Les accords de réduction-réorganisation du temps de travail

Négociations et conséquences économiques

par Jean-Yves Boulin et Dominique Taddei *

Le débat sur le temps de travail se pose moins actuellement en terme de réduction généralisée que d'aménagement. Une étude monographique, menée auprès de dix entreprises, analyse des accords associant des réorganisations du temps de travail — visant essentiellement un allongement de la durée d'utilisation des équipements — et sa réduction. Ces accords, minoritaires aujourd'hui, s'inscrivent dans une perspective d'augmentation des débouchés. La direction a, dans tous les cas, l'initiative des projets. Elle s'adresse directement aux salariés ou à leurs représentants, quelquefois au comité d'entreprise. De ce fait, les organisations syndicales ont une marge de manœuvre réduite. La négociation porte sur le temps de fonctionnement des équipements et sur l'adaptation du volume de la main-d'œuvre aux fluctuations de la demande. Les niveaux de négociation sont multiples et le contenu des accords fait, dans la plupart des cas, l'objet d'une application décentralisée. La réduction du temps de travail apparaît comme la contrepartie des horaires qui permettent une meilleure utilisation des équipements : travail en équipes, travail de nuit, allongement quotidien du travail, etc. Si, en terme de compétitivité, les résultats obtenus sont difficiles à évaluer, en matière de rentabilité financière, ils s'avèrent très positifs. De plus, l'allongement de la durée d'utilisation des équipements favorise souvent les investissements de modernisation. Au niveau de l'emploi, la réorganisation finance la réduction du temps de travail.

(*) Respectivement chercheur CNRS à Iris Travail et Société et professeur à l'Université d'Aix-Marseille.

Débat sur le temps de travail — Quelques rappels —

S'agissant du débat sur le temps de travail, la décennie quatre-vingt peut être caractérisée, comparativement à la période antérieure, par un triple basculement :

— alors que traditionnellement la question du temps de travail était posée par les organisations syndicales dans la perspective d'une réduction généralisée, il apparaît qu'en ce domaine, ce soit désormais le patronat qui ait le plus souvent l'initiative ;

— alors qu'auparavant la discussion était largement centralisée, on assiste de plus en plus à des négociations décentralisées : 1 600 accords d'entreprises sur le temps de travail conclus en 1984, 1 900 en 1985, 2 240 en 1986, 2 523 en 1987 (1). Ce phénomène, plutôt nouveau en France, trouve sa source dans la conjonction de plusieurs facteurs : l'obligation annuelle de négocier sur la durée du travail mais également l'atonie de l'activité conventionnelle de branche dans le domaine du temps de travail (un seul accord significatif en 1986, cinq en 1987 portant essentiellement sur la modulation). Mais il provient aussi du fait que, pour être efficace, la réorganisation du temps de travail doit être appréhendée au plus près des conditions réelles de production, à l'échelon de l'établissement, voire même bien souvent à celui de l'atelier ;

— enfin, la problèmatique de l'aménagement du temps de travail a pris le pas sur celle de sa réduction. Visible à travers les statistiques nationales (alors que la durée hebdomadaire de l'ensemble des salariés était passée de 40,3 h à 39,2 h entre janvier 1982 et janvier 1983, elle était de 38,95 h six années plus tard !), ce glissement se retrouve dans la production conventionnelle. Le thème de la RTT est, en effet, en régression dans les accords d'entreprises (375 en 1984 ; 251 en 1987) et quasi absent des accords de branches tandis que celui de l'aménagement s'accroît très fortement : 1 225 accords d'entreprises en 1984 ; 2 272 en 1987, la tendance n'ayant fait que se confirmer en 1988 (20 % d'accords en plus enregistrés sur ce thème au quatrième trimestre de 1988 par rapport à la même période de l'année précédente).

Toutefois, une analyse du contenu de ces accords montre une grande timidité dans la nature des mesures adoptées : en 1987, deux tiers d'entre eux consistaient en des réaménagements de ponts et de congés payés. Le tiers restant concernait avant tout la modulation annuelle de la durée hebdomadaire (1). ■

(1) *Bilan de la négociation collective*. Ministère des Affaires Sociales et de l'Emploi, 1985, 1986, 1987.

Les accords relatifs à de *véritables réorganisations du temps de travail* apparaissent largement minoritaires aujourd'hui (voir encadré). Cela traduit, nous semble-t-il, une hésitation des partenaires sociaux à s'engager dans des négociations qui remettent en cause, non seulement l'organisation et les rythmes de travail des salariés, mais également ceux de leur vie hors-travail. De plus, ces négociations emboîtent des thèmes habituellement disjoints confrontant par là même les organisations syndicales à la question de leur inscription dans une logique gestionnaire et les directions d'enteprises à la prise en compte des aspirations de leurs salariés, ainsi qu'à une remise en cause des schémas traditionnels de gestion de la main-d'œuvre. Toutefois, les statistiques faisant apparaître une remontée significative du travail posté depuis 1984, il est possible que de nombreuses réorganisations ne fassent pas l'objet d'accords formalisés, ou que ces derniers ne soient pas signalés à l'administration du travail, notamment dans les cas où ils ne nécessitent pas de dérogations...

Dans cet article (1), nous rendons compte des principaux résultats d'une étude monagraphique limitée à dix entreprises, au cours de laquelle nous avons précisément analysé des accords associant d'un côté, des réorganisations du temps de travail visant essentiellement un allongement de la durée d'utilisation des équipements (DUE), de l'autre, sa réduction. Ce choix s'inscrivait dans la logique de la mission que venait d'achever l'un des auteurs à la demande du premier ministre (2). Ce rapport concluait qu'il pouvait y avoir — sous certaines conditions — une dynamique positive entre ces deux termes tant dans la perspective d'une meilleure compétitivité des entreprises que dans celle d'une amélioration de la situation de l'emploi. C'est pourquoi, il nous est apparu du plus grand intérêt de procéder à l'analyse concrète des conditions socio-économiques d'élaboration de ces accords, des modalités, de leur mise en œuvre ainsi que de leurs conséquences économiques dans les entreprises considérées.

Situation et objectifs des entreprises au moment de la négociation des accords

Notre objectif ayant été de procéder à l'analyse approfondie des conditions économiques et sociales de production de dix parmi les rares accords de réduction-réorganisation du temps de travail recensés, aucune logique sectorielle (3) ni

(1) Cet article livre les principaux enseignements d'une étude réalisée pour le Ministère des Affaires Sociales et de l'Emploi. Boulin J.Y., Taddéi D. : *Analyse des processus conduisant à des réorganisations-réductions du temps de travail (2 RT)* T 1 : *rapport de synthèse*. T 2 : *monographies d'entreprises*. IRIS-TRAVAIL et SOCIETE, février 1988.

(2) D. Taddéi : *Des machines et des hommes : pour l'emploi par une meilleure utilisation des équipements*. La Documentation Française, 1986.

(3) Hormis pour l'entreprise de distribution incluse dans l'échantillon dans le but de voir s'il existait une façon spécifique de poser, résoudre, et négocier ce type de problème.

de type juridique ou de localisation, pas plus que de taille n'a présidé au choix des entreprises finalement retenues. Les caractéristiques essentielles de ces entreprises sont synthétisées dans le tableau 1.

Au-delà de la diversité sectorielle, on retiendra que six d'entre elles appartiennent à un groupe, dont trois à un groupe étranger. Toutefois, si l'on excepte le cas de l'entreprise de pneumatiques dont l'activité est presque entièrement déterminée par la stratégie de groupe de la direction américaine, ces entreprises bénéficient d'une large autonomie de gestion.

Situation économique et sociale des entreprises

Il n'y a pas d'origine unique à l'élaboration des accords de réduction-réorganisation du temps de travail : dans certains cas, ces derniers s'inscrivent dans un procès plus large de restructuration, dans d'autres, il s'agit plutôt de répondre à une insuffisance de capacité ou de s'adapter à une contrainte d'activité. Toutefois, au niveau d'un équipement donné, l'extension des capacités de production — obtenue ici par la réduction-réorganisation du temps de travail — nécessite *« dans tous les cas une demande supplémentaire constatée ou anticipée »* (4).

(4) Taddéi D. : *Le temps de l'emploi.* Hachette, 1988.

Tableau 1

QUELQUES CARACTÉRISTIQUES DES ENTREPRISES ÉTUDIÉES ET DE LA NÉGOCIATION

	Activité	Effectif	Nombre d'établissements	Syndicats représentés	Syndicats à la négociation	Durée des négociations	Modalités de mise en œuvre de l'accord	Modalités d'implication des salariés
1	Appareils électroménagers	2 047	3 (3)	CGT, CFDT, FO	CFDT, FO	6 à 7 mois	Mise en œuvre progressive	
2	Grande Distribution	670	1	FO	FO	Accord n° 1 2 mois (7)	Accord n° 2 Expérimentation préalable d'une année. Signé pour une année	
3	Bâtiment	385	1 (4)	CGT	CGT	4 mois	3 chantiers expérimentaux	
4	Pneumatiques	1 700 (1)	NP (5)	CFDT, CGT, FO, CGC	CFDT, CGC	2 mois		— Lettres individuelles de la Direction aux salariés pour expliquer son projet — Choix des modalités de l'organisation au cours de réunions animées par l'encadrement
5	Champagne	1 600	NP	CGT, CFDT, CGC, FO	Tous	18 mois	Expérimentation de 3 mois	Choix de la modalité de la RTT (répercuté par les syndicats)
6	Matériel électrique (piles, accumulateurs, générateurs)	6 000 (2)	11 (6)	CGT, CFDT, CGC, FO	Tous	Emboîtement d'accords sur 3 ans	Période d'essai pour chaque accord	
7	Pompes Industrielles	474	1	CFDT, CGT, CGC	CFDT, CGC	1er accord : 6 mois 2e accord : 5 mois	Période de transition : 3 mois	Consultation directe des salariés sur les modalités de la 2 RT
8	Emballages	252	2	CGT	CGT	3 mois		Discussion du projet dans les GED
9	Électronique Professionnelle	636 (1)	2	CFTC, CFDT	CFTC	—	Expérimentation de 3 mois	
10	Charcuterie Industrielle	550	1	—	FO	8 mois		Consultation sur le projet par questionnaire (Direction)

(1) Effectif de l'établissement étudié.
(2) dont 1 800 à l'étranger.
(3) 5 avant la réorganisation.
(4) En réalité, l'entreprise possède 3 agences (1 en Pays de Loire : 2 en Région Parisienne) regroupées au regard de la représentation du personnel en un seul établissement.
(5) Non précisé, mais les deux entreprises qui sont dans ce cas sont multi-établissements.
(6) L'entreprise possède en outre 13 établissements à l'étranger.
(7) Un accord cadre avait préalablement été signé à l'échelon du groupe.

Le préalable des débouchés

De ce point de vue, l'analyse de la situation économique des entreprises préalable à la signature des accords de réduction-réorganisation du temps de travail conduit à opérer une distinction entre celles qui, de fait, souffraient d'un défaut de capacités, et celles qui craignaient de se trouver dans cette configuration après restructuration.

• Sept entreprises étaient, au moment où elles ont engagé une réflexion sur le temps de travail, dans une situation économique satisfaisante. Les perspectives de développement telles qu'elles ressortaient des tendances d'évolution de leur marché étaient tout à fait positives et l'investissement y était, d'une façon générale, en accroissement, à l'exemple de l'entreprise de fabrication de matériel électrique qui venait de réaliser un important effort d'automatisation. L'un des objectifs centraux des accords de réduction-réorganisation du temps de travail est d'ailleurs lié à la nécessité de rentabiliser de plus en plus rapidement de lourds investissements très vite frappés d'obsolescence par l'innovation technologique : produit de la politique d'investissement, nous verrons que, bien souvent, la réduction-réorganisation du temps de travail en conditionne la poursuite.

Si l'on excepte l'entreprise de pneumatiques qui connaissait une diminution lente de ses effectifs (sans licenciements), la situation de l'emploi dans les six autres entreprises de ce groupe se caractérisait soit par une forte croissance soit par une stabilité à la hausse. Ces entreprises étaient donc plutôt contraintes par leurs capacités que par leurs débouchés. Les cas types de ce point de vue sont constitués par l'entreprise de charcuterie industrielle qui ne pouvait — physiquement — faire face à une croissance de ses ventes en volume de l'ordre de 8 à 12 % par an ou encore par l'entreprise de matériel électrique dont l'accroissement de la production d'une année sur l'autre oscillait entre 30 et 40 %.

• Les trois autres entreprises étudiées ont connu ou connaissaient encore, au moment de la signature des accords, des difficultés importantes qui se sont traduites par des licenciements et par la mise en œuvre de politiques de restructuration. Fermeture d'établissements (électroménager et bâtiment) et/ou concentration sur les activités les plus rentables (électroménager et pompes) constituent alors le champ d'application de la réduction-réorganisation du temps de travail. En réalité, après la restructuration, ces entreprises se retrouvaient dans une configuration semblable à celle des sept premières : elles apparaissent alors, s'agissant des activités maintenues, soumises à des tensions sur leurs capacités productives et interrogées quant à leur aptitude à dégager des gains de productivité.

La réduction-réorganisation du temps de travail apparaît ici comme un processus de dynamisation de la restructuration qui, dès lors, ne se limite pas à une simple amputation mais est également mûe par une stratégie offensive de conquête de parts de marché et de restauration de la compétitivité et/ou de la rentabilité.

Au total, la réduction-réorganisation du temps de travail est moins à relier à la situation économique des entreprises (prospères ou en difficulté) qu'à inscrire dans une perspective d'augmentation des débouchés, que celle-ci résulte de l'accroissement constaté de la demande globale ou d'un mouvement de concentration de celle-ci sur les activités maintenues.

Une expérience de la négociation et la contractualisation

Le tableau 1 résume les principales caractéristiques de la représentation syndicale dans les entreprises étudiées.

Une analyse rétrospective du climat social en vigueur dans ces entreprises révèle que les conflits y étaient rares. L'entreprise d'électroménager qui a été marquée par des grèves dures lors des premières vagues de licenciements (elle a perdu près de la moitié de son effectif entre 1976 et 1984) et l'entreprise d'électronique qui a connu des conflits sur les salaires, les conditions de travail ainsi que sur les modes de gestion de la main-d'œuvre précaire, sont les seules à faire exception. Sinon, dans l'ensemble, la pratique antérieure était de nature plutôt contractuelle : dans la moitié des cas, des accords — dans le domaine salarial essentiellement — avaient été signés durant la période précédant les négociations sur la réduction-réorganisation du temps de travail.

On relève toutefois peu d'accords relatifs au temps de travail, à deux exceptions près : l'entreprise de champagne dans laquelle — juste avant la publication de l'ordonnance du 16/1/1982 — un protocole avait été élaboré qui envisageait de réduire la durée du travail hebdomadaire à 38 h et d'introduire la modulation annuelle ; l'entreprise de transformation de papier où un contrat de solidarité-réduction de la durée du travail avait été signé en 1982. A l'inverse, l'organisation syndicale représentée dans cette dernière, de même que celles présentes dans l'entreprise d'électroménager avaient à plusieurs reprises rejeté les projets de réorganisation du temps de travail avancés par les directions.

Cette expérience de la négociation et de la contractualisation des organisations syndicales concernées explique probablement, en partie, la signature des accords de réduction-réorganisation du temps de travail. Toutefois, l'engagement dans ce type de négociation renvoie également, nous semble-t-il, aux inquiétudes des salariés sur l'emploi, que celles-ci soient avérées ou virtuelles.

Contraintes et objectifs des accords

Dans les dix entreprises analysées, y compris celles qui connaissent des difficultés, les initiatives des directions s'articulent à une demande en expansion, constatée ou anticipée. C'est pourquoi l'objectif principal des accords de réduction-réorganisation du temps de travail est d'aboutir à un allongement de la durée d'utilisation des équipements(DUE). Le second objectif visé est de permettre une modulation de la production de façon à répondre aux fluctuations des marchés, présentées comme étant de plus en plus importantes et aléatoires.

Dans plusieurs cas, ces deux objectifs sont liés de façon soit explicite soit implicite. S'ils apparaissent comme prioritaires, ils ne sont toutefois pas exclusifs d'autres finalités : emploi, abaissement des coûts de production, amélioration du climat social et recherche d'une plus grande implication du personnel.

L'allongement de la durée d'utilisation des équipements (DUE)

Les neuf entreprises industrielles sont dans ce cas de figure. En fonction de la situation de départ, l'allongement de la DUE est obtenu soit à travers l'introduction du travail en équipe, soit par son extension là où il existait déjà. Dans l'entreprise de champagne, l'objectif est atteint, essentiellement, à travers la modification du statut des pauses (passage de pauses collectives fixes à un système de pauses individuelles tournantes). Dans tous les cas, l'allongement de la DUE est appréhendé par les directions comme un moyen de rentabilisation des investissements. Bien plus, il conditionne souvent la poursuite ou l'intensification d'une politique d'investissement.

L'analyse monographique a permis de mettre en évidence un point fondamental : les contraintes techniques qui pèsent sur les réorganisations s'avèrent très variables. On a, en effet, rencontré des cas bien différents quant aux degrés de liberté que ces contraintes autorisaient lors des réorganisations. On peut les classer en partant des situations les plus contraignantes.

• **Un groupe de salariés en nombre fixe** (qui peut être réduit à un) **travaille la totalité de son temps sur un équipement**, à l'exclusion d'autres travailleurs. Dans ce système, manifestement le plus rigide, la variation du taux de postage est la seule souplesse permise. Toutefois, l'impossibilité de chevauchement risque de créer d'importantes discontinuités : dans le cas limite du passage de une à deux équipes successives, un maintien de la durée du travail et de la productivité horaire conduirait à doubler la production ! De ce point de vue, la réduction du temps de travail n'est pas seulement une contrepartie pour les salariés, elle est aussi pour les gestionnaires, une manière de réduire cette discontinuité et de rendre plausible, eu égard aux débouchés escomptés, la réorganisation.

L'embauche d'une équipe supplémentaire à temps partiel, permanente ou saisonnière, offre dans ces situations, le principal facteur d'adaptation et cela d'autant plus qu'elle évite généralement de modifier l'organisation du travail des équipes déjà en place... et facilite d'éventuels retours en arrière : la mise en place d'équipes de suppléance de fin de semaine (électronique) ou du soir (champagne) obéit le plus souvent à cette logique. Un inconvénient évident paraît s'en dégager : celui de la coupure de telles équipes vis-à-vis des autres salariés de l'entreprise, mais il faut bien voir qu'il s'agit là de la contrepartie essentielle au caractère de « simple ajout » de la nouvelle équipe.

• **La possibilité de faire varier le nombre de salariés** travaillant en même temps sur un équipement ou un ensemble d'équipement existe : ainsi dans l'entreprise de charcuterie industrielle où le nombre de salariés affectés à une chaîne peut varier du simple au double.

On trouve ici une indéniable souplesse : si l'on passe d'une équipe de cinq salariés à deux équipes de trois salariés, l'on n'augmente la production, ceteris paribus, que de 20 % (au lieu de 100 % si cette souplesse n'existe pas). Comme la réduction du temps de travail peut — à l'image du cas précédent — atténuer encore cette discontinuité, celle-ci peut être annulée sans recourir à des équipes à temps partiel. Ainsi, là où une équipe de cinq salariés travaillait 40 heures, soit 200 heures en tout, deux de trois salariés travaillant 35 heures fournissent une production de 210 heures ! De surcroît, la modulation de la production, à horaires fixes, est ici possible en faisant varier le nombre d'ouvriers par équipes. Ce cas peut rendre sceptique sur les évaluations micro-économiques des taux d'utilisation des équipements. Dans les exemples précédents, ceux-ci ont pu baisser substantiellement, alors même que la production augmentait à équipement inchangé ! La mise en place d'équipes supplémentaires revient en effet, dans tous les cas, à multiplier les capacités de production, même si la production peut évoluer de manière beaucoup plus souple.

• Le troisième cas de figure est celui où **une équipe n'a pas besoin tout le temps d'un équipement**, mais où, par contre, d'autres équipes en ont également besoin. Différentes possibilités apparaissent ici, et il convient de distinguer les situations où l'ordre des tâches est imposé de celles où il l'est de façon moins rigide.

Dans les premières, qu'illustrent les tâches de mise en route, d'entretien etc., un simple décalage d'horaires peut être efficace, mais on retombe, pour le reste, dans des situations connues. Dans les secondes, le champ de la réorganisation paraît plus vaste comme en témoigne l'entreprise de bâtiment. Né d'une réflexion sur l'organisation du travail dans le secteur du bâtiment, l'accord de réduction-réorganisation du temps de travail signé dans cette entreprise, vise avant tout, dans un contexte de diminution

tendancielle du temps de travail, à résoudre les problèmes de saturation d'un équipement coûteux (la grue) et d'inadéquation du cycle de rotation des tâches aux nouvelles méthodes de travail (découpage du chantier en macro-séquences). L'accord, qui prévoit un fonctionnement sur cinq jours avec deux équipes chevauchantes travaillant chacune quatre jours, permet une extension de l'amplitude d'ouverture du chantier à 43 h 75 par semaine (pouvant aller jusqu'à 72 h en fonctionnant sur six jours avec des décalages sur la journée) au lieu de 39 h.

Cette diversité de situations de départ nous incite à recommander que les études monographiques et statistiques ultérieures (de même bien entendu que les projets d'investisssements eux-mêmes) posent à chaque fois au préalable la question des contraintes techniques qui lient le temps de fonctionnement des machines au temps de travail des hommes. De même, la question de savoir si, en supprimant un goulot d'étranglement lié à un type d'équipement, on ne risque pas de buter sur d'autres liés à d'autres équipements, ne doit jamais être oubliée. La réorganisation la plus réussie ne fera après tout que changer la nature du facteur limitant, qui, dans nombre de cas, pourrait bien passer de l'offre à la demande..

La modulation de la production face aux fluctuations de la demande

Il s'agit, pour les entreprises de trouver les moyens permettant d'adapter rapidement et au moindre coût leurs capacités de production aux variations de demande. Au-delà du stockage, les instruments traditionnellement utilisés afin de réaliser cet objectif consistent dans le recours aux heures supplémentaires et/ou au travail précaire (intérim ; CDD) à temps complet ou partiel.

- **L'adaptation à des fluctuations prévisibles.**

Les exemples manifestes de ce cas de figure sont constitués par les entreprises du secteur agro-alimentaire, mais également par l'entreprise de distribution et celle de bâtiment. Dans ces deux dernières toutefois, les fluctuations de l'activité ne sont que partiellement prévisibles : le commerce de détail est en effet confronté « *à une demande directe aléatoire (...) qui n'est pas lissée par une série d'intermédiaires* » (5) tandis que le bâtiment est soumis à des contraintes de délais bien souvent imprévisibles et dans tous les cas incontournables.

Trois instruments d'adaptation à cette situation ont été utilisés par les entreprises étudiées :

— faire varier le nombre de salariés affectés à un équipement ou à une unité donnés (charcuterie industrielle et entreprise de matériel électrique).

— mettre en place des équipes spécifiques de saisonniers comme dans l'entreprise de champagne qui a créé une équipe du soir (16 h 30/ 20 h) constituée de salariés embauchés à temps partiel (21 h hebdomadaires sur contrats à durée déterminée de 6 mois).

— moduler la durée hebdomadaire du travail (entreprises de distribution, de champagne et de matériel électronique). Ce dispositif permet de fair varier, durant une période déterminée, la durée hebdomadaire d'un nombre d'heures également fixé, sous réserve de maintenir sur l'année la moyenne hebdomadaire établie par l'accord.

- **L'adaptation à des fluctuations imprévues.**

L'objectif recherché par les entreprises — en réalité, toutes sont, à des degrés divers, tendues vers cette finalité — est, selon les termes d'un directeur d'entreprise : « d'*aboutir à une organisation suffisamment souple pour permettre aux équipements de tourner au maximum de leur capacité si le besoin s'en fait sentir* » *ou selon une terminologie plus abrupte d'un autre : « de calquer la gestion humaine sur les à-coups de la production* ».

S'affranchir des contraintes inhérentes à une organisation univoque et fixe amène les employeurs à constituer une panoplie de schémas organisationels permettant de moduler la capacité de production en fonction de la demande. Ainsi, l'accord signé dans l'entreprise de transformation de papier ajoute aux systèmes d'équipes déjà en place (2 × 8 ; 3 × 8 ; travail en continu limité à quelques salariés) la possibilité de passer en quatre équipes sur six jours et d'étendre progressivement le travail en continu, tout en prévoyant une grande souplesse d'utilisation dans la mesure où il ne précise pas les machines concernées ni quand doivent se faire les changements et dans quelles conditions (délai de prévenance par exemple).

Une telle démarche, si elle paraît pouvoir être vertueuse lorsqu'elle est négociée comme dans ce cas-ci, peut s'avérer socialement dommageable lorsqu'elle est décrétée de façon unilatérale, sans garantie de réversibilité ni contreparties. On pense ici à l'entreprise d'électronique où — dans la foulée de l'accord sur les équipes de week-end — la direction a multiplié — hors accord — les schémas d'organisation (système en quatre équipes sur six jours avec une durée hebdomadaire de 36 h ; équipes successives à temps partiel, i.e 30 h sur cinq jours ou 32 h sur quatre jours) qu'elle a supprimé dès que les difficultés économiques se sont fait sentir.

Deux autres instruments spécifiques, destinés à faire face aux aléas imprévus, ont également été utilisés ici :

— *l'individualisation des horaires,* soit sous sa forme classique avec un système de crédit / débit d'heures, soit sous la forme, spécifique à la grande distribution, des îlots de caisse ;

(5) Nozière G., Tonneau D. : *La gestion du temps de travail dans le secteur tertiaire marchand.* École Nationale Supérieure des Mines de Paris, décembre 1986.

— le *temps partiel annuel* (1 137 h par an) *modulable* en fonction de l'activité de l'établissement autour d'une moyenne hebdomadaire fixée à 25 h ce qui permet aux salariés de bénéficier d'une rémunération mensuelle constante. Cet accord, conclu dans l'entreprise de pompes industrielles, concerne une population spécifique embauchée sur contrat à durée indéterminée et permet à l'entreprise de réduire les coûts liés au financement des stocks ainsi qu'à l'utilisation d'un volant important de travailleurs intérimaires (150 en moyenne annuelle).

La négociation des accords de réduction-réorganisation du temps de travail

Dans tous les cas analysés, l'initiative des projets de réduction-réorganisation du temps de travail et de l'ouverture des négociations revient à la direction. Seule l'entreprise de champagne présente, de façon explicite, un exemple d'articulation entre le projet patronal de réorganisation et des revendications syndicales en faveur de la réduction du temps de travail.

Une seconde caractéristique de ces négociations provient de ce que leur point de départ n'est plus la modification de la norme collective de travail mais le temps de fonctionnement des équipements et/ou l'adaptation du volume de la main-d'œuvre aux fluctuations de la demande. Ces déterminants étant variables d'un établissement à l'autre, la conséquence principale de cette forme nouvelle d'appréhension de la gestion du temps consiste en la différenciation des rythmes et/ou des durées de travail ainsi qu'en une extension des plages temporelles dévolues au travail.

Dès lors, les transformations de l'organisation du temps de travail initiées par les accords de réduction-réorganisation du temps de travail remettent en cause non seulement les rythmes de travail mais également ceux de la vie hors-travail avec toute la diversité que cela peut engendrer dans les attentes et les réactions des salariés. L'instauration d'une désynchronisation par rapport aux rythmes temporels dominants — par la remise en cause des modes de vie, des habitudes et des comportements socio-culturels qu'elle engendre — joue, dans les réactions des salariés aux aménagements proposés, un rôle tout aussi, sinon plus, important que la transformation des conditions de travail. Aménager le temps de travail c'est souvent, avant tout, du point de vue des salariés, aménager le temps hors travail (6). Ce passage d'une approche purement quantitative du temps de travail à une conception plus qualitative, articulant le travail et le hors-travail, constitue d'ailleurs une des caractéristiques essentielles des projets patronaux qui, d'une façon générale, associent de façon étroite et proposent à la négociation des objectifs économiques (dont la traduction est une modification de l'organisation du travail) et les conditions sociales de leur réalisation (diminution de la durée du travail ; compensation salariale etc.).

Ces différents éléments confèrent, nous semble-t-il, à la négociation des accords de réduction-réorganisation du temps de travail, une configuration spécifique tant en ce qui concerne les acteurs impliqués, que ses formes (niveaux ; procédures), ses rythmes et son contenu.

Des niveaux de négociation multiples et une application décentralisée

La question des niveaux de négociation ne se pose évidemment pas pour les trois entreprises mono-établissement. Parmi les sept autres entreprises, nous distinguerons — en nous appuyant sur la typologie établie par Chouraki/Gautier (7) — trois types d'accords :

— trois *accords directs* c'est-à-dire conclus directement à l'échelon de l'établissement (pneumatiques, matériel électrique, électronique) ;

— un *accord lié* dans le cas de l'entreprise de distribution où une convention cadre définissant à la fois un contenu (réduction de la durée du travail à 35 h 75 effectives) et un principe (introduction de la modulation) a été conclue à l'échelon du groupe tout en laissant à la négociation d'établissement le soin d'en préciser les modalités ;

— trois *accords centraux*, signés à l'échelon de l'entreprise. Toutefois, l'accord conclu dans l'entreprise d'électroménager ne concerne qu'une seule unité : le caractère centralisé de la négociation provient, d'une part, de ce que la réduction-réorganisation du temps de travail mise en œuvre dans cet établissement constitue un élément du plan social mis sur pied dans le cadre de la restructuration de l'entreprise, d'autre part et corrélativement, de ce qu'elle concerne également une partie des salariés des autres établissements appelés à travailler dans l'unité réorganisée. Par ailleurs, l'accord conclu dans l'entreprise de bâtiment a fait l'objet, hors négociation, d'une application différenciée tant sur les trois chantiers expérimentaux prévus par le texte que lors de son extension à l'ensemble du personnel ouvrier de la principale agence de cette entreprise. De ce fait, il apparaît comme un accord cadre puisqu'il définit des principes conducteurs dont les modalités d'application sont modulables selon les caractéristiques propres à chacun des chantiers.

(6) Boulin J.Y. : *Aménagement du temps de travail et amélioration des conditions de vie et de travail des consommateurs et des prestataires de services*. Iris-Travail et Société/Fondation de Dublin, décembre 1987.

(7) Cette typologie (accords centraux ; directs ; liés) est empruntée à : Chouraki A, Gautier A.M. : « *L'entreprise : de quel niveau parle-t-on ?* » Communication présentée aux II[e] Journées de Sociologie du Travail, CNRS, Lille, 12 et 13 mars 1987.

Au total, s'agissant des sept entreprises concernées par la problèmatique des niveaux de négociations, seule celle produisant du champagne a véritablement inscrit les discussions sur le temps de travail dans une logique de centralisation, les autres préférant soit discuter au plus prés des lieux d'application de l'accord, soit traiter spécifiquement d'un établissement particulier soit enfin, procéder à une application différenciée de l'accord.

Communication directe avec les salariés et multiplication des acteurs

D'entrée de jeu, les directions d'entreprises savent que les aménagements proposés (extension des plages temporelles dévolues au travail ; différenciation des horaires et des durées du travail entre les différents groupes de salariés etc.) vont généralement à l'encontre des principes syndicaux. En présentant directement au personnel et/ou à ses élus les conditions sociales ainsi que les modalités de ces aménagements fondées tant sur une analyse économique des termes nécessaires de l'échange que sur une évaluation des aspirations latentes des salariés, on peut faire l'hypothèse que les directions d'entreprises recherchent appui et légitimité auprès des salariés tout en prévenant les réticences syndicales.

Cette stratégie de mobilisation et d'implication des salariés initiée par les directions d'entreprises peut prendre des formes diverses allant de l'information du personnel au moyen de lettres circulaires ou par l'organisation de réunions avec l'encadrement et la maîtrise (trois cas) jusqu'à l'organisation de consultations directes (trois cas également). Ces dernières peuvent porter sur l'ensemble du projet ou sur les modalités d'organisation du travail dont les options ont été définies unilatéralement par les directions. Dans l'entreprise de fabrication de pompes industrielle, la consultation a pris la forme d'un vote de l'ensemble du personnel qui avait à choisir entre deux schémas d'organisation. Cependant, la consultation semble avoir été le résultat de la négociation avec le comité d'entreprise et les organisations syndicales, ce qui tend à montrer que ces instances recherchent également une légitimité à leur signature à travers l'adhésion du personnel et se refusent parfois à arbitrer et à gérer seules des choix dans un domaine qui modifie profondément l'organisation temporelle et la vie sociale des salariés.

L'État peut également interférer dans ces négociations. Il est en effet sollicité dans deux cas de figure : d'une part, lorsqu'il s'agit d'attribuer des aides financières (contrat de solidarité-réduction du temps de travail ; aides à l'investissement liées à la conclusion d'un accord de réduction-réorganisation du temps de travail (8) ; protocole d'expérimentation avec le Plan Construction et Habitat dans le cas de l'entreprise de bâtiment) ; d'autre part, lorsque certaines dispositions des accords dérogent au droit commun : temps partiel annuel modulable ; extension du travail en continu pour raison économique et travail de nuit des femmes dans l'entreprise de transformation de papier.

La signature d'accords atypiques (9)

Dans quatre des unités analysées, les négociations ont été engagées directement avec le CE. La démarche apparaît logique dans le cas de l'entreprise d'électroménager dans la mesure où la réduction-réorganisation du temps de travail est un des éléments du plan social qui, selon les règles applicables au licenciement économique, doit être examiné par le CE. Dans les trois autres cas, il s'agit pour les directions d'entreprises, à la fois de rechercher un appui auprès des élus du personnel qui puisse conférer une plus grande légitimité à leurs projets et de contourner le monopole syndical de la négociation.

Dans les entreprises de bâtiment et de fabrication de pompes, cette démarche a débouché sur la signature de « quasi-accords » ou d'accords atypiques i.e conclus avec le CE. On fera toutefois observer qu'il s'agit là d'une qualification juridique — fondée sur le principe de la transgression du monopole syndical de la négociation — qui n'est pas dénuée d'ambiguïté. En effet, ce phénomène renvoie, nous semble-t-il, à une dynamique sociale et de négociation spécifique aux PME.

Des négociations longues

D'une façon générale, la négociation des accords de réduction-réorganisation du temps de travail s'étale sur plusieurs mois : entre deux et dix-huit mois selon les cas et plus longtemps lorsqu'il y a emboîtement de plusieurs accords comme dans l'entreprise de fabrication de matériel électrique (cf. Tableau 1). Au-delà de la négociation elle-même, c'est l'ensemble du processus qu'il convient de prendre en compte : information, concertation et négociations formelles ou informelles, consultation des salariés. De plus, comme l'indique le Tableau 1, la majorité des accords prévoit soit une mise en place progressive au moyen d'étapes transitoires, soit une phase expérimentale.

Si l'expérimentation a pour but de choisir entre plusieurs schémas d'organisation, deux cas seulement se rapprochent d'une telle démarche : l'entreprise de bâtiment où l'application différenciée de l'accord sur trois chantiers expérimentaux a permis de dégager la formule qui paraissait optimale tant du point de vue des salariés que de celui de l'entreprise ; l'hypermarché où une

(8) Il s'agit des conventions d'aides à la modernisation liées à l'engagement de négociations sur l'aménagement du temps de travail. Cette mesure a été instituée par la circulaire interministérielle du 25 septembre 1985.

(9) Freyria C. : « *Les accords d'entreprises atypiques* » Droit Social, n°1, janvier 1988.

expérimentation « sauvage » de l'organisation envisagée pour les caisses a précédé la signature de l'accord.

Il apparaît que l'absence d'un tel processus, ou du moins d'un audit préalable, puisse conduire à des choix erronés. Ainsi, la direction de l'entreprise de pneumatiques (qui préconisait un autre schéma), mais également les syndicats et les salariés s'accordent pour estimer que le système de rotation choisi (trois semaines à 48 h suivies d'une semaine de repos) est le plus pénible. Mais après plusieurs années de pratique, un nouveau changement paraît difficile à mettre en œuvre. En effet, au-delà de la pénibilité plus ou moins grande de tel ou tel horaire, il y a toujours, du point de vue des salariés, un coût d'ajustement de tout nouvel horaire, même apparamment plus favorable. Ce qui explique peut-être que les périodes d'essai ou de mise en œuvre progressive d'un nouvel horaire, dont le principe ne paraît pas mériter d'être remis en cause, se transforment bien souvent en horaires définitifs : à défaut de revenir à la situation antérieure dont on a déjà pu se déshabituer on n'a sans doute guère envie de pratiquer un troisième système.

Des marges de négociation réduites

Détenteur de l'initiative, l'employeur impose généralement son point de vue au cours de négociations durant lesquelles les organisations syndicales ont une faible capacité de proposition et une marge de manœuvre réduite. Ainsi, d'une façon générale et sauf à se retirer du processus, les organisations syndicales sont aspirées sur le terrain des directions d'entreprises. A l'exception de l'entreprise de transformation de papier, l'accord n'apporte de modifications ni à la durée du travail ni aux conditions de la compensation salariale élaborées initialement par la direction.

L'analyse du processus conduisant à la signature des accords conduit à distinguer entre deux cas de figures.

• ***Des procédures d'information et de consultation.***

Dans cette catégorie sont regroupées cinq entreprises dont les dirigeants ont présenté aux représentants des salariés les principes conducteurs, les conditions ainsi que les modalités de la réduction-réorganisation du temps de travail qui ont été entérinés tels quels. Certes, dans certains cas des commissions d'étude incluant des membres du CE ont pu être mises sur pied (bâtiment) ou des consultations directes auprès des salariés être menées, mais sur le fond les projets patronaux n'ont subi que des modifications mineures.

Dans ces entreprises, *ni la direction, ni les organisations syndicales n'ont proposé des formules susceptibles de convenir aux fortes minorités (environ un tiers) qui se sont prononcés pour une autre organisation du temps de travail ou contre tout changement.*

• ***De véritables négociations.***

Elles ont concerné les cinq autres entreprises et ont porté essentiellement sur la définition ou les modalités d'application des nouveaux schémas d'organisation mais également sur l'emploi dans deux cas ainsi que sur la politique d'investissement dans un autre.

L'entrée dans ce processus de négociation n'a toutefois pas été le même pour chacune de ces entreprises. S'agissant de l'hypermarché, la négociation de même que son champ et son objet étaient précisés par l'accord cadre qui en réduisait ainsi la portée. Dans les entreprises d'électroménager et de fabrication de matériel électrique, c'est la direction qui a laissé ouvert le champ de la négociation. Dans la première par exemple, les discussions ont permis, d'une part,

Deux exemples de négociations sous la pression des salariés et de leurs organisations

L'accord signé en décembre 1983 dans l'entreprise de production de champagne est à inscrire dans la dynamique de la négociation sur le temps de travail qui avait débuté en 1981. Quelques mois après la signature de l'accord de branche, la direction a pris l'initiative d'ouvrir les discussions sur le thème de la réorganisation du temps de travail en y intégrant les revendications syndicales d'approfondissement de la réduction du temps de travail. Mais elle a imposé d'emblée une condition : le maintien intégral de la production hebdomadaire. Avec l'accord, les syndicats ont obtenu la réduction du temps de travail à 37 h 30 ainsi que la création d'emplois tandis que la direction, d'une part a augmenté la DUE par la modification du système des pauses, d'autre part s'est ménagé des marges de manœuvre en termes d'adaptation des capacités de production.

Dans l'entreprise de transformation de papier, alors que la CGT avait, pratiquement sans négociations, signé le premier protocole d'accord sur la base des propositions patronales (extension du travail en continu et réduction du temps de travail à 35 h ; maintien des salaires), la réaction du personnel (rejet du travail du dimanche ; insatisfaction des femmes exclues de fait de la réorganisation) a contraint direction et syndicat à renégocier. Après discussions avec les salariés, la CGT a formulé une contre-proposition permettant, d'une part de substituer un schéma d'organisation sur six jours au développement du continu, d'autre part, d'envisager la possibilité du travail de nuit des femmes. Soulignons que c'est sous la pression d'une partie des femmes affectées à la production que la CGT a effectué des démarches auprès de l'inspection du travail afin qu'elle accorde une dérogation sur ce point. Dans ces conditions, le second protocole d'accord apparaît comme un compromis puisqu'il introduit le travail en quatre équipes sur six jours et prévoit l'intégration des femmes volontaires dans les équipes de nuit tout en maintenant la possibilité d'extension du travail en continu. ■

de limiter le nombre de licenciements prévus, d'autre part, de faire intervenir les organisations syndicales dans la définition des modalités de l'organisation du travail. Les syndicats n'ont toutefois pas pu peser sur les conditions de la compensation salariale.

Dans les deux autres cas, la pression des salariés et de leurs organisations a imprimé sa marque sur le déroulement des négociations.

Changements dans la durée d'utilisation des facteurs

À l'aide du Tableau II, on considérera d'abord l'évolution de la durée d'utilisation du capital avant d'observer quelle contrepartie horaire les salariés ont pu obtenir à cette occasion (10).

Une meilleure utilisation des équipements productifs

Alors que dans les neuf entreprises industrielles, il y a eu allongement effectif de la durée d'utilisation, on ne rencontre — en plus de l'entreprise de distribution — de modulation de cette durée que dans deux d'entre elles (11).

Cinq des entreprises étudiées ont mis en œuvre, suivant des modalités bien différentes, une organisation en quatre équipes étendant sur six jours l'utilisation des machines :

— dans les entreprises d'électroménager et de fabrication de pompes industrielles, les salariés travaillent six heures par jour sur six jours. Dans la première, la durée hebdomadaire moyenne n'est cependant que de 33 heures, puisque les postes du samedi matin (6-12 h) et du lundi (0-6 h) ne sont effectués qu'une semaine sur deux. Dans la seconde, l'équipe fixe de nuit ne travaille que cinq nuits (soit 30 heures hebdomadaires) ;

— dans les entreprises de pneumatiques et de transformation de papier, on a conservé l'ancienne organisation en 3 × 8, mais sur six jours, faisant alterner ainsi trois semaines de 48 heures avec une semaine de repos ;

— enfin, entre ces deux solutions extrêmes, l'entreprise de matériel électrique a inscrit ses quatre équipes dans un système de rotation rapide — pas plus de deux nuits de travail successives, encadrées par un jour de repos — sur un cycle de quatre semaines.

On observera par contre le recours limité aux équipes de suppléance de fin de semaine, ce qui est conforme aux statistiques publiées. Ce dispositif ne se rencontre significativement que dans l'entreprise d'électronique où les équipes de week-end correspondent à des embauches spécifiques, sans que cela entraîne une modification de l'organisation initiale du travail, si bien, que en 1986, quand des difficultés surgissent elles sont supprimées. Ainsi, cette forme réversible d'augmentation des capacités productives correspond à une autre façon de mieux utiliser les équipements productifs.

La réduction de la durée du travail

En s'en tenant aux salariés travaillant à temps plein, l'éventail des durées pratiquées avant accord allait de 40 à 37 heures pour les personnels administratifs, de 40 à 38 heures pour les personnels de production en une seule équipe et de 40 à 35 heures quand ils travaillaient en plusieurs équipes. Globalement toutefois, les horaires inférieurs à 39 heures ne concernaient (sauf dans un cas) que des fractions limitées du personnel.

À partir de là, les accords de réduction-réorganisation du temps de travail ont amené trois types de changement en ce qui concerne la durée du travail :

• ***La réduction de la durée hebdomadaire*** concerne principalement le personnel de production, directement touché par la réorganisation. Elle apparaît ainsi comme la *contrepartie du développement du travail en équipes*. Toutefois, dans plusieurs cas, le personnel administratif a bénéficié, à l'occasion de l'accord, d'une réduction du temps de travail : à l'identique, dans les entreprises de distribution (35 h 75) et de pneumatiques (36 h) ; plus faible dans la charcuterie industrielle (37 h contre 35 h pour le personnel de production, qui, en ajoutant les pauses, est tenu à une présence hebdomadaire de 37 h 30).

Ainsi, après les accords de réduction-réorganisation du temps de travail, l'éventail des durées pratiquées est de 39 h à 35 h 75 pour les personnels (administratifs et productifs) en une seule équipe et de 38,5 à 33 heures pour les personnels travaillant en plusieurs équipes. À ces catégories, doit désormais être ajoutée celle des salariés en équipe de fin de semaine dont la durée du travail est de 24 h dans un cas et de 26 h, puis 24 h dans l'autre.

Au total, à l'exception de certaines fractions de personnel de l'entreprise de bâtiment qui demeurent à 39 h, l'ensemble des personnels productifs preste des durées inférieures à la durée légale avec une forte polarité autour de 36 h : seulement cinq entreprises pratiquent des

(10) Le tableau 2 détaille pour chacune des entreprises étudiées les modalités d'allongement et/ou de modulation de la DUE dont nous avons vu qu'ils constituaient l'objectif central pour les neuf entreprises industrielles. On se contentera donc ici d'insister sur deux modalités particulières de réorganisation du temps de travail qui sont caractéristiques des années quatre-vingt.

(11) Ceci résulte, bien entendu, d'un choix a priori, lors de la sélection des entreprises : statistiquement, les accords de modulation sont les plus fréquents, mais leurs effets économiques sont souvent faibles.

Tableau 2

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES TRANSFORMATIONS AMENÉES PAR LA RÉDUCTION D'ORGANISATION DU TEMPS DE TRAVAIL (*)

Entreprises	Durée hebdomadaire		Organisation du temps de travail		Variation DUE (8) (en %)	Nombre de salariés concernés
	Avant	Après	Avant	Après		
n° 1	39 h	33 h (1) 39 h (adm.)	2 équipes successives et alternantes de jour (sur 5 jours)	4 équipes : 6 h sur 6 jours (2 équipes successives tournantes mat./a.m., 2 équipes successives tournantes ou fixes soir/nuit).	+ 65 %	Ensemble de la production (800 salariés)
n° 2	40 h	35,75 h (2)	Certains services (caisses par ex.) sont organisés en équipes tournantes	— A organisation inchangée, introduction de la modulation — Groupes autonomes de caisses (expérimental)		1er accord : ensemble des salariés (670) 2e accord : 24 salariés
n° 3	39 h	35 h 39 h	Horaire uniforme sur 5 jours : 4 j × 8 h, 1 j × 7 h	2 équipes chevauchantes travaillant 4 j chacune : 1re équipe : lundi-jeudi, 2e équipe : mardi-vendredi 8 h 75/j	+ 12 % (+ 33 %) (9)	— Expérimentation : environ 45 salariés — Extension : 115 salariés
n° 4	40 h	36 h	Équipes 2 × 8 et 3 × 8	— 2 × 8 (1 semaine à 40 h, 1 autre à 32 h) — 4 équipes : 3 semaines, 6 j × 8, 1 semaine repos — Entretien : 30 h sur 3 (dont dimanche) ou 4 jours — Chaufferie : 5 équipes en continu	+ 20 %	— Environ 1 400 salariés concernés par les 4 équipes — RTT à 36 h s'applique à tous (1 800 salariés)
n° 5	39 h 37 h (adm.) 37,5 h (vignoble)	37,5 h 37 h 37,5 h	Horaire uniforme sur 5 jours : 4 j × 8 h, 1 j × 7 h	— Horaire sur 5 j : 4 j × 8 h, 1 j × 5 h 30 et introduction de la modulation — Possibilité de passer en 2 équipes de jour — Création d'1 équipe du soir à TTP (21 h) • lundi-jeudi : 16 h 30-20 h • vendredi : 12 h 30-19 h	+ 3 % (+ 55 %) (10)	RTT à 37,5 : modification pauses : ens. pers. production (650) — Équipe soir : 20
n° 6	38,5 h	38,5 h 36 h 35 h 24 h	Équipes en 2 × 8 et 3 × 8	— Équipes en 2 × 8 et 3 × 8 (38,5 h) — 4 équipes sur 6 j : 3 postes de 8 h/j en rotation ; cycles courts sur 4 semaines (36 h de moyenne) — 5 équipes en continu (35 h) — 2 équipes week-end (24 h) — Introduction de la modulation	+ 22 %	— 4 équipes/36 h : 50 salariés au début. Extension ensuite — Continu : 100 — Modulation : 140
n° 7	39 h 36 h (éq. fixe nuit)	39 h (adm.) 36 h 30 h (éq. fixe nuit)	2 équipes alternantes de jour sur 5 j (39 h) 1 équipe fixe de nuit (36 h) : 1 semaine à 40 h, 1 semaine à 32 h	— 3 équipes alternantes sur 6 j : 36 h ; 1 équipe fixe nuit sur 5 j : 30 h — Possibilité exceptionnelle de 2 équipes de nuit, successives sur la semaine, sur 7 jours : 27 h — TTP annuel (25 h hebdo., 1 137 h/an)	+ 25 %	— Ensemble personnel production (350)
n° 8	38 h 37,5 h 35 h	38 h 37,5 h 36 h 35 h	Horaire en 1 équipe : 38 h Horaire en 2 × 8 : 37,5 h Hoaire en 3 × 8 : 37,5 h	Idem + 4 équipes sur 6 j : 36 h (3 semaines à 48 h ; 1 semaine repos) + possibilité extension continu en 5 équipes (35 h)	+ 40 %	— Ensemble pers. production (environ 170)

Entreprises	Durée hebdomadaire		Organisation du temps de travail		Variation DUE (8) (en %)	Nombre de salariés concernés
	Avant	Après	Avant	Après		
n° 9	40 h (3)	38,5 h 36 h 30 h 32 h 24 h	Horaire en 1 équipe : 38,5 h 2 équipes de jour alternantes : 38,5 h 1 équipe fixe nuit : 38,5 h	Idem + 1 équipe de week-end (V/S/D : 26 h) modifiée par la suite en un système à 2 équipes chevauchantes sur S/D, puis en un système en 2 équipes successives S/D (24 h) — Système en 4 équipes de 6 h sur 6 j (36 h) : 3 équipes j. alternantes : 1 fixe nuit (4) — 4 équipes de 6 h sur 5 j (30 h, TTP (4) — 2 équipes alternantes de 8 h sur 4 j (32 h, TTP) (4)	+ 53 % (+ 40 %) (11)	— Équipe week-end (7) : 8 au début, 50 à la fin — 4 équipes/36 h : 67 sur 350 — 4 équipes/32 h : 6 — 4 équipes/30 h : 62
n° 10	41,5 h (5)	35 h 37 h (6)	Horaire uniforme sur 5 jours	2 équipes successives de jour sur 5 jours (7 h/j)	+ 87 %	— Ens. pers. production

(*) La comparaison chiffrée entre entreprises est généralement peu judicieuse : non seulement la date de signature des accords retenus s'étale sur plus de quatre années, mais, de surcroît, leurs situations initiales étaient très différentes, certaines ayant déjà pris des mesures de cet ordre au préalable.
(1) Durée moyenne sur 2 semaines : 1 semaine à 30 h, 1 semaine à 36 h.
(2) Moyenne hebdomadaire sur l'année. Compte tenu de la modulation, la durée hebdomadaire peut être de 32 h 75, 35 h 75 ou 38 h 75.
(3) Horaire affiché. Durée moyenne sur l'année : 38,5 heures.
(4) Schémas introduits hors accord.
(5) Durée affichée, y compris les pauses (2,5 h payées).
(6) Personnel administratif.
(7) En 1986, les équipes de week-end et le schéma en 4 équipes avec une durée hebdomadaire de 36 h sont supprimés. Ne demeurent, parmi les innovations que les schémas en horaire flexible de jour ou en équipe fixe ou alternante avec des durées de 32 h ou 30 h.
(8) Le pourcentage calculé par nos soins ne donne qu'un ordre de grandeur caractéristique, soit parce que différents systèmes sont mis en place, soit parce que la nouvelle organisation est modulable.
(9) Dans son extension sur 6 jours, le schéma permet une augmentation de l'amplitude d'ouverture du chantier d'environ 33 %.
(10) + 55 % sur les lignes de production auxquelles sont affectées les équipes du soir.
(11) Diminution à la suite de l'abandon de différents systèmes.

durées supérieures à 36 h. Il s'en suit une accentuation de la diversité des durées hebdomadaires. Le phénomène est observable non seulement d'une entreprise à l'autre (de 33 h dans l'entreprise d'électroménager à 39 h dans l'entreprise de bâtiment), mais aussi à l'intérieur d'une même entreprise. En effet, la multiplication des schémas d'organisation mis en œuvre par une même entreprise et les contraintes très différentes qu'elles représentent pour les personnels concernés (12) conduisent à des régimes horaires différents pour chacun des groupes. Alors qu'avant la réorganisation, trois entreprises pratiquaient, de façon d'ailleurs limitée, des durées différentes, elles sont désormais huit à le faire et de manière généralement plus accentuée. Seules deux entreprises gardent une durée homogène pour l'ensemble des salariés à temps plein.

• ***Les modalités de réduction*** diffèrent totalement d'une entreprise à l'autre :

— réduction quotidienne avec une augmentation du nombre de jours travaillés (6 h par jour pendant six jours dans les entreprises d'électroménager et de pompes) ou en maintenant le même nombre (7 h sur cinq jours dans la charcuterie industrielle) ;

— cumul sur une demi-journée avec maintien de la journée de 8 h dans l'entreprise de champagne où le travail cesse le vendredi à 12 h 30 ;

— cumul sur une journée, permettant la semaine de 4 jours avec un allongement quotidien (8 h 75, soit 35 heures hebdomadaires dans l'entreprise de bâtiment) ;

— cumul sur une semaine dans les entreprises de pneumatiques et de transformation de papier : la durée quotidienne est alors maintenue, mais le travail sur six jours conduit, le reste du temps, à la semaine de 48 heures !

— Enfin, dans l'entreprise de matériel électrique, la durée hebdomadaire moyenne est de 36 h avec des postes de 8 heures : grâce à un système de *cycles courts*, les salariés n'ont jamais le même horaire plus de deux jours consécutifs et en particulier un seul de nuit. Dans la même logique, dans le cas du travail continu, les cycles courts ont été organisés sur huit semaines.

• ***La substitution explicite ou implicite de la notion de durée effective du travail à celle de durée affichée*** s'observe dans sept entreprises.

Cette substitution tient peut-être moins à la nature des réorganisations qu'aux nouvelles possibilités offertes par les Ordonnances de janvier 1982. Toujours est-il qu'elle réduit l'importance

(12) Les contraintes peuvent être intrinsèques à certains horaires (la nuit et le week-end, notamment) et de ce point de vue être durables. D'autres sont liées aux changements d'habitude réclamés et peuvent être considérées comme transitoires. Dans les discussions précédant une 2 RT, les deux aspects sont trop souvent confondus.

pratique des réductions annoncées du temps de travail. La substitution est opérée suivant des modalités diverses : par la suppression des pauses (électroménager et pompes), par leur extraction du temps de travail (elles sont alors rémunérées de façon séparée comme dans les entreprises de distribution et de bâtiment), ou encore par leur maintien non rémunéré (charcuterie industrielle).

Ailleurs, l'employeur introduit bien une distinction entre durée effective et temps de présence (entreprise de pneumatiques par exemple). C'est dans cette même logique que s'inscrit l'entreprise de champagne où la transformation des pauses collectives en pauses tournantes et leur diminution constituent l'enjeu central de la négociation : selon les termes de l'accord, le temps de pause passe de 4 h 45 à 3 h 10 par semaine. Par ailleurs, ce même accord introduit la notion d'horaire effectif (i.e. les pauses une fois déduites) correspondant à une durée minimale d'utilisation des machines de 35 h par semaine.

La réduction du temps de travail apparaît au total comme une contre-partie des horaires, jugés plus désagréables que peut entraîner une meilleure utilisation des équipements. De ce double mouvement, constitutif de la réduction-réorganisation du temps de travail les entreprises initiatrices ont-elles tiré l'avantage net recherché ?

Les effets sur la compétitivité et la rentabilité des entreprises

En recherchant de tels accords, les firmes étudiées espéraient obtenir une amélioration de leurs performances. Dans la mesure où les négociations ont généralement abouti à des conclusions proches de leurs propositions initiales, il convient principalement de vérifier si les résultats obtenus les années suivant la mise en place de la réduction-réorganisation du temps de travail ont été conformes aux espérances.

Toutefois, une certaine prudence s'impose : non seulement, les entreprises n'ont pas toujours une analyse comptable rigoureuse de certains paramètres (notamment pour les gains de productivité induits) (13), mais les résultats constatés sont dûs pour partie à l'évolution spontanée des entreprises et non pas à la seule réduction-réorganisation du temps de travail. La difficulté d'appréciation est encore plus grande quand la réduction-réorganisation du temps de travail fait elle-même partie d'un plan général de restructuration et s'accompagne d'une politique d'investissement particulièrement dynamique.

(13) Ceci tient notamment aux difficultés d'utiliser les catégories habituelles pour un processus relativement nouveau et/ou d'isoler la seule partie effectivement réorganisée de l'entreprise.

Ceci étant, les résultats observés doivent être jugés du double point de vue de la compétitivité et de la rentabilité.

Les effets sur la compétitivité

Plutôt que de choisir une définition large, et donc vague, nous retiendrons trois critères précis : les salaires, les coûts unitaires globaux et les prix.

Les salaires

Comme pour toute autre forme de réduction des horaires, la négociation a porté sur la compensation salariale et a abouti à des solutions variées :

— dans six entreprises, le principe de la *compensation intégrale* a été affirmé, en ce sens que les salariés perçoivent, pour une durée réduite, une rémunération au moins équivalente au salaire antérieur.

L'application de ce principe ne soulève pas de question particulière d'appréciation dans la plupart des cas, sauf à se demander si l'évolution salariale ultérieure aurait été la même en l'absence de l'accord, mais cette question, difficile à résoudre, se pose dans tous les cas... Par contre, dans l'entreprise d'électronique, à côté des nouvelles équipes de week-end qui conformément au texte de l'Ordonnance de 1982 sont rémunérées sur 39 h, alors qu'elles effectuent 26 puis 24 h, les salariés embauchés hors accord, pour travailler en quatre équipes sur six jours sont payés en temps réel (36 h), de même que les salariés embauchés à temps partiel afin de former les autres équipes (32 h et 30 h). L'expérience assez générale montre que cette discrimination entre anciens et nouveaux n'est pas longtemps tenable.

— dans trois entreprises, la distinction entre *compensation intégrale et partielle* s'avère plus délicate et dépend de la définition du salaire de référence. Dans l'entreprise de salaisons, le salaire de référence est maintenu mais le temps de pause, jusque là payé en plus des 39 h, n'est plus désormais rémunéré tandis que la prime de fin d'année a été supprimée. A contrario, dans l'entreprise de matériel électrique, l'accord ne prévoit qu'une compensation partielle mais il instaure de nouvelles primes de poste ou de week-end. Dans l'entreprise d'électroménager, la compensation intégrale est assurée en francs courants. Toutefois, il est convenu que lors des futures hausses générales de salaires, il y aura un manque à gagner aboutissant progressivement à un salaire réel de 37 h pour 33 h de travail (disposition justifiée par la dégressivité de l'aide de l'Etat).

— enfin, *un accord de productivité* a été conclu dans l'entreprise de bâtiment qui lie le niveau de la compensation salariale aux gains de productivité dégagés. La compensation est intégrale si les salariés réalisent en 35 h le travail qu'ils

effectuaient auparavant en 39 h (soit un gain de productivité de plus de 11 %), évitant ainsi toute embauche induite ! Sinon, la compensation n'est que partielle. Par contre, si un gain supplémentaire est dégagé à l'issue du chantier, un intéressement à hauteur de 40 % de ce gain, porté ultérieurement à 50 %, est versé aux salariés.

Finalement, pour les salariés, *la réduction du temps de travail s'est accompagnée dans la grande majorité des cas, d'une rémunération maintenue*, ou quelquefois légèrement diminuée (14).

Les coûts unitaires globaux

Pour ce qui est des coûts salariaux, il faudrait, en toute rigueur, pouvoir calculer les gains de productivité du travail induits par la réduction-réorganisation du temps de travail. Il n'est généralement pas possible de les connaître, il est cependant frappant de constater que presque tous nos interlocuteurs ont considéré que la réduction-réorganisation du temps de travail avait accru leurs gains de productivité (en termes physiques). De surcroît, dans trois cas, l'aide de l'Etat a contribué à rendre moins coûteuse la compensation salariale. Enfin, dans plusieurs entreprises, l'augmentation requise de la masse salariale est freinée parce que le personnel supplémentaire provient, du moins pour une bonne part, d'un autre site ou d'une autre activité — évitant ou limitant ainsi la charge financière induite par les licenciements — ou encore se substitue à du personnel intérimaire très coûteux.

Si l'effet final de la réduction-réorganisation du temps de travail n'est pas toujours clair en matière de coût salarial unitaire, il semble qu'il soit souvent en augmentation peu prononcée. Mais il ne faut surtout pas oublier l'évolution beaucoup plus favorable des autres coûts : à côté de quelques gains enregistrés dans les consommations intermédiaires (tenant notamment à la possibilité d'utiliser des services à des horaires « hors-pointe », ce que les dirigeants d'entreprise ne précisent pas toujours), il est certain que le coût d'usage du capital se réduit avec l'allongement de la durée d'utilisation des équipements (15), dans la mesure où la plupart de ces derniers sont déclassés par obsolescence plutôt que par usure physique. Cette économie sur le capital est particulièreent importante quand l'introduction de nouvelles technologies a impliqué une intensification capitalistique (cf. l'entreprise de champagne).

Au total, l'effet sur les coûts unitaires globaux n'est pas évident en toute généralité puisqu'il dépend de la part relative des coûts salariaux, des consommations intermédiaires et du coût d'usage du capital (15). En l'absence de comptabilité analytique portant sur les seuls équipements concernés, une étude attentive des dix monographies considérées ne permet pas de conclure à une variation très importante des coûts unitaires globaux, une baisse limitée étant sans doute le cas le plus fréquent.

Les prix

La conclusion précédente se trouve en quelque sorte étayée par le fait que la plupart des entreprises étudiées ne font pas état de variation des prix de vente directement engendrée par la réduction-réorganisation du temps de travail. À côté de quelques allusions à des améliorations de qualité, évidemment non chiffrables, deux entreprises font vraiment exception :

— l'entreprise de bâtiment indique que la réduction-réorganisation du temps de travail lui a permis de baisser ses prix lors d'appels d'offre, lui permettant ainsi d'emporter des marchés supplémentaires. Mais ceci est à inscrire dans le contexte très particulier des adjudications sur le marché du bâtiment.

— l'entreprise de champagne, dans une conjoncture d'augmentation rapide du prix du champagne, a pu grâce à la réduction-réorganisation du temps de travail limiter ses hausses et ainsi mieux résister à la concurrence accrue d'entreprises plus petites.

Au total, l'augmentation constatée des ventes tient moins à une amélioration de la compétitivité (en termes de coûts et de prix) qu'à un excès préalable de la demande et à l'augmentation des capacités physiques de production qui a permis finalement d'y répondre.

Les effets sur la rentabilité

Si les effets en termes de compétitivité doivent être jugés avec nuance, en matière de rentabilité financière, les résultats obtenus par nos entreprises sont très franchement positifs. Neuf entreprises sur dix ont obtenu de bons résultats financiers dans les années ayant suivi ces accords, y compris les trois qui connaissaient des difficultés auparavant. Seule l'entreprise d'électronique fait véritablement exception, la réduction-réorganisation du temps de travail ayant d'ailleurs plutôt atténué qu'aggravé les difficultés, aux dires même de ses dirigeants.

Dans la mesure où l'on peut les attribuer à la réduction-réorganisation du temps de travail ces bons résultats financiers ne sont pas surprenants. En effet, les marges unitaires se sont au moins maintenues dans la mesure où, à des coûts unitaires globaux le plus souvent en diminution, ne correspondent que de rares baisses (ou moindres hausses) de prix. Mais surtout l'augmentation très significative des ventes (16) multiplie les

(14) Mais le temps récupéré a pu permettre d'autres compensations propres à maintenir ou augmenter le niveau de vie : dépenses évitées, travaux d'appoint...

(15) M. Catinat, C. Cette et D. Taddei, « *durée d'utilisation des équipements et réduction du temps de travail : approche micro-économique* ». Revue d'Économie Politique, Mars 1986.

(16) Soit au niveau de l'ensemble de l'entreprise, soit au niveau de sites et d'activités après la fermeture des parties non rentables.

résultats obtenus par ces marges unitaires, ce qui explique l'amélioration des résultats financiers.

Finalement, cette amélioration recherchée et obtenue tiendrait davantage à un effet de capacité (à travers l'augmentation du volume des ventes) qu'à un effet de compétitivité (baisse des coûts et augmentation des marges). Cette conclusion, si elle était validée par des recherches ultérieures, cernerait principalement le champ d'application de la réduction-réorganisation du temps de travail au cas des entreprises contraintes par leurs capacités physiques (taux d'utilisation élevés), mais on sait que cette situation est de plus en plus fréquente dans la conjoncture actuelle.

Les conséquences sur la demande de facteurs de production

On analysera successivement les effets produits sur l'investissement et sur l'emploi.

Réduction-réorganisation du temps de travail et investissement productif

Il faut distinguer ici investissements de capacité et de rationalisation.

Dans la majeure partie des cas étudiés, l'allongement ne nuit pas aux investissements de capacité.

On aurait, en effet, pu craindre l'existence d'un véritable effet de substitution entre l'allongement de la durée d'utilisation des équipements et ce type d'investissement : pour une capacité de production désirée par les responsables des entreprises, il semble que se trouvent là les deux termes d'une alternative.

On notera, dès l'abord, que cette substitution ne se produit pas pour l'entreprise d'électroménager qui a déclassé ses équipements sur un site plus ancien devenu non rentable. Parmi les huit autres entreprises industrielles, également concernées, plusieurs dirigeants nous ont affirmé — sans que l'on dispose de véritables moyens de vérification — que les contraintes de financement leur auraient de toute façon interdit les investissements de capacité alternatifs. L'argument paraît particulièrement pertinent dans les périodes — comme celle analysée — où les taux d'intérêt réels à long terme sont exceptionnellement élevés et/ou l'endettement de la plupart des entreprises est jugé (17) trop important. D'ailleurs, plusieurs dirigeants précisent que l'investissement de capacité sera finalement nécessaire « quand on aura fini de rembourser le précédent »... ce qui sera en effet facilité par l'amélioration de la rentabilité due à la réduction-réorganisation du temps de travail.

L'idée est également avancée du caractère plus facilement réversible de l'allongement de la durée d'utilisation face à une demande fluctuante et, au moins partiellement, imprévisible. Dans ce cas, il y aurait une supériorité intrinsèque de la réduction-réorganisation du temps de travail sur l'investissement de capacité. L'argumentation est évidemment encore renforcée dans les entreprises où la réorganisation conjugue allongement et modulation. Enfin, l'entreprise de pneumatiques illustre le cas extrême où aucune autre forme d'extension des capacités n'aurait été réalisée, du moins en France, puisque la direction de ce groupe multi-national avait fait de la réduction-réorganisation du temps de travail la condition sine qua non d'investissements dans l'unité considérée.

Au total, la réduction-réorganisation du temps de travail paraît moins concurrencer l'investissement de capacité que préparer sa future mise en œuvre. Le caractère de complémentarité entre ces deux formes d'extension du capital, se retrouve de façon encore plus évidente dans le cas des investissements de modernisation.

Dans bien des cas, l'allongement de la DUE complète ou favorise les investissements de modernisation.

On a observé que les entreprises de l'échantillon sont confrontées, de manière essentielle, à des investissements de plus en plus coûteux et qu'il convient de rentabiliser de plus en plus rapidement du fait de l'innovation technologique continue. En effet, on ne peut qu'être frappé par le fort courant d'investissement productif (à une période où les chiffres globaux étaient particulièrement médiocres) émanant de l'ensemble des entreprises considérées. C'est le cas non seulement de celles qui étaient dans une situation relativement prospère, mais aussi des entreprises d'électroménager et de fabrication de pompes qui connaissaient alors de grosses difficultés et où la réduction-réorganisation du temps de travail est apparue comme un élément essentiel d'une restructuration (sauvetage) d'ensemble.

Cette bonne corrélation d'ensemble entre réduction-réorganisation du temps de travail et investissements de modernisation s'explique aisément : ces derniers sont très coûteux et seront d'autant plus facilement financés qu'il sera possible de les faire « tourner » davantage, pendant une période définie, avant leur obsolescence. Ceci explique pourquoi, dans certains cas, la réduction-réorganisation du temps de travail suit l'investissement ; cela explique surtout pourquoi, dans une plus grande mesure, l'accord de réduction-réorganisation du temps de travail le précède (18) et sa mise en œuvre l'accompagne, tant

(17) Il y a évidemment ici une dimension subjective quant à l'appréciation des ratios d'endettement et des craintes de perte de contrôle de l'entreprise.

(18) Nous avons vu qu'une négociation de 2 RT demandait du temps pour être réussie.

il est vrai qu'il est préférable de penser l'organisation avant, plutôt que d'essuyer après les coûts psychologiques et financiers propres à toute réorganisation.

Finalement, l'allongement de la durée d'utilisation des équipements apparaît ici beaucoup moins sous un aspect comptable d'économie de capital, auquel on le cantonne bien souvent, que comme un élément essentiel d'une dynamique d'extension et d'approfondissement du capital.

La réduction-réorganisation du temps de travail et l'emploi :

On sait que les investissements de modernisation se traduisent bien souvent par une élévation du ratio K/L préjudiciable à l'emploi. Malinvaud (19) fait même du découplage de ces processus un critère essentiel de la dynamique de l'emploi. Or, si ce découplage s'avère très difficile à concrétiser à organisation inchangée, la réduction-réorganisation du temps de travail permet précisément de le réaliser : dans les entreprises étudiées, là même où l'effort de modernisation (technique, mais aussi sociale) a été considérable, le ration K/L s'est trouvé abaissé et le niveau de l'emploi s'est amélioré ou n'a que faiblement chuté.

Pour en juger, on négligera évidemment ce qui échappe à l'analyse monographique, à savoir l'ensemble des effets positifs induits dans le reste de l'économie (20) du fait de l'augmentation de l'activité et les investissements résultant des processus de réduction-réorganisation du temps de travail, mais le lecteur ne devra pas oublier ces « externalités positives » dans tout jugement d'ensemble sur cette dernière.

Au niveau micro-économique, avec les précautions d'usage, l'idée apparaît que le niveau des effectifs a été généralement amélioré par création d'emplois, par licenciements évités ou par un mélange des deux, notamment quand la qualification requise de la main-dœuvre est très hétérogène. L'effet positif est souvent progressif, soit parce que la nouvelle organisation n'est mise en place que progressivement, soit de manière plus générale du fait (bien connu sous le nom de cycle de productivité) que les effets de toute réduction du temps de travail sur l'emploi s'étalent sur plusieurs années.

Cette lenteur relative conjuguée au fait que des circonstances ultérieures ont réduit les avantages attendus (entreprises d'électronique), peut faire que parfois le jugement syndical a posteriori soit un peu moins optimiste. De leur côté, certains dirigeants d'entreprises indiquent que l'avenir de ces dernières aurait été compromis en l'absence de réduction-réorganisation du temps de travail, jugement que les syndicats semblent admettre dans certains cas, en signant un accord qu'ils avaient jusque là refusé.

À travers les neuf monographies d'entreprises industrielles, les deux principaux mécanismes favorables à l'emploi semblent trouver confirmation.

Le pur effet de capacité est très favorable à l'emploi.

En l'absence même de tout investissement, l'allongement de la durée d'utilisation des équipements requiert plus de main-d'œuvre (l'entreprise de charcuterie représente de ce point de vue un cas relativement pur). La liaison n'est évidemment pas proportionnelle du fait des gains de productivité induits : intensité du travail plus grande pour une durée du travail plus courte, réduction des temps de pause, diminution des effectifs par équipe... Encore peut-on penser que cette dernière modalité correspond à un développement de la polyvalence, devant se traduire par une qualification accrue. Dans pratiquement tous les cas, s'agissant d'entreprises relativement bien gérées, ces gains de productivité induits par la réduction-réorganisation du temps de travail ne compensent que très partiellement les effets de capacité, laissant un solde d'emploi positif.

Un effet de partage d'autant plus favorable qu'il est « auto-financé ».

Les effets précédents sont positifs pour l'emploi du seul fait d'une plus grande utilisation des équipements productifs, c'est-à-dire indépendamment de toute réduction du temps de travail. Or, cette réorganisation, tout à la fois, abaisse le coût d'usage du capital et permet d'augmenter les quantités vendues, les deux facteurs se cumulant pour améliorer la rentabilité des entreprises. Dans la mesure où les réductions-réorganisations du temps de travail autorisent à la fois une baisse du coût d'usage et une augmentation des quantités vendues, elles améliorent la rentabilité d'entreprises qui peuvent alors — même dans une situation économique délicate — financer des contreparties pour les nouveaux horaires des salariés. Toutefois, les salariés concernés en perçoivent des inconvénients (horaires plus désagréables, changements d'habitudes, etc...) qui se répercutent sur tous les rythmes de leur existence. C'est pourquoi, même dans le cas d'entreprises en difficultés, on admet généralement que l'amélioration attendue de la situation financière des entreprises doit se traduire par des contreparties pour les salariés.

(19) Revue française d'Economie, n°1, 1986.

(20) Au plan théorique, on pourra consulter M. Catinat, G. Cette et D. Taddei (Économie Appliquée, 1986). Au plan économétrique, des simulations très suggestives ont été effectuées en 1986 à l'aide des modèles DMS et PROPAGE (cf. Taddei, « *Le temps de l'Emploi* », Paris, Hachette, 1988 pour un commentaire exhaustif), puis en 1987 par IPECODE ; enfin, au niveau européen, à l'aide du modèle HERMES pour sept pays (cf. Catinat M., Donni E., Taddéi D. in Economics Papers, Commission des Communautés Européennes, 1989).

Si ces dernières revêtaient une forme purement financière, il n'y aurait aucune amélioration supplémentaire pour l'emploi (au-delà de l'effet de capacité déjà analysé). Dans les neuf entreprises étudiées, on a choisi au contraire une contrepartie horaire avec des modalités de compensation très diverses.

Il faut bien comprendre que la réduction du temps de travail qui se trouve aujourd'hui bloquée dans notre pays par le problème de son financement ne rencontre pas ici d'obstacle : c'est précisément la réorganisation qui finance la réduction du temps de travail, permettant un effet de partage qui se rajoute à l'effet de capacité.

*
**

L'analyse détaillée des effets économiques de la réduction-réorganisation du temps de travail dans les dix entreprises considérées débouche sur un bilan positif d'autant plus intéressant à noter que nous avions fait le choix d'un certain recul temporel — relativement inhabituel dans ce genre d'études — pour juger de la pertinence des accords. Il peut certes entrer dans ce jugement d'ensemble une certaine subjectivité des observateurs, et en particulier des auteurs de cet article. Notons simplement que le fait que, dans aucune des dix entreprises, il ne soit envisagé par aucune partie prenante la remise en cause générale de l'accord étaie cette conclusion qu'on retrouve d'ailleurs dans l'observation de bien d'autres entreprises. La réduction-réorganisation du temps de travail s'avère généralement un processus relativement irréversible, du fait même peut-être de la souplesse d'adaptation qu'il introduit dans les entreprises.

Pour les employeurs, tout se passe comme si les décisions avaient été prises en trois temps, alors même qu'elles sont le plus souvent présentées « ficelées » en une seule fois : en premier lieu, une volonté d'améliorer l'efficacité productive des équipements (par allongement et/ou modulation du temps de travail) ; en second lieu, la prise de conscience des résistances des salariés conduit à proposer des contreparties ; en troisième lieu, les contreparties horaires (réduction du temps de travail avec une compensation salariale généralement forte) paraissent les plus favorables du triple point de vue de la direction, des syndicats... et du niveau de l'emploi.

De leur côté, les syndicats sont confrontés à une inflexion de leurs modes d'action et de pensée : ils négocient sur des thèmes (gestion des temps productifs et de l'utilisation du capital ; productivité...) qui auparavant étaient laissés à la seule initiative patronale. Ils sont également amenés à s'engager dans un processus de diversification des conditions d'exercice du travail au sein du collectif des salariés et de remise en cause de certains acquis (repos du samedi, interdiction du travail de nuit pour les femmes...). Pour certains d'entre eux, c'est d'ailleurs là une justification à leur attitude de retrait. Ainsi, dans les six cas de plurisyndicalisation la CGT, présente cinq fois, se retire des négociations dans trois cas, la CFDT une fois, FO dans un cas également. Enfin, le champ de la négociation déborde, du fait des préoccupations des salariés, le cadre de l'entreprise pour gagner celui du hors-travail, terrain inédit de l'action syndicale.

De fait, syndicats et salariés opposent une approche qualitative au raisonnement économique, largement quantitatif, des directions : toutes les heures et tous les jours ne se valent pas, tant il est vrai que les nouveaux horaires proposés posent, tout autant que la question des conditions de travail, celle — encore plus délicate parce que culturelle — des conditions de vie hors-travail. Une hiérarchie des temps s'en dégage de façon évidente : on préfère travailler le début de la semaine plutôt que la fin ; le vendredi plutôt que le samedi et a fortiori que le dimanche ; le jour plutôt que la nuit, mais aussi le matin plutôt que l'après-midi. De plus, on préfère presque toujours regrouper au maximum les plages de repos : heures récupérées sous forme de demi-journées, voire de journées entières (ce qui réduit d'autant le temps de transport), journées prises consécutivement et si possible par semaines entières...

Les types d'échanges paraissent extraordinairement variés et si l'on devait déceler une tendance future à partir d'un échantillon aussi peu représentatif, celle-ci se situerait autour de la semaine de quatre jours et demi, voire de quatre jours (soit environ 36 heures) pour les salariés et de six jours (plus de 50 heures en discontinu et 144 heures en semi-continu) pour les équipements. Ceci pose centralement le problème de la banalisation du travail du samedi (par alternance) beaucoup plus que celui du travail de nuit ou du dimanche (qui demeure ici marginal, confirmant la faible importance globale du travail en continu).

C'est cette imbrication de l'économique et du social, du travail et du hors-travail qui confèrent leur spécificité aux négociations des accords de réduction-réorganisation du temps de travail. Bien plus, le temps de travail apparaît comme un thème qui recèle un potentiel d'enrichissement de la négociation, de relance du dialogue social à l'intérieur des entreprises, à condition que les acteurs se donnent le temps de négocier. De ce point de vue, les monographies confirment que les accords les plus rapidement bâclés — qu'il s'agisse de la durée, voire même, dans certains cas, de l'authenticité du dialogue et de la négociation — sont les moins efficaces.

Plus généralement, on constate que les accords de réduction-réorganisation du temps de travail s'inscrivent presque toujours dans une dynamique économique et sociale interne à l'entreprise, soit que celle-ci ait préexisté, soit qu'elle se déclenchât à la suite de l'accord : dynamique sociale dont témoignent les accords, en tout genre (formation, intéressement, mise en place

de cercles de qualité...), qui succèdent à celui sur le temps de travail ; dynamique économique que démontrent les flux ultérieurs d'investissement souvent assez impressionnants dans la conjoncture de l'époque.

Ce bilan positif tiré de l'analyse des accords conjugué à l'évolution économique actuelle incite à penser que le champ d'intérêt de la réduction-réorganisation du temps de travail ira en s'élargissant. En effet, en France comme dans les autres grands pays (USA, RFA et surtout Royaume-Uni), les taux d'utilisation des capacités productives atteignent, voire dépassent, leurs maxima historiques. Ceci risque d'entraîner un retour brutal de l'inflation, puis un nouveau blocage de la croissance. Or, la vague actuelle d'investissements, qui n'est que partiellement de capacité, mettra de toutes les façons du temps avant de permettre à l'offre de suivre la demande. Dans ces conditions, la réduction-réorganisation du temps de travail même dans un champ d'application limité, peut avoir pour intérêt macro-économique, de desserrer les goulets d'étranglement les plus décisifs. Encore faut-il espérer qu'à l'aide des expériences récentes un nombre croissant d'entreprises exploite toutes les possibilités de conjuguer ainsi l'économique et le social. Mais ceci, comme aurait dit Kipling, est une autre histoire, avant tout culturelle.