L'adaptation des horaires de travail aux fluctuations de la demande[1]

Les stratégies des entreprises

*par Pierre Boisard**

Quelles stratégies adoptent les entreprises en matière d'aménagement du temps de travail face aux variations de la demande auxquelles elles sont confrontées ? Pour apporter des éléments de réponse à cette question, P. BOISARD a réalisé une enquête auprés de dix entreprises qui relèvent de trois principes de coordination différents : les coordinations industrielle, marchande et domestique.

Des trois cas présentés, des enseignements communs se dégagent. Les entreprises utilisent peu les formes de modulation des horaires de travail conformes à la législation mais semblent opter pour ce qui les engagent le moins et pour des formules les plus conformes à la rationalité marchande : développement des CDD et des pratiques informelles de modulation associant horaires souples individualisés, crédits-débits d'heures et récupérations. La logique du choix des horaires ne se comprend qu'en prenant en compte les autres formes d'adaptation à la demande, comme par exemple les modes de recrutement.

Enfin, si toutes les entreprises recherchent la flexibilité, elles ne mettent pas en oeuvre les mêmes instruments du fait de leur mode de coordination dominant et de la diversité des contraintes qu'elles rencontrent.

Au total, il n'y a donc pas de correspondance univoque entre logiques d'entreprises et dispositifs de gestion temporelle de la demande. P. BOISARD ouvre en conclusion sur de nouvelles questions et de nouvelles pistes de recherche notamment sur le type de flexibilité apporté par le recours à des CDD.

Le développement de la flexibilité temporelle a emprunté des voies diverses (2), mais rarement celle, souhaitée par le législateur, qui aurait débouché sur une réduction de la durée du travail. Partant de ce constat, nous nous sommes interro-

(*) Chargé de recherche au Centre d'études de l'emploi.

(1) Cet article est redevable à François EYMARD-DUVERNAY de ses conseils et à Marie-Madeleine VENNAT, de ses remarques. Il n'engage toutefois que son auteur.

(2) Selon l'enquête sur les conditions de travail de 1991, les horaires de travail sont *"moins réguliers et plus diversifiés en 1991 qu'en 1984"*. Les horaires fixes sont en recul, ils ne touchent que 52 % des salariés en 1991 contre 59 % en 1984. Entre ces deux dates les horaires à la carte sont passés de 6 à 9 % et les horaires libres de 10 à 14 %. (BUÉ, DUSSERT, 1993).

gés sur les raisons de la réticence des chefs d'entreprise à utiliser, pour accroître la flexibilité, les formes de modulation des horaires de travail conformes à la législation. Ce questionnement initial nous a conduit à réaliser une enquête auprès de dix entreprises (cf. encadré sur l'échantillon). Nous avons concentré notre investigation sur deux points : le rôle dévolu à l'organisation du temps de travail comme élément de flexibilité, en complément ou à la place d'autres instruments ; les modalités conventionnelles et pratiques de l'aménagement de l'horaire de travail.

La confrontation des entreprises aux nouvelles caractéristiques de la demande mérite un examen particulier au moins pour deux raisons. D'une part, l'importance que prend depuis quelques années cette question constitue à la fois un terrain d'observation et une incitation à renouveler les approches du temps de travail. D'autre part, le comportement imprévisible des marchés perturbe les anciens dispositifs horaires conçus pour assurer la régularité de la production. L'étude des compromis élaborés pour concilier régularité et réponse immédiate à des variations difficilement prévisibles nous paraît être une bonne manière d'aller plus avant dans la compréhension des horaires de travail et de leur évolution présente.

Le mode d'organisation du temps de travail en vigueur dans les plus grandes entreprises (3) correspond à la logique industrielle de production de masse (cf. encadré sur la problématique). Son efficience est fondée sur la standardisation de la production, la fabrication en grandes séries et une formalisation poussée des méthodes de fabrication. Dans ce modèle, l'offre est censée entraîner la demande par le moyen d'un abaissement des prix résultant d'une progression continue de la productivité. L'entreprise cherche donc à réduire ses coûts en investissant dans de nouvelles technologies, en réalisant des économies d'échelle et en accélérant les cadences de production. La production en grandes séries d'une gamme restreinte de produits ayant une durée de vie de plusieurs années limite les ruptures organisationnelles. Le respect scrupuleux de protocoles et de consignes formalisées, une division extrême du travail se traduisent par des horaires de travail collectifs, rigides et stables. Pour ajuster leur niveau de production les entreprises misent principalement sur les heures supplémentaires et éventuellement sur le chômage partiel. Le stockage permet de faire face aux fluctuations saisonnières.

La crise du modèle de production de masse a entraîné une remise en cause de l'ancienne organisation du travail et notamment de sa dimension temporelle. Désormais les coûts de production directs ne sont plus l'élément clef de la conquête de tous les marchés. Fabriquer au moindre coût ne donne pas toujours et partout un avantage décisif, il faut savoir répondre à une demande plus précise, plus diversifiée, plus exigeante sur les délais et aussi plus versatile. A la compétition classique par les coûts, s'ajoutent la compétition par la variété, la compétition par le temps (4) et la compétition par l'innovation (VELTZ, ZARIFIAN, 1992, p. 48). Prises entre le refus des stocks et l'obligation de répondre sans délai à la demande, les entreprises doivent s'organiser en conséquence alors que l'incertitude des marchés s'accroît. L'organisation de la production doit permettre l'alternance, sur les mêmes lignes, de séries courtes d'une gamme de produits diversifiés, en renouvellement constant, exactement adaptés à la demande et notamment à sa dimension temporelle.

La relation au marché est le domaine dans lequel l'incertitude est la plus grande et la prévision la moins instrumentée. Les directions ne disposent pas d'outils fiables leur permettant de prévoir l'évolution de la demande à moyen terme. Certaines entreprises ont certes développé de puissants instruments de planification, mais ceux-ci appréhendent surtout la dimension quantitative de la demande. Malgré les études de marché qui intègrent les aspects qualitatifs à partir de sondages auprès des consommateurs, les firmes n'ont jamais la certitude absolue d'avoir effectué des choix qui seront consacrés par le marché.

Le jeu sur les horaires de travail est un des moyens de gagner en souplesse d'adaptation tandis que le recours aux contrats de travail précaires et à la sous-traitance permet de minimiser les risques en évitant un engagement sur le long terme. Selon les activités et les modes d'organisation, les horaires de travail sont plus ou moins sensibles aux fluctuations de la demande.

On peut distinguer trois types logiques de relation à la demande (5). Le premier, caractéristique des grandes entreprises industrielles dont la temporalité est orientée vers l'avenir dans une perspective ascendante, tente de dominer la demande en étudiant son évolution et à faire prévaloir une logique de l'offre. Les horaires de travail sont alors essentiellement déterminés par les contraintes de la production et tiennent peu compte des variations

(3) L'émergence de ce mode de gestion temporelle a fait l'objet d'un article pénétrant de Jean LUCIANI (1987). Le modèle industriel naît de la convergence de deux régularités, celle de l'activité économique dans les grandes entreprises du fait de la rigidité de leurs équipements et du coût de leurs immobilisations et celle de l'activité salariée imposée par des ouvriers qui n'ont plus comme sources de revenus que leur activité industrielle. Ces régularités se traduisent par une moindre flexibilité de la production.

(4) Sur ce nouvel aspect de la compétitivité voir STALK et HOUT, 1992, en particulier le chapitre 1 (pp. 17 - 55) qui présente de nombreux exemples d'entreprises ayant conquis un avantage concurrentiel par la réduction des délais de livraison.

(5) Aucune des trois logiques pures présentées ici n'est évidemment présente isolément dans une entreprise, mais toujours combinée avec les deux autres.

Problématique

Pour aller au delà de la simple description et rendre compte des déterminants des modalités d'aménagement des horaires, une des voies possibles consiste à raisonner en termes de contraintes. On admet généralement que les horaires de travail sont élaborés sur la base de compromis entre les diverses contraintes temporelles auxquelles les entreprises sont confrontées. La ***contrainte technico-organisationnelle*** qui détermine le niveau de productivité et la ***contrainte du marché*** qui exprime les rapports entre l'offre et la demande sont les plus importantes. Il faut leur ajouter la ***contrainte légale*** et la ***contrainte sociale***. La première, constituée par le corpus de lois et règlements consignés dans le Code du Travail et par la jurisprudence, définit, fixe et régit les durées légales et maxima et les règles d'aménagement des horaires. La seconde traduit le poids des revendications des salariés en ce domaine. Enfin, s'ajoutent diverses servitudes liées aux caractéristiques de l'activité : cycle de production de la matière première, durée de conservation, etc. Cette approche permet une explication des choix des entreprises en matière d'horaires, mais au prix d'une réduction de leur autonomie stratégique et elle ne rend pas compte de la logique des arbitrages réalisés. En effet, elle cantonne les acteurs à un rôle d'adaptation à un environnement sur lequel ils ne peuvent jamais influer.

Ce que l'on désigne communément sous le terme de contraintes résulte en fait d'investissements (1), c'est-à-dire d'engagements, et donc de choix dont l'objectif est notamment d'accroître certaines marges de liberté au prix d'un engagement limitant l'éventail des possibilités. Cet engagement n'est jamais totalement irréversible car l'entrepreneur peut à tout moment modifier les investissements initiaux et les servitudes qui en découlent (2). Les contraintes ne sont donc ni imposées de l'extérieur, ni absolues, elles sont la résultante d'investissements. Prix de leur autonomie, elles demeurent modifiables par d'autres investissements. Nous proposons donc d'aborder les horaires de travail non pas comme la résultante de déterminations exogènes, mais comme un des éléments du dispositif de coordination de l'entreprise, résultant de choix conscients et pouvant être justifiés ou contestés par les acteurs.

L'approche en termes de modes de coordination permet de rendre compte de l'élaboration de dispositifs de compromis qui résultent de la confrontation des différents principes de coordination (3). En outre, elle dote les entreprises et leurs acteurs d'une autonomie en leur attribuant un espace de jeu. Dans cet espace les conduites et les stratégies ne sont pas dictées par une logique unique. Elles doivent satisfaire simultanément aux exigences de plusieurs principes de coordination.

Selon cette problématique le système horaire ***stricto sensu*** est un dispositif relevant de la coordination industrielle ou civique qui, dans leur principe, sont a priori incompatibles avec la rationalité marchande et, pour des raisons différentes, avec l'univers domestique (4). Il contribue à lier fortement les salariés entre eux et avec les équipements et à stabiliser ces relations (EYMARD-DUVERNAY, 1990, p. 20). L'entreprise industrielle n'est donc pas dissociable de son horaire (5). En outre, l'obligation légale d'un affichage de l'horaire de travail renforce son poids formel et son universalité. Toutefois, beaucoup d'entreprises, y compris certaines de celles qui se soumettent aux conventions industrielles, modifient sensiblement la nature de ce dispositif afin de l'adapter à une pluralité d'exigences de coordination. Le système horaire devient ainsi un instrument de compromis permettant de concilier des logiques a priori opposées.

Assemblages complexes, les systèmes d'horaires des entreprises ressortissent à plusieurs logiques temporelles différentes. Les horaires en vigueur paraissent souvent bien éloignés de la logique supposée dominante car la prise en compte de multiples considérations conduit à des compromis conformes à la législation et recevables par les salariés (BOISARD, 1991).

---

(1) Ce terme est employé ici dans un sens plus étendu. A la suite de THÉVENOT et de la plupart des auteurs de l'économie des conventions, nous désignons par investissement l'établissement d'une relation stable pour un temps donné au prix d'un sacrifice immédiat, matériel ou non (THÉVENOT, 1985, p. 30).

(2) On peut soutenir que l'irréversibilité est une composante du prix à payer par les organisations pour limiter les coûts de transaction et l'incertitude (DOKI, METCALFE, 1991, p. 47-48). Mais cela n'implique pas que la coordination par les normes organisationnelles aboutisse à une totale irréversibilité, pas plus d'ailleurs qu'elle n'abolit l'incertitude.

(3) Pour un panorama des travaux portant sur les principes de coordination, on se reportera au numéro spécial de la *Revue Economique* "L'économie des conventions" de mars 1989 et en particulier à l'article de Laurent THÉVENOT : "Equilibre et rationalité dans un univers complexe".

(4) De la même manière, l'entreprise dans son principe est une organisation industrielle. C'est par un abus de langage nécessaire que l'on parle d'entreprise marchande ou domestique. En fait, l'approche néo-classique ignore l'entreprise en tant qu'organisation de la production. Dans l'univers domestique, l'entreprise est absorbée dans la famille, tandis que dans la sphère civique, elle prend les traits de l'association.

(5) Historiquement, comme l'a bien montré Lewis MUMFORD (1950, p. 22-26), l'émergence de l'entreprise industrielle présuppose l'horloge comme instrument de mesure et d'affichage du temps. La généralisation de la norme de temps industrielle est liée à la diffusion du temps standard et à la vulgarisation de l'exactitude, grâce notamment à la montre (ibid. p. 180-183).

du carnet de commandes. Les entreprises qui privilégient la logique productive industrielle s'adaptent par le jeu du stockage et du déstockage et s'efforcent de maintenir la stabilité des facteurs de production dans une combinaison optimale. La logique domestique vise également à se dégager des contraintes du marché mais en demeurant dans un espace économique bien circonscrit. Dans ce cas, le temps de référence est le passé. Le présent ne se différencie pas du passé qu'il reproduit presque à l'identique, et le futur ne saurait être que le prolongement de l'état présent (MENDRAS, 1992, p. 112 (6)). Le cycle annuel de la demande est supposé stable. S'agissant d'une demande de proximité, ses variations sont aisément prévisibles. La flexibilité résulte d'arrangements entre personnes qui se connaissent, capables de prendre en considération les besoins ou les empêchements particuliers des uns et des autres. Une troisième logique consiste à coller à la demande et à ses variations présumées. L'avenir dans ce modèle marchand demeure *terra incognita*, son temps de référence est le présent. Toute l'ingéniosité des dirigeants vise à réduire au minimum les engagements sur l'avenir et à ne traiter la demande que dans le moment présent, en temps dit réel. Cela correspond bien à la manière d'agir des vendeurs ou des intermédiaires de vente et se rencontre dans les activités qui n'ont pas à se préoccuper directement de la production. C'est en revanche difficilement praticable lorsqu'il faut faire rentrer en ligne de compte le temps nécessaire à la production. La réponse immédiate, telle qu'elle est implicitement supposée par l'économie standard, n'est en réalité possible que par un stockage préalable ou par une production instantanée enclenchée dès la première manifestation de la demande. Les entreprises qui veulent coller au marché doivent adapter au jour le jour leur production en niveau et en type de produits. Même celles qui privilégient la logique industrielle sont désormais amenées à intégrer cette logique et à accepter les incertitudes et les ruptures de rythme qui en découlent.

Rapidité d'adaptation aux fluctuations de la demande, réduction des délais de livraison, ces nouveaux impératifs de compétitivité soumettent les entreprises à rude épreuve, d'autant qu'elles ne disposent que d'une faible marge de souplesse pour la gestion de leur main-d'œuvre.

En effet, les entreprises doivent en principe se conformer à la législation en vigueur. Elles ne disposent donc que d'un éventail limité de possibilités (7). En conséquence, des pratiques différentes revêtent la même forme réglementaire. On peut le constater par exemple en matière d'heures supplémentaires. Cette notion s'applique à des usages fort éloignés les uns des autres. Le dépassement de l'horaire hebdomadaire légal de 39 heures qui définit les heures supplémentaires et déclenche la majoration du taux de salaire horaire peut être imposé ou proposé aux salariés, résulter d'un arrangement ou d'une décision centrale formalisée. Il arrive même que les heures supplémentaires effectuées ne soient que partiellement indiquées sur le bulletin de salaire (8). La présence d'heures supplémentaires à elle seule ne renseigne

L'échantillon

La nature de notre échantillon découle de notre approche. Notre sélection prend en compte deux facteurs : le mode de coordination des établissements et les modes d'aménagement du temps de travail adoptés. Nous avons en effet postulé l'absence de relation univoque entre mode de coordination et types d'aménagement du temps. Nous avons limité notre échantillon d'enquête à dix entreprises, considérant que cela nous permettait de couvrir un éventail suffisamment large de cas de figure contrastés tout en autorisant une investigation approfondie (1). Nous avons retenu des entreprises susceptibles ***a priori*** de correspondre à trois principes de coordination différents (2) : les coordinations industrielle, marchande et domestique. Sur les 10 établissements étudiés, 5 relèvent de la coordination industrielle, 3 de la coordination marchande et 2 de la coordination domestique. Il faut noter cependant que la sélection des entreprises sur ce critère ne pouvait être qu'approximative puisque nous n'en avions, à ce moment, qu'une connaissance limitée. Notre sélection s'est appuyée en fait sur une présomption de coordination à partir des seuls critères de taille et d'activité. Pour chaque mode de coordination nous nous sommes efforcés de retenir plusieurs entreprises ayant adopté des modes distincts d'aménagement du temps. Toutefois, nous avons privilégié la confrontation de la coordination industrielle avec le nouvel environnement économique marqué par une plus grande incertitude des marchés.

(1) Cette enquête auprès des directions du personnel comprenait, outre un entretien avec le responsable de la fonction personnel, des entretiens avec la personne chargée de suivre les présences et de répondre aux enquêtes du ministère du Travail, et dans certains établissements des entretiens avec plusieurs membres du personnel et parfois une visite des ateliers. Marie-Madeleine VENNAT m'a assisté dans la conception de l'enquête et dans la réalisation des entretiens.

(2) Pour un exposé de la problématique des logiques d'entreprises voir EYMARD-DUVERNAY (1990) et THÉVENOT (1990), et pour une application de cette problématique à la question de l'aménagement du temps, BOISARD (1989).

(6) L'analyse par Henri MENDRAS du temps et des rythmes de vie et de travail dans les exploitations agricoles familiales illustre bien les principaux aspects de la temporalité domestique (op. cit., pp. 86-116).

(7) Toutefois, on ne peut pas exclure le recours à des pratiques nettement illégales, notamment le dépassement des maxima autorisés.

(8) Plusieurs inspecteurs du travail nous ont confirmé la fréquence de cette pratique.

donc en rien sur le mode de coordination dominant. La forme juridique que revêt une pratique ne permet pas de savoir à quelle logique elle répond. La législation du travail définit un nombre restreint de normes auxquelles les chefs d'entreprise doivent se conformer, mais leur laisse une certaine latitude d'usage. C'est la raison pour laquelle il est indispensable d'analyser les horaires de travail et les modes d'adaptation à la demande en relation avec d'autres éléments de coordination. Une telle démarche doit permettre de mettre à jour *in vivo* les liens complexes entre horaires de travail, modes d'adaptation à la demande et formes de coordination. C'est à ce détour par le terrain que nous allons donc nous livrer en présentant trois cas d'établissements relevant chacun d'un principe de coordination différent (9).

Séraphin : la logique industrielle confrontée aux variations de la demande

L'établissement Séraphin qui fait partie d'une grande entreprise spécialisée dans l'électroménager fabrique des fours à micro-ondes à destination de l'ensemble du marché européen. Pendant trente ans, cette entreprise a développé une stratégie industrielle : intégration des activités, séries longues, économies d'échelles, production de biens standards, conquête des marchés par abaissement des prix, investissements de productivité. Alors que la demande était en forte croissance et peu diversifiée, la modicité de ses prix lui avait assuré une position de premier plan sur plusieurs créneaux. Depuis quelques années, elle tente de s'adapter aux nouvelles caractéristiques de la demande : variabilité, différenciation, hétérogénéité, complexité et incertitude. Elle s'attache à suivre, voire à anticiper les changements de tendance, tout en s'efforçant de conserver les principaux avantages de la logique industrielle. Mais cette stratégie pose de délicates questions : comment répondre sans délai à des marchés fluctuants et planifier la production, comment maintenir les économies d'échelle pour des séries limitées de produits variables et diversifiés, comment rentabiliser les équipements et assurer des capacités de production susceptibles de satisfaire une demande cyclique ? Les solutions à ces problèmes complexes ne relèvent pas uniquement de l'organisation et de la technique.

Face aux fluctuations de la demande, la logique industrielle aurait consisté pour Séraphin à produire en grande série une, voire deux ou trois variétés de four à micro-ondes, avec des équipements tournant au maximum de leur capacité, en stockant pendant les périodes basses pour satisfaire la demande des périodes hautes. La baisse des coûts unitaires de fabrication qui en aurait résulté aurait permis d'obtenir un avantage concurrentiel. Mais pour le four à micro-ondes la diversification est de rigueur car elle permet de dynamiser la demande. Séraphin propose donc 300 références. Mais cette variété limite considérablement la longueur des séries et interdit de stocker de grandes quantités. Les solutions adoptées relèvent du compromis entre les exigences de diversification marchande et celles de productivité industrielle.

L'établissement est constitué d'unités partiellement indépendantes obéissant à des logiques distinctes. En amont, la fabrication des caissons, assurée par une machine-transfert automatisée, suit une logique purement industrielle : standardisation, automatisation, séries longues, stabilité des caractéristiques techniques, production en continu et stockage. Les seules différenciations à ce stade concernent la capacité des cavités : 15 et 17 litres, et leur matière : inox et alliage. Le fonctionnement de cette unité est absolument conforme aux critères d'efficience industrielle. La fabrication en continu suppose des horaires du type 3 x 8 complétés par des équipes de fin de semaine. La maintenance de l'installation est assurée par des salariés en 2 x 8 ; elle est complétée par un système d'astreinte et par des heures supplémentaires. En fin de fabrication les caissons sont stockés, en attendant d'être dirigés sur les lignes d'assemblage. Les différenciations marquantes apparaissent au cours de l'assemblage réalisé sur 2 ou sur 3 lignes. A ce stade les séries sont généralement courtes, les durées de fonctionnement des équipements plus brèves et sujettes à variation en cours d'année. En période basse, 2 lignes de montage sur 3 fonctionnent uniquement le matin, soit environ 35 heures par semaine ; la troisième tourne le matin et l'après-midi. En période haute, elles marchent toutes avec deux équipes, soit plus de 70 heures par semaine. Ces lignes ont été conçues pour permettre la modification rapide de certains équipements et pour tourner avec un nombre variable de salariés. Elles fonctionnent en flux tendu, sans stock intermédiaire. Le temps de cycle, c'est-à-dire la durée qui s'écoule entre le commencement de l'assemblage d'un four et sa finition est de deux heures trente. Il faut deux heures environ pour passer d'une variété à une autre lorsque la commande a été enregistrée, temps nécessaire pour vider la ligne.

Les fluctuations des demandes de fours à micro-ondes sont partiellement prévisibles. A partir de l'étude du calendrier des ventes des années passées, il est en effet possible d'anticiper la tendance générale pour les trois mois à venir. Celle-ci est marquée par une pointe saisonnière liée aux fêtes de fin d'année : 40 % des fours à micro-ondes sont vendus

(9) Nous avons retenu ici 3 établissements sur les 10 enquêtés car ils condensent l'ensemble des problèmes rencontrés et illustrent les solutions les plus fréquemment retenues. En cela, ils peuvent être considérés comme représentatifs. Pour une présentation complète de l'enquête de référence on se reportera à notre rapport (BOISARD, 1993).

au cours du dernier trimestre. Le pilotage des stocks de produits finis permet de donner une réponse partielle aux variations saisonnières. Le système de la récupération octroie à l'établissement un élément supplémentaire de modulation saisonnière des durées hebdomadaires de travail. En principe la récupération peut s'appliquer à des journées de pont et permettre d'accorder aux salariés le bénéfice de jours de congés supplémentaires accolés à un jour férié. A Séraphin, la logique inverse prévaut. Les congés supplémentaires accordés dans la semaine située entre Noël et le premier janvier permettent d'accroître la durée hebdomadaire de travail pendant la période de forte activité du quatrième trimestre. Cette pratique ne correspond donc pas tout à fait à l'esprit de la loi (10). La récupération anticipée et le stockage ne règlent qu'une partie du problème. L'impossibilité de prévisions précises sur le niveau exact des ventes et sur la part respective des différents modèles interdit de gonfler les stocks et conduit à privilégier une gestion plus immédiate de la production. Pour l'essentiel, Séraphin utilise les contrats à durée déterminée (11) pour adapter ses effectifs à la demande. En période de pointe, jusqu'à 200 salariés en CDD peuvent s'ajouter aux 516 permanents. Deux lignes de montage sur 3 passent en 2 x 8 de septembre à décembre grâce à l'embauche sur CDD. Le recours à ce type de contrat permet également de répondre à un autre niveau d'incertitude : commandes urgentes imprévues de modèles habituellement peu demandés et absences de salariés permanents.

Cet usage particulier du CDD mérite qu'on s'y arrête. Bien adapté aux pointes saisonnières, il remédie également aux absences d'un personnel à 90 % féminin et fournit une réponse à la plupart des imprévus, y compris pour des durées très courtes, inférieures à la semaine. Le recours aux CDD répond à deux catégories de besoins, d'une part le remplacement de salariés absents sur des périodes courtes, d'autre part assurer la montée en puissance de la production afin de suivre à une demande croissante dont l'avenir demeure incertain. Le service du personnel gère un fichier de salariés disponibles pour des CDD dans lequel il puise à la manière d'une agence d'intérim. L'économie réalisée par rapport au prix que facturerait une agence intérimaire est importante. Elle excède ce que l'on pourrait qualifier de coûts de transaction car elle comporte également des avantages en raison du lien instauré entre l'établissement et ces salariés. En effet, pour un salarié, conclure un CDD garantit une priorité de renouvellement et constitue une voie d'accès à l'embauche définitive. A quelques exceptions près, ces contrats ne concernent que des femmes. Sans être formellement membres du personnel de Séraphin, les personnes qui bénéficient de CDD, sont considérées comme des collaborateurs occasionnels. Les CDD à Séraphin fonctionnent en partie comme des contrats d'intermittence dans la mesure où ils sont récurrents. Mais ils ne comportent pas les contraintes formelles qui pèsent sur l'intermittence : engagement ferme sur le nombre d'heures et durée non limitée des contrats. Les CDD font donc office de contrats saisonniers, de contrats d'intérim et de contrats intermittents, ainsi que de périodes d'essai et de réservoir d'embauches. Manifestement on est loin d'un usage purement marchand de ce système parfaitement intégré dans une gestion prévisionnelle des effectifs. Le lien de l'établissement avec ses salariés en CDD est plus fort que ce que l'on observe habituellement. Il est en effet stabilisé par un investissement dans des dispositifs inhabituels : fichier des personnes mobilisables sur des CDD et récurrence de l'embauche. Cependant, même géré ainsi, cet instrument n'échappe pas aux limites imposées par la loi. Sa durée ne peut pas dépasser 18 mois. Au-delà, l'employeur doit consentir à des contrats à durée indéterminée ou bien renoncer à employer les personnes concernées et perdre le bénéfice de leur formation. En outre, la législation interdit la conclusion immédiate de nouveaux CDD sur les mêmes postes (12). La direction des ressources humaines envisageait donc la transformation en contrats à durée indéterminée de 80 CDD qui atteignaient les 18 mois.

De son passé Séraphin a conservé une préférence marquée pour l'intégration industrielle des activités productives. La plupart des composants des fours sont produits dans l'établissement ou le groupe (90 % dans le groupe dont près de la moitié dans l'établissement), le recours au marché est limité et concerne essentiellement les matières premières. Cette caractéristique qui renforce la logique industrielle réduit les coûts mais génère en contrepartie des rigidités peu compatibles avec la réactivité souhaitée. Le compromis actuel passe, on l'a vu, par un stockage intermédiaire entre l'unité de fabrication des caissons et les lignes de montage et par le développement des CDD. Il exige également d'accroître la polyvalence des salariées travaillant au montage, ainsi qu'une mobilité conjoncturelle de la main-d'œuvre à l'intérieur du groupe. Cette flexibilité interne complète la flexibilité externe obtenue par le recrutement sur des CDD (13). Si, par ces moyens, Séraphin parvient à gérer la plus

(10) Bien que déviante cette pratique connaît un certain succès. De nombreuses entreprises règlent ainsi leurs problèmes de pointe saisonnière.

(11) CDD dans la suite du texte.

(12) *"Il ne peut être recouru pour pourvoir le poste du salarié dont le contrat a pris fin, ni à un contrat à durée déterminée, ni à un contrat de travail temporaire (...) avant l'expiration d'une période égale au tiers de la durée de ce contrat, renouvellement inclus"* (Code du travail, article L. 122-3-11, al. 1er), cf. *Liaisons sociales*, n° 10 815 du 25/10/90, p. 56.

(13) Sur la distinction entre flexibilité interne et flexibilité externe on se reportera à Bernard GAZIER (1990, p. 326-31). Cette opposition entre deux types de flexibilité a été présentée et développée par Robert BOYER (1986), puis par Bernard BRUNHES (1989).

grande part des fluctuations et les aléas, ceux du moins qui laissent à l'organisation un temps de réponse de quelques jours, ils ne permettent pas de faire face aux aléas de dernière minute. C'est là qu'interviennent ce que nous avons qualifié d'arrangements. Concrètement, en cas de panne, d'absences ou de commandes totalement imprévues, les salariés sont sollicités pour accomplir des tâches exceptionnelles et des heures supplémentaires. Bien que l'ampleur en soit quantitativement faible, leur rôle est capital car cela permet à l'établissement de suivre la demande au plus près. L'effort consenti par les salariés trouve sa contrepartie dans les autorisations exceptionnelles d'absence qui sont accordées individuellement par les chefs d'équipe, sans en référer à la direction.

Le suivi par Séraphin de la temporalité de la demande marchande s'est en définitive traduit par une diversification des horaires, et par le développement du recours à une gamme étendue d'instruments d'adaptation tels que les CDD, les arrangements, la polyvalence. Cependant la priorité accordée à la flexibilité interne et une politique originale de gestion intégrée des CDD contribuent à la mise en cohérence des logiques industrielle et marchande et stabilisent le compromis.

Castafiore : la flexibilité par les contrats d'intermittence

La société Castafiore fabrique et vend par correspondance horlogerie et orfèvrerie. Son chiffre d'affaires annuel dépasse le milliard de francs. Entre 1976 et 1990 ses effectifs ont augmenté de 250 %. A la fin de 1990 elle employait 877 personnes, en majorité des femmes. Bien qu'elle ait une activité de production non négligeable, Castafiore est avant tout une entreprise de vente par correspondance qui ne produit que dans l'unique dessein de satisfaire la demande des particuliers. Celle-ci impose directement son rythme et ses fluctuations au service de préparation des commandes qui ne peut, par définition, prendre aucune avance. Castafiore offre un vaste choix à domicile, donc sans déplacement, un service rapide, et la possibilité d'obtenir des bijoux personnalisés, exécutés selon les prescriptions des clients. Face à la concurrence des bijouteries, Castafiore joue donc sur la rapidité du service, sa commodité et la satisfaction des demandes particulières. Les commandes passées à partir du catalogue distribué par voie postale sont, en général, honorées dans les 24 heures. Quatre-vingts pour cent des commandes sont satisfaites à J + 2, 90 % à J + 3, 100 % à J + 8. La logique dominante de cette entreprise est donc celle du marché.

Dans la stratégie concurrentielle de Castafiore la question du temps est partie intégrante de la qualité du service. Mais la rapidité de réponse aux commandes impose à l'entreprise de fortes contraintes organisationnelles. En effet, à la difficulté de satisfaire dans les plus brefs délais des commandes diversifiées, s'ajoute le problème des variations saisonnières. Le flux des commandes connaît deux pointes : la fin d'année, du 10 novembre environ au 31 décembre, et la fête des mères, de moindre ampleur. Pour l'entreprise ceci se traduit par deux pics d'activité, le dernier trimestre de l'année et le début du printemps. Pendant ces périodes, la charge de travail excède fortement les capacités de l'effectif permanent qui doit donc être renforcé.

La demande ne peut être connue que lorsqu'elle se manifeste, c'est-à-dire à réception de la commande, qu'elle soit postale, téléphonique ou électronique. Elle doit cependant être satisfaite sans délai. Dans une logique purement marchande, l'ajustement des effectifs se ferait par le recours généralisé à l'intérim. Mais cette méthode, outre son coût élevé, présente plusieurs inconvénients. Les salariés intérimaires doivent être formés, ils sont moins fiables et souvent moins compétents. Castafiore a donc donné la préférence à des modes d'adaptation plus sûrs. Elle joue sur différents statuts : permanents à temps complet ou à temps partiel (une soixantaine), contrats à durée déterminée, à temps plein et à temps partiel, intermittents à temps plein ou à temps partiel.

Les solutions retenues partent d'une analyse de l'incertitude appuyée sur l'expérience. La direction distingue trois niveaux d'incertitude par rapport auxquels elle met en ouvre trois modes différents d'adaptation. Le premier niveau d'incertitude, le plus faible, concerne les variations du volume des commandes. Elles suivent un cycle saisonnier pratiquement invariable d'une année l'autre. Ce caractère cyclique de l'activité facilite les prévisions et la mise en place de dispositifs. Pendant ces périodes d'afflux des commandes il est fait appel à des intermittents (14). Cependant cela ne couvre qu'une partie des besoins, celle qui correspond à l'étiage estimé de ces périodes. Si la date et la durée des pointes sont connues à l'avance, leur ampleur est peu prévisible, c'est le deuxième degré d'incertitude. Pour combler la différence avec le niveau effectif d'activité, l'entreprise recrute sur CDD, formule plus souple qui ne nécessite pas d'anticipations. Enfin, les heures supplémentaires permettent de faire face au troisième degré d'incertitude, les pics imprévus de commandes, au jour le jour. Ainsi à trois degrés d'incertitude, correspondent trois modes d'adaptation : contrats d'intermittence, contrats de travail à durée déterminée, heures supplémentaires.

(14) Le contrat d'intermittence suppose un volume de travail minimal annuel de 800 heures et donc la certitude pour l'entreprise d'une activité correspondante.

Le recours aux contrats intermittents est, depuis 1975, le principal dispositif d'absorption des pointes. Ce système fonctionnait *de facto* avant même l'instauration d'un cadre juridique le réglementant. En janvier 1989, les sections syndicales CFDT et FO ont signé un accord d'entreprise organisant le travail intermittent selon les règles prévues par la loi. Le contrat de travail intermittent instauré chez Castafiore garantit un minimum de 7 mois de travail par an et éventuellement 25 % au-delà. Le salaire est lissé sur 12 mois. Quatre-vingts intermittents, ou plus exactement intermittentes puisqu'il s'agit presque uniquement de femmes, ont été recrutés au service de préparation des commandes. Elles sont polyvalentes et capables de travailler sur différents postes. En plus des périodes de pointe qui sont connues à l'avance, les intermittentes peuvent être appelées à effectuer des remplacements ponctuels et, en dépit du délai de prévenance conventionnel, sollicitées le jour pour le lendemain. Dans la mesure où ces femmes sont disponibles et désirent avant tout devenir permanentes, elles acceptent cette contrainte hors norme dans l'espoir qu'elles seront un jour intégrées en tant que salariées à plein temps annuel. Elles sont en effet prioritaires, en principe, pour l'embauche sur statut de permanent.

Du fait de la possibilité de recourir aux intermittentes pour des remplacements de courte durée, Castafiore ne fait pratiquement pas appel à l'intérim. En revanche, elle emploie une centaine de salariés sur des contrats à durée déterminée pour des remplacements de longue durée, maladie ou congés. Les salariés en CDD sont prioritaires pour devenir intermittents. L'embauche sur contrat à durée indéterminée à temps plein intervient donc à l'issue d'un parcours d'intégration progressive débutant avec le CDD et se poursuivant avec l'intermittence. L'entreprise se donne ainsi les moyens de tester les compétences de ses salariés et, en leur faisant valoir la perspective d'une embauche sur un contrat à durée indéterminée et à temps plein, de s'assurer de leur attachement et de leur loyauté, avant même qu'ils n'accèdent à un statut classique. Cette politique de gestion de la main d'ouvre n'est toutefois possible que dans un contexte local de taux de chômage élevé et parce qu'il concerne des femmes acceptant d'alterner des périodes d'activité et d'inactivité.

L'acceptation des heures supplémentaires est considérée par le chef du personnel comme un trait de la "culture d'entreprise". Selon lui, les salariés, sachant que le succès de l'entreprise repose sur le niveau de satisfaction du client et principalement sur la rapidité de la livraison, admettent d'effectuer des heures supplémentaires, y compris parfois au-delà de ce qui est autorisé. Pendant les périodes de pointe, les durées du travail quotidiennes peuvent atteindre dix heures. En outre, certains samedis sont travaillés. En principe, la semaine de travail reste dans la limite autorisée des 54 heures, mais la direction reconnaît qu'il est difficile de ne pas aller au-delà pour une soixantaine de salariés. La référence formelle à un horaire individualisé permet la récupération des heures comprises entre 39 heures et 43 heures qui apparaissent en crédit. Cette forme de modulation annuelle s'est développée en dehors de tout cadre conventionnel. Au-delà de 43 heures, les heures effectuées sont payées en heures supplémentaires sans que cela ne provoque apparemment de conflits avec les organisations syndicales. La direction contrevient donc à la loi sur plusieurs points : dépassement de la durée maximale hebdomadaire, non paiement de la majoration pour heures supplémentaires, sous couvert de modulation annuelle, heures complémentaires pour les salariés à temps partiel dépassant le volume autorisé (15). Ces entorses à la législation ne suscitent pas de réactions visibles des salariés. Ceux-ci apprécient les contreparties offertes : récupérations sous forme de jours de congés, horaire variable, possibilités d'absence en dehors des périodes de pointe. Cependant l'importance du volume d'heures supplémentaires est source de quelques difficultés. La direction déplore en effet que beaucoup de femmes préfèrent récupérer la plus grande partie de leurs heures supplémentaires en prenant des congés, plutôt que de se les faire payer. Il serait en principe possible d'effectuer quelques embauches, au moins sur des CDD, pour réduire le volume des heures supplémentaires. Mais il est plus simple pour le service du personnel et sans doute, en définitive, moins coûteux de solliciter les salariés les plus expérimentés pour l'accomplissement d'heures supplémentaires.

L'appel aux heures supplémentaires pendant les heures de pointe et leur récupération en période creuse constituent une sorte de modulation des horaires. La direction déclare d'ailleurs appliquer la modulation des horaires, parlant même d'accord d'entreprise. Or il n'y a pas de modulation au sens de la loi et ce qui se pratique : une modulation de fait, dans le cadre d'un horaire variable n'est pas avalisé par un accord formel. Les salariés disposent de plages flexibles en début et en fin de journée et de possibilités de report de crédit ou de débit d'heures. On peut donc formellement considérer qu'il y a bien un horaire individualisé modifiant le régime des heures supplémentaires (16). Mais, en contradiction avec l'esprit de la loi qui dispose que

(15) Le nombre d'heures de travail effectuées par un salarié à temps partiel au cours d'une même semaine ou d'un même mois ne peut être supérieur au tiers de la durée hebdomadaire ou mensuelle de travail prévue contractuellement (BARTHÉLÉMY, 1989, pp. 92-93). Pour une durée de 20 heures les heures complémentaires ne devraient pas excéder 6h40.

(16) *"Les horaires individualisés peuvent entraîner dans la limite d'un nombre d'heures fixé par décret des reports d'heures d'une semaine à une autre sans que ces heures aient d'effet sur le nombre et le paiement des heures supplémentaires pourvu qu'elles résultent d'un libre choix du salarié concerné."* (article L. 212-4-1 al. 3 du Code du Travail).

c'est le salarié et lui seul qui est maître des variations de son horaire, celles-ci sont imposées par la direction en fonction de la charge de travail. Cet artifice permet de ne pas majorer les heures supplémentaires récupérées. Une partie des heures supplémentaires liées aux pointes d'activité sont ainsi neutralisées. La direction de Castafiore préfère ce type de modulation informelle, à un accord d'entreprise conforme à la législation. Ses réticences tiennent aux contraintes légales de fixation et de respect des horaires minima et des maxima qui limitent ses marges de manœuvre. Pour respecter ces obligations, Castafiore devrait accroître ses effectifs afin d'éviter le dépassement des maxima conventionnels et se préserver des conséquences : paiement en heures supplémentaires majorées des heures excédentaires et repos compensateur de 20 %.

Le cas de cette entreprise fortement soumise à la temporalité du marché montre que les solutions en principe les plus proches de la logique marchande comme l'intérim et les heures supplémentaires ne sont pas toujours les moins coûteuses. Les entreprises préfèrent recourir à des solutions moins souples mais moins onéreuses compte tenu de la législation et de différents coûts : formation, transaction, risque, etc. En effet, les heures supplémentaires comme l'intérim supportent des restrictions et des coûts qui peuvent être dissuasifs. La législation majore le coût des heures supplémentaires et fixe des maxima. L'intérim, en dehors de son coût direct, présente l'inconvénient de répondre à une incertitude, celle de la demande, par une autre incertitude, celle concernant la qualité du travail effectué. En revanche, le contrat intermittent est une voie de compromis qui assure à la fois une réponse aux fluctuations d'activité et un niveau de qualité de travail comparable à celui des salariés permanents.

Les modes d'usage des CDD par Séraphin et des contrats d'intermittence par Castafiore paraissent assez semblables. Ces deux entreprises tentent de réduire leur niveau d'engagement vis-à-vis d'une partie de leurs salariés tout en s'assurant de leur fidélité et de la qualité de leur collaboration. Elles ont créé pour cela une catégorie intermédiaire de salariés qui, sans être totalement intégrés à l'entreprise, ont avec elles des liens forts résultant de la récurrence des contrats et de la perspective d'une future embauche. De la sorte, ces deux entreprises concilient à la fois la flexibilité de capacité qui leur permet de s'adapter aux variations de la demande et un certain degré de stabilité des salariés précaires dont l'attachement et la mémoire acquise assurent notamment ce que VELTZ et ZARIFIAN désignent sous le terme de "flexibilité réactive et anticipatrice" (17), c'est-à-dire la faculté à faire face aux situations nouvelles et imprévues, sur la base d'une expérience. Elles bannissent pour les mêmes raisons l'intérim en raison de l'incertitude qui pèse sur la contribution des intérimaires, notamment les risques de comportements opportunistes (18). Le choix d'une moindre réversibilité qui caractérise le contrat d'intermittence comparé au contrat d'intérim est en l'occurrence le prix à payer pour échapper à l'incertitude et accéder à un monde présentant plus de garanties (19).

Tournesol : la disponibilité des salariés

Comme la plupart des laiteries-fromageries, l'établissement Tournesol a deux activités distinctes : la collecte de lait et la fabrication de fromages. Situé dans le bocage normand, au milieu des prairies, il n'est desservi que par une petite route bitumée qui permet aux camions citernes de l'approvisionner en lait. Cent-dix-sept personnes y travaillent dont 16 au ramassage et 22 à la fabrication des fromages.

L'activité fromagère se subdivise en deux : fabrication traditionnelle d'une part, fabrication mécanisée d'autre part. Le produit phare de la maison, le camembert AOC, au lait cru moulé à la louche (20) est élaboré dans l'atelier traditionnel au rythme de 10 000 par jour, soit, à raison de 5 jours de fonctionnement, 50 000 par semaine. L'autre atelier se consacre à d'autres types de fromages : camembert pasteurisé, camembert au lait cru moulé mécaniquement et pont-l'évêque. La fabrication du camembert pasteurisé a débuté en 1972. Elle visait à valoriser le surplus de lait collecté. Mais la concurrence qui règne sur ce segment a incité l'établissement à rechercher des valorisations supérieures avec des produits plus typés. Les fabrications de camembert au lait cru moulé mécaniquement et de pont-l'évêque ont été développées dans ce but.

(17) 1992, p. 45.

(18) Ce terme est à prendre dans le sens que lui donnent les économistes de la théorie standard élargie, c'est-à-dire, selon la définition qu'en donne FAVEREAU (1989, p. 280) *"tout ce qui, en théorie économique, s'appuie sur le critère standard de rationalité individuelle pour aborder les problèmes de coordination organisationnelle"*. L'opportunisme, dans une situation non totalement observable par les agents, découle de la possibilité pour un agent de limiter son engagement à l'insu de l'autre. Dans le cadre de la relation d'emploi, la flânerie, par exemple, est considérée comme un comportement opportuniste.

(19) FAVEREAU caractérise l'irréversibilité comme *"le prix à payer pour passer d'un monde fragilisé par l'ignorance et l'incertitude radicale à un monde mieux organisé, où l'on en sait tout simplement un peu plus."* (1991, p. 92)

(20) Seul le camembert au lait cru moulé à la louche bénéficie de l'appellation d'origine contrôlée.

Autrefois, le lait, substance hautement périssable, était collecté après chaque traite, c'est-à-dire deux fois par jour. L'installation de citernes réfrigérées dans les fermes a quelque peu desserré cette contrainte. Désormais les fermes ne voient plus passer les camions de ramassage que tous les 2 jours. Néanmoins, afin d'optimiser le circuit de ramassage et la durée de la collecte, les camions de ramassage circulent tous les jours. La collecte du lait constitue à la fois une nécessité et une contrainte. Une nécessité parce que la fromagerie a besoin de lait frais, une contrainte parce que le contrat qui la lie aux producteurs lui impose de collecter tout leur lait quelles qu'en soient la quantité et la qualité. Cette obligation implique la transformation rapide et intégrale du lait, indépendamment de la demande, et le développement d'autres fabrications. C'est la raison pour laquelle l'établissement, à côté de sa fabrication de camemberts au lait cru qui correspond à sa vocation première, s'est lancé dans la production de fromages pasteurisés et de beurre.

Le volume de la fabrication des fromages est à peu près constant. Les plus fortes variations concernent le traitement des excédents, beurre, caséine, poudre de lait dont la production, fortement automatisée, exige peu de main-d'œuvre.

Les horaires de travail obéissent principalement aux contraintes de conservation et de traitement de la matière, tout au long de son procès de transformation. En conséquence, chaque phase est régie par des horaires particuliers. A cet égard, nous distinguerons deux types d'activité, la collecte et la transformation.

Malgré la réfrigération à la ferme et la pasteurisation, le lait doit être collecté et traité dans les meilleurs délais. La collecte ne connaît pas un seul jour d'arrêt dans l'année. Les conducteurs de camions commencent en général vers 8 heures le matin, plus tôt au printemps. En principe la durée du travail s'établit à 39 heures par semaine, selon le barème établi par la direction, mais tout dépend de la rapidité des chauffeurs. Les temps effectifs sont calculés par un ordinateur à partir des terminaux embarqués sur les camions. Ils sont variables selon les personnes, mais c'est le temps théorique qui sert de base au calcul du salaire et non le temps réel, qu'il soit plus ou moins important. Le contrôle ne porte donc ni sur les durées de travail, ni sur les horaires de fin de poste, mais sur l'horaire de début et sur la réalisation de la tâche. On retrouve la même attitude par rapport à la plupart des postes de travail.

Dès son arrivée à l'usine, le lait doit être pasteurisé. La seconde opération est l'écrémage, puis la crème est transformée en beurre. Le lait écrémé est utilisé pour fabriquer de la caséine alimentaire ou expédié vers une tour de séchage. Beurrerie et caséinerie, tour de séchage ont pour principale fonction de tirer parti d'une matière première excédentaire par rapport aux besoins de la fromagerie.

Le rythme de la production devrait aussi tenir compte de la demande mais l'établissement a fait le choix de maintenir un niveau de production constant, sauf périodes particulières, telles que les pointes de consommation de fin d'année.

En dehors de la collecte, seule la pasteurisation et la normalisation du lait, c'est-à-dire son écrémage aux normes de la fromagerie, fonctionnent 7 jours sur 7. Les unités de fabrication ne tournent que 5 jours par semaine. Plus que les autres, les fabrications au lait cru sont soumises à l'urgence d'une matière périssable en transformation permanente qui dicte aux opérateurs un ordre immuable d'intervention.

Pour satisfaire le souhait de la majorité des salariés de prendre la plus grande partie de leurs congés pendant l'été, la direction fait appel à un personnel saisonnier. Pour l'essentiel, il s'agit de jeunes, surtout des étudiants, enfants d'employés, embauchés sur des CDD. L'établissement active donc le réseau de ses salariés, sans avoir besoin de passer par l'intérim. Au total, ce sont entre 25 et 30 personnes qui viennent effectuer des remplacements en juillet et en août. Dans le courant de l'année, les jours de repos sont pris par rotation, en tenant compte à la fois des contraintes de production et des souhaits des employés. Toutefois, le niveau des effectifs étant calculé au plus juste, il n'y a aucune marge de manœuvre. En cas d'absence imprévue ou d'aléa, le directeur compte sur la disponibilité des salariés en repos.

Habituellement les horaires affichés sont respectés mais il arrive que la direction demande des dépassements. Les aléas de fabrication ou des commandes imprévues peuvent imposer des journées de travail plus longues. D'origine rurale, les salariés ont l'expérience des contraintes de temps que la nature impose aux travaux des champs. Contrairement aux horaires industriels planifiés et réguliers, ceux des travaux agricoles sont dictés par les saisons et par la météo et, de ce fait, souvent imprévisibles. Les employés de la fromagerie acceptent donc facilement d'effectuer des heures supplémentaires exceptionnelles lorsqu'elles sont justifiées par des événements imprévus et indispensables pour la sauvegarde du produit.

L'imprévisibilité de ces heures supplémentaires ne permet pas de les inscrire dans un accord de modulation conforme aux dispositions légales. Cependant, la direction et la section CGT de l'établissement sont parvenues à s'accorder sur des règles de modulation consignées dans un accord maison. Cet accord prévoit un compte de compensation permettant d'équilibrer les dépassements par des heures ou des jours de repos supplémentaires. L'entreprise s'engage à verser chaque mois le salaire correspondant à 169 heures quelque soit

le nombre exact d'heures effectuées. En fin de mois le salaire normal, augmenté des majorations éventuelles : travail du dimanche, majorations d'heures supplémentaires..., est versé et on comptabilise les crédits et débits par rapport aux 169 heures. Au-dessus d'un certain plafond d'heures de crédit, on compense par des jours de congé. Cet accord est négocié annuellement avec les représentants du personnel.

Contrairement au personnel féminin de Castafiore qui souhaite récupérer ses heures supplémentaires en temps, certains salariés demandent un paiement immédiat de leurs heures supplémentaires. Certains jeunes hommes notamment préfèrent accroître leurs revenus par le biais d'heures supplémentaires non récupérées. Le directeur admet qu'*"on n'est pas toujours dans la légalité au point de vue durée du travail." "En arrivant en 1969, dit-il, j'ai plafonné les horaires à 48 heures. Mais certains employés s'en sont plaints."*

La souplesse permise par l'accord de modulation est accrue par les arrangements informels négociés au cas par cas entre les chefs de service et les salariés, en fonction des besoins des uns ou des autres. Comme à Séraphin, la disponibilité du personnel a pour contrepartie l'obtention d'autorisations d'absence ou de jours de congés pour motifs personnels, sans en référer à la direction.

Cette entreprise ne se contente pas, comme beaucoup d'établissements ruraux, de faire appel à la disponibilité d'un personnel que ses origines et sa localisation inclinent à accepter de modifier ses horaires. Elle a élaboré un compromis associant la disponibilité coutumière de la main d'ouvre rurale à un dispositif de modulation négocié et transparent. Le décompte de la durée effective des horaires donne aux salariés un moyen de contrôle. Tout ne relève donc pas de l'arrangement informel entre hiérarchie et salariés, le compte de compensation garantit que les heures supplémentaires sont réellement compensées. Mais cet accord de modulation n'a pas le degré d'objectivation d'un accord légal. Globalement la loi est respectée mais peut, en cas de nécessité, et avec l'accord *de facto* des salariés, être transgressée.

*
* *

Il ressort de notre étude que l'orientation actuelle des entreprises privilégie les dispositifs réversibles (21), limite la durée des engagements et refuse tout ce qui pourrait les lier dans le long terme. Le développement des CDD et des pratiques informelles de modulation associant horaires souples individualisés, crédits-débits d'heures et récupérations, au détriment de mécanismes du type accords réglementaires de modulation (22) démontre bien que les entreprises optent le plus souvent pour les formules qui les engage le moins. Cette option se conjugue fréquemment avec la multiplication de relations d'emploi non formalisées susceptibles de déboucher sur des recrutements fermes. Le défaut essentiel de la réglementation de la modulation des horaires, en dehors du coût élevé des négociations (23) nécessaires à la conclusion des accords, réside dans la rigueur de l'engagement exigé concernant le niveau d'activité. Recherchant les dispositifs les plus légers compatibles avec leurs autres investissements et la nature de leur activité, les entreprises font preuve d'opportunisme réglementaire. Elles utilisent certaines dispositions légales pour d'autres visées que celles prévues par le législateur. Afin de faire face à l'ensemble de leurs contraintes temporelles et d'être armées pour traiter l'imprévu elles se dotent d'une large gamme d'outils qu'elles activent en fonction des besoins. Dans cette machinerie produisant de la flexibilité, le jeu sur les horaires de travail est associé à d'autres modes d'adaptation. La logique du choix des horaires n'est donc compréhensible que si l'on prend en compte les autres formes d'adaptation à la demande. Ainsi, l'embauche en période haute sur des CDD permet de limiter le recours aux heures supplémentaires des salariés permanents ou de rester dans le cadre prévu par l'accord de modulation.

Toutefois, les dispositifs flexibles ne sont pas gratuits. Même les formules d'adaptation les plus légères, les plus conformes à la rationalité marchande résultent d'un investissement difficilement chiffrable et qui n'apparaît pas dans le bilan comptable. La flexibilité n'est donc pas l'absence de tout engagement, elle nécessite des engagements spécifiques. Ainsi, la diversification des horaires dans une même entreprise crée de nouvelles routines, complique la gestion du personnel dans de nombreux domaines, alourdit les procédures de communication et risque d'affaiblir la cohésion d'ensemble (24).

Si la recherche de flexibilité vaut pour toutes, toutes ne mettent pas en œuvre les mêmes instruments. La réponse apportée dépend pour une part

(21) On retrouve dans ces dispositifs les caractéristiques qui définissent le "marché disputable" (BAUMOL, 1982), c'est à dire la liberté d'entrée en raison du faible coût des investissements et la possibilité d'un dégagement rapide et peu coûteux. En ce sens, ils relèvent bien d'une option marchande.

(22) Bien qu'en progression les accords de modulation ne concernaient, en 1990, selon l'enquête du ministère du Travail sur la durée annuelle du travail que 10,3 % des entreprises (8,5 % en 1986) et 6,2 % des salariés (3,6 % en 1986) (CHAMBET-ROSSET, BLOCH-LONDON, 1992, op. cit.).

(23) Selon le terminologie des institutionnalistes on peut l'assimiler à un coût de transaction bien que tout se passe à l'intérieur d'une même entreprise.

(24) Tout cela a fait dire que la flexibilité pouvait engendrer des rigidités (BOMMELAER, 1992).

du mode de coordination dominant, donc des précédents investissements. La diversité des contraintes rencontrées par les entreprises, le fait que chacune relève de plusieurs principes de coordination (25) dont l'assemblage est soumis à des tensions permanentes et la polyvalence de certains modes d'adaptation, nous interdisent d'établir un tableau de correspondance univoque entre, d'un côté des modes de coordination, et de l'autre des dispositifs de gestion temporelle de la demande. Nous avons cependant établi que la coordination industrielle se traduit par un recours plus fréquent au stockage et à la polyvalence, ainsi que par le développement des horaires continus et semi-continus. En revanche, les indicateurs dont nous disposons ne permettent pas de distinguer nettement la coordination domestique de la coordination par le marché. Certains modes de gestion de la main d'ouvre, tels que les CDD, les contrats saisonniers ou les arrangements, supposés a priori discriminants se révèlent au contraire convenir à tous les modes de coordination. Pour différencier plus finement les entreprises selon leur mode de coordination des indicateurs plus subtils sont requis. Cette étude suggère notamment de prendre en compte l'importance relative de chaque mode d'adaptation. Or, s'il est relativement aisé de mesurer le niveau du recours aux CDD, il en va tout autrement pour les arrangements informels qui, par nature, ne sont pas répertoriés. En outre, comme on a pu l'établir ici, les CDD changent radicalement de nature selon leur mode d'usage. Mais comment déterminer celui-ci ? On peut supposer que le taux de renouvellement des personnes employées sur CDD permettrait de mieux distinguer les usages domestiques des usages marchands. En résumé, pour pouvoir qualifier le type de flexibilité apporté par le recours à des CDD, il faudrait connaître l'importance de l'emploi sur ce type de contrat et la vitesse de renouvellement du volant de main-d'œuvre embauchée à durée déterminée.

Notre étude ouvre donc sur de nouvelles questions et sur de nouvelles hypothèses de recherche plus que sur des réponses assurées au questionnement initial. Elle confirme néanmoins que la voie empruntée mérite d'être poursuivie. ■

(25) THÉVENOT considère l'entreprise comme un dispositif de compromis destiné à gérer les tensions entre plusieurs natures (THEVENOT, 1989, pp. 178-180), EYMARD-DUVERNAY (1990), quant à lui, parle de dispositif de coordination. La notion de coordination n'a pas exactement le même sens dans d'autres travaux menés dans le cadre de l'économie des conventions. Dans l'approche de THÉVENOT et EYMARD-DUVERNAY, l'entreprise réalise une coordination locale entre des êtres relevant de formes de coordination générale ou natures, selon la terminologie des Economies de la grandeur (BOLTANSKI, THEVENOT, 1991).