



**HAL**  
open science

## La semaine de 4 jours chez Volkswagen : un scénario original de sortie de crise ?

Jens Thoemmes, Anne Labit

### ► To cite this version:

Jens Thoemmes, Anne Labit. La semaine de 4 jours chez Volkswagen : un scénario original de sortie de crise ?. Travail et Emploi, 1995, 64, pp.5-22. hal-00933541

**HAL Id: hal-00933541**

**<https://hal.science/hal-00933541>**

Submitted on 20 Jan 2014

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# La “ semaine de 4 jours ” chez Volkswagen : *un scénario original de sortie de crise ?*

par Jens Thoemmes et Anne Labit (\*)

**D**ans la métallurgie allemande les organisations syndicales et patronales ont négocié pendant 16 ans pour réduire la durée hebdomadaire du travail de 40 heures à 36 heures (1994). Au moment où l'on pensait que ce processus lent et conflictuel arrivait à sa fin, il change rapidement de nature avec la négociation de la semaine de quatre jours chez Volkswagen. En effet, fin 1993 le constructeur d'automobiles allemand Volkswagen réduit, avec l'accord des instances syndicales, la durée conventionnelle du travail de 36 heures à 28,8 heures par semaine. Devant la perspective de 30000 licenciements, la direction de Volkswagen et le syndicat IG Metall se sont entendus sur une solution de réduction du temps de travail, concernant l'ensemble du personnel et seulement partiellement compensée du point de vue salarial. La “ solution Volkswagen ” qui a surpris par son originalité et la vitesse avec laquelle elle a été négociée, pose un certain nombre de questions. Est-elle le résultat d'un rapport de forces modifié entre entreprise et syndicat : IG Metall semble renoncer pour la première fois à l'un de ses combats les plus porteurs, la réduction du temps de travail sans perte de salaire ? Ou, compte tenu de la grave crise que connaît le secteur automobile, doit-on interpréter l'accord Volkswagen comme une nouvelle preuve de la force du modèle

allemand de régulation sociale ? Ce type d'accord pourrait-il alors être exporté dans d'autres entreprises ou secteurs d'activité, dans d'autres pays ? Quelle est la cohérence globale de l'accord du point de vue de la construction sociale des normes temporelles, leur évolution et la place des acteurs sociaux dans celle-ci ?

L'article propose au lecteur des éléments d'information susceptibles d'alimenter le débat. Après avoir rappelé le contexte général dans lequel a été négocié l'accord, sont successivement décrits le processus de négociation et le contenu de l'accord qui va au delà de la seule semaine de 4 jours. Un bilan de la réalisation de la semaine de 4 jours dans les différents sites de l'entreprise est ensuite effectué par les auteurs avant d'ouvrir le débat autour de l'accord, de sa signification et des nombreuses questions qu'il pose.

La répartition du temps en périodes de travail et non-travail constitue un des objets les plus controversés de la vie sociale. L'augmentation du chômage et la division sociale qu'elle produit entre salariés et non-salarié, l'émergence de nouveaux “atypismes” au niveau de l'emploi, mais aussi une re-définition des plages horaires ouvrables et l'expéri-

(\*) Sociologues, Doctorants, respectivement au Laboratoire de Sociologie de Toulouse et au GRIS, Université de Rouen.

mentation de modèles variés et flexibles de la durée du travail nous rappellent que l'usage du temps et en particulier celle du temps de travail reste une construction sociale. Celle-ci est définie à différents niveaux, au travers des conflits et des coopérations entre acteurs collectifs dont les logiques sont distinctes. Le problème de la cohabitation d'une pluralité de normes différentes souvent concurrentes nécessite à la fois une interrogation sur la nature de leur construction, leur déplacement et une mise en relief du type de leurs (in)cohérences qu'elles génèrent en particulier au regard d'un ordre temporel dont la légitimité est différentielle.

Le problème étudié ici, un accord sur une "forte" réduction de la durée du travail (RDT) appliqué sous forme de la semaine comprimée (4 x 7,2 heures = 28,8 heures) chez le constructeur d'automobiles Volkswagen, génère une nouvelle organisation temporelle du travail. Celle-ci déroge à la semaine "classique" du travail (5 jours de travail, 2 jours de repos) en restant sensiblement en dessous de la durée normale du travail dans le secteur (la métallurgie allemande a fixé la durée conventionnelle du travail à 36 heures en 1994). La combinaison de la semaine comprimée avec une RDT forte constitue ici une version nouvelle d'un vieux thème "le partage du travail" en vue du maintien de l'emploi dans l'entreprise. C'est cette logique dont nous essayons de retracer pour ce cas particulier la genèse, la mise en oeuvre et les nombreuses questions qu'elle peut poser.

Du point de vue de la situation en France le maintien de l'emploi par une RDT forte paraît être encore chose rare, car il impliquerait dans la plupart des cas une réduction proportionnelle des salaires et en particulier des bas salaires (1). Qu'en est-il de l'accord Volkswagen ? Y a-t-il les mêmes difficultés et pourquoi a-t-on choisi la semaine des quatre jours pour ses 111.000 salariés ? S'agit-il de circonstances particulières qui amènent les acteurs sociaux à déconstruire les normes temporelles ou organisationnelles en vigueur ou sommes-nous au début d'une nouvelle dynamique sociale qui au "coup-par-coup" délègue à l'entreprise la construction normative du temps de travail ? Loin de pouvoir répondre de manière exhaustive à ces questions nous nous donnons un objectif plus limité : décrire les modalités de négociation et de la mise en oeuvre de l'accord pour voir en quoi il met en cause l'organisation temporelle de la production, nous interroger sur les positions prises par les acteurs et par là sur les sources de légitimité de l'accord, enfin discuter l'impact de l'accord sur les rapports sociaux et sur une possible extension de ce dernier.

(1) Une recherche récente menée par la DARES tire cette conclusion en soulignant la diversité des logiques du maintien de l'emploi à travers l'analyse de 72 accords d'entreprise qui traitent soit d'un ajustement des salaires soit d'un partage "local" du travail (BLOCH-LONDON et alii, 1994).

## Méthodologie

Notre démarche a consisté à procéder à une étude monographique de l'accord. Son caractère "exceptionnel" du point de vue des négociations sur le temps de travail en France et en Allemagne nous a amenés à recourir à une démarche qualitative centrée sur sa négociation et sa mise en oeuvre. Nous avons limité nos entretiens ici à des personnes occupant des postes de responsables syndicaux et d'encadrement pour retracer les enjeux principaux posés par l'accord. Le "vécu" individuel ou collectif de l'accord n'est alors présenté et analysé qu'à travers des positions prises par des acteurs institutionnalisés.

Plusieurs étapes ont été retenues :

- un bilan des travaux qui traitent le contexte économique et organisationnel de l'entreprise, le repérage des traces écrites (conventions collectives, accords, prise de positions syndicales et patronales), une synthèse des recherches en cours (articles, entretiens) sur le temps de travail et en particulier sur le cas de Volkswagen (2),
- une revue d'articles de presse parus à l'occasion de la négociation de l'accord,
- la visite d'un site de l'entreprise (Hanovre),
- une série d'entretiens avec un représentant du conseil d'établissement de Hanovre, un agent de maîtrise, responsable de la planification des équipes à Hanovre, des entretiens avec des représentants des directions régionales (Hanovre, Berlin) de l'IG Metall pour la comparaison de leurs positions face à l'accord.

## Le contexte de la négociation de l'accord

Afin de mesurer l'originalité de l'accord Volkswagen et de rappeler en quoi il s'inscrit fortement dans une logique allemande de régulation des conflits sociaux, nous revenons sur quelques éléments du contexte dans lequel il a été négocié.

### Les relations professionnelles allemandes : un modèle différent

Le niveau privilégié de négociation en Allemagne est la région et la branche. L'Etat apparaît ainsi en retrait, laissant aux syndicats et aux organisations patronales le soin de négocier les salaires et les conditions de travail (*Tarifautonomie*). L'accord d'entreprise, négocié entre les représentants des

(2) L'accord de Volkswagen a retenu l'attention dans le milieu de recherches sur le temps de travail en Allemagne et nous nous appuyons à plusieurs reprises sur des travaux publiés (bibliographie).

salariés élus au conseil d'entreprise (*Betriebsrat*) et la direction, constitue quant à lui plutôt un complément à une convention collective, concernant les modalités de sa réalisation. Les lois régissant les rapports de travail réservent aux conseils d'entreprises la possibilité de s'informer et d'influer sur de nombreuses décisions prises au niveau de l'entreprise (*Mitbestimmung*). Il en est de même au niveau de l'usine (ou établissement) quand l'entreprise comprend plusieurs sites autonomes de production, comme c'est le cas pour VW.

Le mouvement syndical est moins divisé qu'en France, puisque unifié au sein d'une confédération unique : le DGB (*Deutscher Gewerkschaftsbund*). Cependant seules les organisations syndicales de branche ont le pouvoir de négocier. On note entre elles des orientations stratégiques divergentes. Dans le cas de la métallurgie, c'est le syndicat IG Metall qui tente de réaliser région par région les objectifs élaborés au niveau national.

La position de Volkswagen est particulière dans le paysage des relations professionnelles allemandes puisque l'entreprise n'appartient pas à l'union patronale régionale. Ainsi la direction de l'entreprise peut négocier directement avec la direction régionale d'IG Metall des conventions qui lui sont propres (*Haustarifvertrag*) et qui seront appliquées dans les différents sites de Volkswagen suivant des modalités définies entre les conseils d'établissement et les directions de chaque site. C'est le cas de l'accord qui nous occupe ici et qui rompt avec les objectifs traditionnels poursuivis par IG Metall en matière de temps de travail.

### IG Metall entre réduction et flexibilisation du temps de travail

L'un des grands objectifs d'IG Metall à partir des années 80 a été la réduction du temps de travail à 35 heures hebdomadaires sans perte de salaire. Les conditions de départ de cette négociation ont été difficiles dans la mesure où même les 40 heures n'ont eu le caractère de norme légitime et respectée (c'est à dire appliquée par plus de 90% des salariés) qu'en 1978 (BOSCH, LALLEMENT, 1991). Il aura fallu trois gros conflits dans la métallurgie, accompagnés de grèves dures, en 1984, 1987 et 1990 pour fixer progressivement la durée du travail à 35 heures par semaine sans perte de salaire. La dernière étape de ce processus, le passage de 36 à 35 heures, entre en vigueur à partir du 1<sup>er</sup> octobre 1995.

Ce long combat d'IG Metall illustre bien que la réduction du temps de travail en Allemagne est le résultat de conflits et de négociations entre syndicats et organisations patronales et non de l'établissement de règles juridiques par L'Etat (IG Metall jouant ici un rôle moteur pour l'ensemble du mouvement syndical).

Mais la réduction négociée de la durée du travail dans la métallurgie comporte un second volet : celui de la flexibilisation des durées du travail. Dès

1984 l'organisation patronale (*Gesamtmetall*) a obtenu la flexibilisation des durées collectives et individuelles du travail (en respectant la durée moyenne de 38,5 heures sur 2 mois, l'entreprise peut moduler la durée d'une semaine de travail entre 37 et 40 heures). Cette première ouverture des syndicats va inaugurer une dynamique conventionnelle autour de la question de la flexibilité temporelle, dont les résultats rappellent ceux des différentes lois sur la modulation du temps de travail en France (3). Ainsi les conventions collectives successives de la métallurgie étendent progressivement la durée de la période de variation possible de l'horaire individuel de travail (6 mois en 1987, puis 12 mois en 1994) tandis que la durée moyenne hebdomadaire diminue (37,5 heures en 1987, 36 heures en 1994).

Les marchandages entre IG Metall et les organisations patronales (réduction contre flexibilité des durées du travail) se manifestent en 1990 lors des négociations sur la convention collective cadre de la métallurgie. IG Metall obtient de ces négociations la RDT de 36 à 35 heures pour 1995, mais elle doit payer " le prix " sous forme d'une différenciation des durées du travail dans l'entreprise. Depuis 1990, de 13% à 18% des salariés d'une entreprise selon la région considérée peuvent travailler jusqu'à 40 heures par semaine. La réalisation de cette demande patronale qui peut allonger la durée du travail pour une partie des salariés sous forme de contrat individuel, constitue un des éléments clefs de la flexibilité des durées du travail à l'heure actuelle (PROMBERGER, 1994). Ces évolutions dans la métallurgie s'inscrivent dans des tendances lourdes au niveau national. L'année 1994 constitue au niveau du cadre législatif défini par l'Etat - avec l'émergence d'une nouvelle loi sur le temps de travail (ArbZG) (4) - une étape vers la déréglementation. Cette loi remplace la dernière loi sur le temps de travail datant de 1938 et assouplit, entre autres, la législation sur le travail le dimanche et les jours fériés. Certes, l'assouplissement d'une des dernières lois interdisant encore des plages horaires à la production (travail dominical) ne se traduit pas directement par un changement des conditions de travail, mais elle confirme tout d'abord la décentralisation de la construction sociale des normes temporelles. L'introduction du travail le dimanche en entreprise devient possible sous certaines conditions : la durée légale, maximale d'utilisation des équipements est atteinte du lundi au samedi, la concurrence internationale recourt déjà au travail dominical. Elle confirme ensuite la tendance à la déconstruction sociale d'un temps de travail "normal" : à plein temps, défini ici par une durée conventionnelle du travail de 35 à 40 heures par

(3) Voir : lois AUROUX (1982), loi DELEBARRE (1986), loi SÉGUIN (1987), loi quinquennale sur l'emploi (1993).

(4) ArbZG (§ 13 paragraph 5): *Arbeitszeitgesetz*- lois sur le temps de travail du 6/6/1994, (BGBl.I S.1170)

semaine et repartit sur des journées du lundi au vendredi. En 1993, seulement 23% des salariés allemands travaillent sous un régime "normal", tandis que 77% sont soumis à des formes de flexibilité temporelle qui dérogent à cette norme. En 1987, ils étaient déjà 73% (BAUER et alii, 1994).

Le débat sur la flexibilité du temps de travail continue d'agiter considérablement les acteurs sociaux en Allemagne. Les organisations patronales, se référant à la concurrence européenne, demandent toujours plus de flexibilité, tandis que les syndicats se montrent de plus en plus prêts à échanger cette flexibilité contre **la garantie du maintien de l'emploi**.

La disparition d'anciennes normes temporelles et leur remplacement par de nouvelles se fait dans un mode de négociations différent. Entre 1984 et 1990 la réduction du temps de travail s'échange contre :

- des augmentations salariales modérées (par rapport à la phase précédente) ;
- une flexibilisation des durées du travail.

La phase actuelle, est caractérisée par le couple "réduction du temps de travail et maintien de l'emploi" contre :

- une diminution proportionnelle du salaire ou avec une faible compensation de cette perte ;
- une flexibilisation des durées du travail.

En ce milieu des années 90, on se trouve donc confronté à une modification des termes de l'échange par rapport aux années 80. Le maintien de l'emploi constitue l'enjeu central de la négociation et la RDT semble être le moyen pour y parvenir. L'accord Volkswagen confirme cette tendance.

## **VW au coeur de la crise automobile mondiale**

La crise, tant conjoncturelle que structurelle, dans laquelle se trouve l'industrie automobile aujourd'hui a été suffisamment décrite pour qu'on ne s'y arrête pas de nouveau ici. Il nous faut cependant revenir brièvement sur les causes qui rendent cette crise particulièrement difficile à surmonter pour l'entreprise Volkswagen.

*"Surcapacités de production et coûts trop élevés",* tels sont les termes le plus souvent employés à propos de VW. *"Le quatrième groupe automobile mondial souffre d'indigestion",* d'après le journal Le Monde (5 mai 1992) suite à la politique d'expansion (5) souhaitée par son ancienne direction (HAHN,

(5) Avec le rachat des marques Skoda et BAZ en Tchécoslovaquie, des usines de Trabants dans l'ex-RDA, la création de nouveaux sites de production en Espagne, au Portugal, en Chine, le groupe VW - comprenant déjà outre la marque VW, les marques Audi et Seat - prévoyait d'ici à 1995 une hausse de sa capacité globale de production de près de 50% (JÜRGENS, 1993).

GOEUEDEVERT). Or, cette politique va se trouver remise en cause par quelques chiffres. En 10 ans, de 1983 à 1992, le volume de production a augmenté de 65% tandis que les profits ont chuté de 110% (JÜRGENS, 1993). Les coûts de production de l'entreprise sont les principaux accusés et c'est à leur réduction drastique que va s'employer la direction du groupe, renouvelée en avril 1992 (PIECH, LOPEZ).

Le choix de cette nouvelle direction n'a pu se faire sans l'accord des représentants d'IG Metall dans l'entreprise et de la région Basse-Saxe (actionnaire à 20% de VW) et l'on peut penser avec HANCKÉ (1994) que c'est précisément parce que celle-ci est apparue comme la plus à même de réduire les coûts de production tout en sauvegardant l'emploi. On peut penser qu'un consensus préalable à la négociation officielle entre la nouvelle direction et le conseil général ait eu lieu « en douce » sur la réduction des coûts et ait favorisé un arrangement rapide sur la semaine des quatre jours. Une stratégie de recherche de gains de productivité organisationnelle va alors être développée, passant essentiellement par une redéfinition des relations de VW avec ses fournisseurs (réduction des coûts en matériel).

Pour autant, la réduction des coûts en personnel s'avère également nécessaire et la direction annonce, au début de l'année 1993, la perspective de licenciements en masse. Selon la direction sur les 103.200 salariés hors formation en 1993 ne resteraient que 71.900 salariés en 1995 (HARTZ 1994). Cette annonce, créant une sorte d'électrochoc dans les rangs des salariés, a pu contribuer à modifier chez leurs représentants syndicaux les principes stratégiques au niveau régional et national qui les avaient jusqu'alors guidés. Une réduction du temps de travail sans compensation salariale intégrale a ainsi pu apparaître aux deux parties en présence comme une solution possible pour éviter la suppression prévue de 30000 emplois dans les sites allemands de production.

C'est l'une des premières fois en Allemagne que la proposition de réduction du temps de travail d'une telle ampleur est faite sur l'initiative de l'entreprise et non du syndicat. Cette proposition va à l'encontre de la position classique du patronat et des pouvoirs publics. L'argumentaire ayant conduit à émettre une telle proposition chez VW comprend plusieurs éléments (HARTZ, 1994). Depuis les années 80, toutes les mesures possibles de réduction du personnel sans recours aux licenciements secs ont été prises chez VW (départs naturels, mises en préretraite, etc.). Elles ne pouvaient être aujourd'hui davantage exploitées, de même que le recours au chômage technique déjà largement pratiqué en particulier lors de l'année 1993. Les licenciements, qui auraient dû être massifs pour réduire de manière significative les coûts de personnels, semblaient extrêmement difficiles à envisager dans une région, la Basse-Saxe où sont situés les sites VW, déjà largement touchée par le chômage. Ils auraient de plus coûté de l'argent à l'entreprise, ainsi qu'à l'Etat au travers des plans sociaux

d'accompagnement. Ils auraient entraîné une perte des forces vives de l'entreprise. Enfin la direction de VW rappelle qu'ils ne sauraient correspondre à la " culture " de l'entreprise.

VW se devait de trouver une solution qui pour être efficace, c'est à dire avoir un effet rapide de réduction des coûts, devait permettre la conservation du capital humain de l'entreprise, représenter une économie pour l'Etat - cette solution inédite ne pouvait être que très originale.

## Le processus de négociation : les logiques des acteurs et les types d'accords

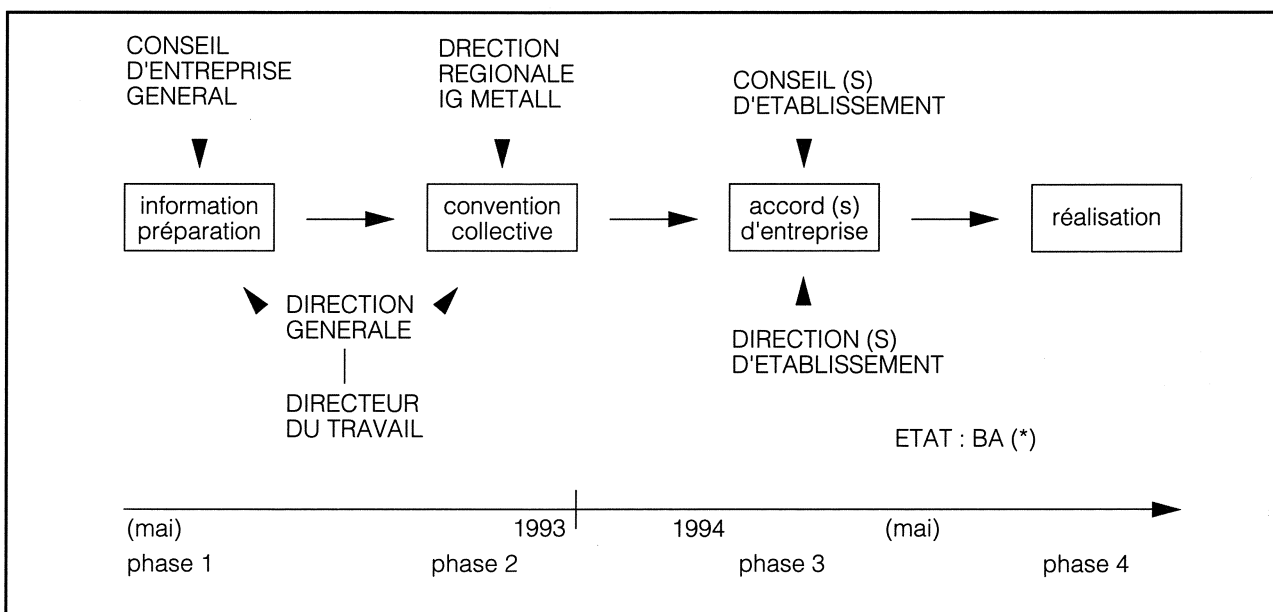
Rappelons d'abord pour le cas de Volkswagen l'importance du conseil d'entreprise général (*Gesamtbetriebsrat*) composé pour une large partie de militants IG Metall. Celui-ci constitue dans un premier temps l'interlocuteur privilégié de la direction de Volkswagen. En revanche, seule la direction régionale IG-Metall peut entrer en négociation collective avec la direction de la Volkswagen AG. Le schéma suivant (tableau 1) tente de donner un aperçu global du processus ayant conduit à l'adoption d'un accord sur une semaine de 4 jours chez VW selon quatre étapes distinctes : 1) l'**information** sur la situation de l'entreprise par la direction générale et la demande du conseil général de l'entreprise à la direction d'élaborer un accord " maintien de l'emploi ", 2) l'accord de principe sous forme de **convention collective**, 3) la mise en oeuvre de la semaine des quatre jours au niveau des sites selon des **accords d'entreprises** et 4) la **réalisation** et l'ajustement des différents modèles de la réduction de la durée du travail.

## Directions, représentants des salariés, Etat : logiques spécifiques et oppositions potentielles

Le schéma proposé autour des quatre phases de négociation identifie trois groupes d'acteurs institutionnalisés qui sont les directions, les représentants des salariés et l'Etat.

Du côté **direction** de VW, il importe de distinguer entre la **direction générale**, en particulier le directeur du travail Peter HARTZ qui a élaboré l'essentiel de l'accord et les **directions des 6 sites** chargées de négocier dans la dernière phase la réalisation de la convention à leur niveau. La **représentation salariale** est également assurée par plusieurs acteurs : la **direction régionale d'IG Metall** qui a négocié et signé la convention collective, en particulier le chef de délégation Jürgen PETERS ; le **conseil d'entreprise général**, institution représentative des salariés de Volkswagen, interlocuteur de la direction générale à Wolfsburg, largement dominé par des syndicalistes de l'IG Metall ; les **6 conseils d'établissements** chargés de négocier et de signer l'accord sur leur site, également dominés par des syndicalistes IG Metall ; enfin l'Etat qui intervient de manière indirecte par le biais de l'**office fédéral du travail**, institution indépendante et décentralisée, disposant de fonds paritaires pour indemniser les salariés en cas de chômage. Au moment de l'annonce par la direction du problème des "sureffectifs", nous tentons de définir un profil des acteurs. Ce profil veut ici rendre compte de la position de l'acteur, de ses logiques d'action, d'oppositions et de coopérations dans le contexte particulier des relations professionnelles chez Volkswagen telles que nous les avons décrites dans la première partie.

Tableau 1 : Les acteurs et les quatre phases du processus de la négociation



(\* BA : Office fédéral du travail (*Bundesanstalt für Arbeit*))

**Tableau 2 : Profils des acteurs**

<b>DIRECTIONS</b>	1) <b>Direction générale VW</b>	- prend en compte la situation globale de l'entreprise - le contexte l'oblige à une réduction de la masse salariale : veut négocier une convention collective avec l'IG Metall
	2) <b>Direction de site</b>	- négocie et transforme la convention collective en accord appliqué sur le site - gère la phase de transition, la mise en oeuvre et la modification de l'organisation du travail suite à l'accord
<b>REPRÉSENTATION DES SALARIÉS</b>	3) <b>Direction régionale IGM</b>	- défend le bassin régional de l'emploi : Volkswagen et entreprises régionales de la métallurgie - veut la garantie d'emploi, le respect des acquis sociaux et des résultats des conventions antérieures
	4) <b>Conseil d'entreprise général VW</b>	- maintien de l'emploi est prioritaire - demande une solution originale à la direction générale
	5) <b>Conseil d'établissement (site)</b>	- veille sur la situation des salariés du site - s'oppose aux licenciements, à la fermeture partielle ou totale du site - négocie la réorganisation du travail suite à l'accord
<b>ETAT</b>	6) <b>Office fédéral du travail</b>	- a pour mission de contribuer au maintien de l'emploi - lutte contre toute élévation " disproportionnée " des dépenses liées au coût social du chômage (chômage technique, préretraite, etc.)

Les différents profils des acteurs sont ainsi regroupés en fonction de trois logiques distinctes donnant lieu à des oppositions identifiées à travers la négociation des conventions collectives (tableau 2) : les directions [1,2] face à la représentation des salariés [3,4,5], et l'Etat [6] qui définit les règles juridiques sur l'indemnisation en cas de chômage par exemple, pouvant interférer avec un accord trouvé entre les deux groupes d'acteurs.

Néanmoins des oppositions secondaires apparaissent à l'intérieur du groupe " représentants des salariés ". Ces oppositions peuvent se manifester en particulier entre la région et les conseils d'établissement. De même, des désaccords peuvent naître entre les différents conseils d'établissement qui pèsent de manière différentielle sur les stratégies globales du syndicat qui peuvent s'élaborer au niveau de l'entreprise. Les critères de cette différenciation peuvent être la taille du site, la nature de la production, le degré d'automatisation et la situation spécifique de l'emploi dans le site.

Les possibilités de conflits intersyndicaux sont cependant amoindries dans la mesure où les conseils d'entreprise " Volkswagen " sont très largement dominés par les syndicalistes IG-Metall et ils ne peuvent pas négocier, ni signer une convention collective en tant qu'accord cadre sur le temps de travail ; la région Basse-Saxe est par ailleurs très dépendante économiquement de VW et la suppression de l'emploi chez Volkswagen concerne au même titre les représentants locaux et régionaux de l'IG Metall.

### **Des oppositions potentielles à l'élaboration des accords : les dates marquantes de la négociation**

Pendant l'automne 1993, la direction VW a fait un pronostic sur l'évolution de l'emploi prévoyant une réduction des effectifs de 30000 salariés pour l'année 1994 et 1995. Le démarrage des négociations entre IG-Metall et la direction a été sous l'emprise de cette prévision provoquant aussitôt la demande du conseil d'entreprise générale à la direction d'élaborer un concept alternatif aux suppressions d'emplois. IG Metall décide alors d'entrer " officiellement " en négociation pour conclure une convention collective « maintien de l'emploi » et fixe avec la direction une réunion pour le 11 novembre 1993 (6). Lors de cette réunion, la direction a argumenté sa position concernant l'évolution des effectifs dans l'entreprise avec des données structurelles et conjoncturelles. Elle a souligné les difficultés de l'entreprise de " fonctionner " avec un niveau d'effectifs qui donne lieu à des coûts salariaux élevés face à la concurrence étrangère. Ensuite la direction a présenté un papier " stratégique " (*Strategiepapier*) qui rendait compte du souhait syndical exprimé par le conseil d'entreprise général de maintenir intégralement l'emploi dans l'entreprise en développant un modèle de la réduction du temps de travail de 20% dans l'entreprise mais qui signifie des pertes proportionnelles sur les salaires à la même hauteur. Le modèle HARTZ

(6) Nous nous appuyons ici notamment sur un entretien avec la direction régionale de l'IG Metall ( Hanovre, 8/94) et sur l'article de SCHWITZER (1994).

(1994) a développé trois axes opératoires pour la réalisation de cet objectif :

- une réduction de la durée du travail à 28,8 heures et l'introduction simultanée de la semaine des 4 jours,
- l'entrée progressive des jeunes ouvriers formés dans l'entreprise et la sortie progressive des salariés proche de la retraite,
- des longues périodes réservées à la formation continue qui alterneraient avec des périodes de travail à plein temps.

La réaction d'IG Metall à ce papier "stratégique" s'est manifestée pendant cette première réunion autour de cinq principes que le syndicat voulait voir confirmer par une convention collective avec la direction :

- la convention collective doit concerner l'ensemble des salariés, même ceux qui sont employés hors convention comme les cadres de l'entreprise,
- la convention collective doit avoir une durée limitée sur deux ans jusqu'au 1/1/ 1996,
- des licenciements économiques doivent être interdits pendant cette période,
- le montant du salaire mensuel doit être maintenu pour les salariés,
- la perte sur le salaire annuel prévu de 20% doit être compensée partiellement par l'entreprise.

La rapidité de l'acceptation des quatre premiers points par la direction, semble confirmer l'hypothèse du consensus préalable entre la direction et les représentants syndicaux sur une réduction «en douce» des coûts salariaux, mais la compensation salariale de la RDT n'a pas été retenue dans un premier temps. C'est sur cette question que s'est engagé le rapport de forces entre les acteurs. Un second problème est également apparu autour de la question des heures supplémentaires. Seront-elles rémunérées ou compensées en repos ? Quelle sera la majoration de ces heures supplémentaires ?

Pendant les deux réunions suivantes les positions restèrent figées. La direction refusait de faire des concessions en donnant l'argument que la semaine des quatre jours et la garantie d'emploi sur deux ans constituaient un effort financier suffisant. Pendant cette phase critique où l'échec des négociations pouvait intervenir à tout moment, le maintien du dialogue n'a été possible que, parce que les acteurs craignaient les conséquences "imprévisibles" en terme d'emploi et de climat social pour l'entreprise en cas d'abandon des négociations (SCHWITZER, 1994).

Une réunion supplémentaire s'est avérée nécessaire pour rapprocher les points de vue des syndicalistes et celui de la direction. La cinquième rencontre dans la nuit du 24 au 25/11/93 a finalement donné lieu à un compromis complexe résultant des marchandages autour de la question de la compensation de la perte salariale réduisant à environ 16% cette

perte pour une RDT de 20%. Ce dernier point a constitué la ligne de conflit la plus visible entre les acteurs et a provoqué selon nos interlocuteurs à Hanovre des situations "critiques" pendant la négociation où comme l'exprime le chef de la délégation syndicale Jurgen PETERS à propos de la nuit du 24/11/93 : « *Le compromis a été très proche. Nous pensions déjà qu'on y était arrivé, ça y était. Mais tout d'un coup on s'est aperçu que l'autre côté (la direction) faisait des calculs complètement différents des nôtres. C'était vers une heure du matin. Ce n'était pas seulement une situation difficile, mais c'était presque la fin des négociations* » (7). La solution finalement retenue est celle de "transferts complexes" entre salaires, primes et temps de travail. Si cette complexité empêche les salariés dans un premier temps de porter un jugement sur le résultat "final" et son effet réel sur la diminution du salaire, comme nous le montrerons lors de la description du contenu, elle a permis dans la négociation de dénouer le problème de la compensation partielle de la RDT. L'IG Metall signe la convention collective avec les trois volets proposés par la direction.

Face à la perspective de 30000 licenciements, un accord a pu être trouvé entre les différents acteurs, qui surprend par la rapidité de sa négociation et qui semble ignorer les lignes de frictions que nous avons établies. Nous reviendrons lors de l'analyse des modalités de l'accord sur ces oppositions pour montrer que l'accord les a seulement transformées et non éliminées et que ce sont précisément ces oppositions transformées qui rendent l'accord fragile.

**Tableau 3 : Les dates de la négociation**

<b>1<sup>er</sup> octobre 93</b>	Peter HARTZ est nommé directeur du travail
<b>Mi-octobre</b>	Accord chez VW sur une solution passant par la réduction du temps de travail
<b>28 octobre 93</b>	Annnonce publique de la "solution VW"
<b>11 novembre 93</b>	1 <sup>er</sup> round de négociation entre VW et la direction régionale IGM ; accord sur les grandes lignes de la proposition VW (réduction du temps de travail pour tous, évitement des licenciements)
<b>17/18/23/24 novembre 93</b>	Séances de négociations supplémentaires pour parvenir à l'accord définitif, portant essentiellement sur les questions salariales
<b>25 novembre 93</b>	Aboutissement de la négociation
<b>15 décembre 93</b>	Signature d'un accord sur une semaine de 4 jours, prévoyant deux autres "modèles" de réduction du temps de travail ("relais" et "bloc")
<b>1<sup>er</sup> janvier 94</b>	Date officielle d'effet de l'accord
<b>24 mai 94</b>	Signature entre VW et IGM d'un accord sur les deux autres modèles "relais" et "bloc"

(7) Propos recueillis par HERMES (1994) et traduit par nos soins.



## Le résultat de la négociation : les trois volets de l'accord

A la fin des négociations entre l'IG Metall et la Volkswagen AG les signataires présentent pour les deux prochaines années une nouvelle organisation du temps de travail à trois volets : le modèle "pour tous" (*Modell Alle*) ou semaine de 4 jours, le modèle "relais" (*Modell Stafette*) et le modèle "bloc" (*Modell Bockzeit*). L'ensemble des règles négociées est accompagné d'une interdiction de licenciements économiques pendant la convention (*Entlassungsmoratorium*) (8).

### Le modèle "pour tous" ou semaine de 4 jours

Le noyau dur de la convention collective prévoit une réduction de la durée du travail de 36 à 28,8 heures par semaine, ce qui représente une réduction de 7,2 heures ou 20% pour les salariés de la Volkswagen AG (9). Ces 28,8 heures doivent être réparties - en principe - sur quatre jours de la semaine du lundi au vendredi. Le week-end reste en règle générale libre. Mais la possibilité d'envisager une répartition sur cinq jours est maintenue, à condition qu'elle soit approuvée par les signataires (*Tarifvertrag*, 1993, §2.3). L'année constitue le cadre de référence pour le calcul de la nouvelle durée moyenne (10). La durée du travail devient modulable jusqu'à 35 heures. A l'intérieur de la tranche (28,8 - 35 heures) les heures supplémentaires effectuées ne sont pas majorées, mais donnent lieu à un repos équivalent qui doit être pris dans le courant de l'année. Les heures supplémentaires ne seront alors majorées qu'après 35 heures.

(8) Tarifvertrag (1993), Vereinbarung zur Sicherung der Standorte und der Beschäftigung vom 15.12.1993 zwischen der Volkswagen AG und der IG-Metall Bezirksleitung Hannover, Volkswagen AG, Wolfsburg. La traduction suivante de certains paragraphes de la convention collective du 15/12/93 est faite par nos soins.

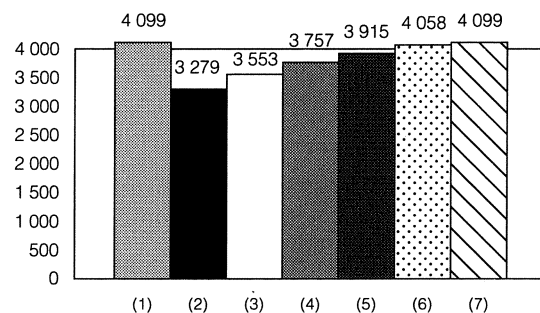
(9) Cette disposition concerne l'ensemble des salariés liés par convention collective à l'exception des jeunes en formation et des salariés à temps partiel en dessous de 28,8 heures. Pour ces groupes, il existe un règlement particulier. L'ensemble des dispositions que nous décrivons provient de la convention collective négociée fin 1993 (*TARIFVERTRAG*, 1993). Celle-ci est accessible dans deux publications (HARTZ, 1994 et PETERS, 1994).

(10) Convention collective du 15/12/93, § 2.1: "La durée normale du travail est de 28,8 heures par semaine en moyenne dans l'année. (...)".

§ 2.3: " (...). La durée hebdomadaire du travail est à repartir de manière générale sur quatre jours du lundi au vendredi. Une répartition sur cinq jours de travail peut être convenue en cas de nécessité selon les différents sites. Ceci doit être approuvé par les signataires de la convention collective. (...)".

### Maintien du revenu mensuel par l'annualisation des pertes salariales, mensualisation des primes et diverses formes de compensation

L'accord sur la semaine des quatre jours réduit la durée du travail de 20%, soit 28,8 heures par semaine et les salariés perdent simultanément environ 16% de leur revenu brut. La complexité de la négociation sur les aspects financiers de la compensation aboutit à une solution où les résultats des négociations antérieures (montant des primes annuelles, introduction des 35 heures pour octobre 1995, augmentations des revenus prévues fin 1993 et début 1994) sont remis sur la table de négociation. Le but de cette opération consiste à quantifier et à redistribuer les salaires sur la base d'un revenu mensuel inchangé. Cette condition posée à la signature par l'IG Metall a comme effet que les pertes salariales se concentrent sur les primes annuelles utilisées pour combler les pertes mensuelles. L'exemple suivant montre le calcul pour un revenu moyen de niveau "F" qui regroupe la plupart des salariés chez Volkswagen. La perte initiale de 20% du salaire annuel est partiellement compensée et le montant des paiements mensuels est stabilisé.



- (1) salaire initial en 1993 (4 099 DM = 100 %)
- (2) réduction de 20 % (- 820 DM)
- (3) prime annuelle (+ 274 DM)
- (4) avancement 35 heures + repos payé + compensation VW (+ 204 DM)
- (5) prime de vacances (+ 158 DM)
- (6) revalorisation du revenu au 1/11/94 (+ 143 DM)
- (7) revalorisation anticipée du 1/8/1994 (+ 41 DM) = nouveau salaire au 1/1/1994

Étapes du calcul du nouveau salaire mensuel (brut) en 1994 pour le niveau "F" (1DM = 3.40 FF), Source : IG-Metall, 1994.

La réduction du temps de travail de 20% implique une réduction proportionnelle du salaire (soit de 20% également) (11). L'accord prévoit néanmoins un ensemble de mesures qui compensent partiellement cette perte (*Tarifvertrag*, 1993, §3) pour la réduire à environ 16% du salaire annuel brut (PETERS et alii, 1994). La solution com-

(11) Convention collective du 15/12/93, § 3.1.2.: "Les salaires mensuels vont être abaissés de 20% suivant la réduction de la durée du travail à partir du 1/1/94".

plexe de compensation partielle, qui a avant tout pour fonction de garantir le niveau du salaire mensuel, comprend entre autres :

- l'avancement de l'introduction de la semaine de 35 heures, prévue en octobre 1995, à janvier 1994 ;

- l'avancement d'une augmentation des revenus de 1%, prévue dans les négociations salariales de 1994 ;

- la répartition d'une partie des primes "vacances" et de la totalité de la prime annuelle, payées normalement en fin d'année, sur le mois (12).

L'avancement de la semaine des 35 heures doit être compris ici comme une augmentation du taux horaire sur la base d'une durée du travail de 36 heures. Celle-ci est réduite de 20% à 28,8 heures. Pour avoir une vue d'ensemble sur le niveau de la compensation, il faut ajouter à la perte d'environ 16% du salaire brut, des pertes prévisibles en salaire net dues à l'augmentation des cotisations chômage et assurance-maladie. L'un de nos interlocuteurs au conseil d'établissement de Hanovre chiffre les pertes réelles pour les salariés du site entre 16% et 22%. Le mode de calcul influence donc sensiblement les chiffres obtenus. Pour nous, ce chiffre de 16% est une moyenne-minimum qui devrait confirmer des calculs plus précis en 1995.

Par ailleurs, notons le cas particulier des cadres concernés au même titre que les autres salariés par la réduction de salaire, mais qui suivant le principe dit de la "souveraineté dans le temps de travail" (*Arbeitszeitsouveränität*), pourront ou non décider de réduire leur temps de travail.

En résumé : L'accord "Volkswagen" fixe la durée du travail à 28,8 heures par semaine à répartir sur 4 ou 5 jours. Les revenus annuels bruts diminuent d'environ 16% et le niveau du salaire mensuel reste inchangé par rapport à 1993 (cf. encadré p.12).

### Le modèle "relais" (*Modell Stafette*)

Le second volet de l'accord concerne l'ensemble de la vie active des salariés de VW et comprend deux principes : une entrée progressive en activité des jeunes après leur formation, une sortie progressive de l'activité du personnel âgé.

Pour les jeunes, la durée du travail est réduite pendant les deux ans qui suivent la formation à 20 heures par semaine. Ensuite pendant 18 mois, ils travailleront pendant 24 heures pour finalement

(12) Convention collective du 15/12/93, § 3.2.3.: "Le montant de la prime annuelle est transformé en paiement mensuel. (...)".

passer à un emploi à temps plein de 28,8 heures (13).

Le modèle "relais" prévoit par ailleurs que les salariés pourraient prendre leur retraite progressivement à partir de 50 ans. Le principe serait que la réduction du temps de travail augmenterait pour ces salariés au fur et mesure de l'entrée en activité des jeunes : d'où l'image d'une course de "relais" entre une vieille génération et une jeune génération qui prendrait progressivement sa place.

Cependant la réalisation de ce modèle ne concerne pour l'instant que les jeunes et ce, uniquement à titre pilote dans le site de Emden (les jeunes se voient confiés exceptionnellement dans cinq sur six sites des emplois à plein temps pour la période de juin 1994 à janvier 1995).

La reprise conjoncturelle du secteur automobile ne permet pour l'instant pas d'aller sensiblement au-delà de la réduction du temps de travail effectuée dans le cadre de la semaine de 4 jours. Le modèle "relais" constitue néanmoins un potentiel qui pourrait être utilisé en cas de nécessité.

### Le modèle "bloc" (*Modell Blockzeit*)

La convention collective du 15 décembre 1993 permet une seconde prolongation possible du processus de réduction du temps de travail engagé avec l'introduction de la semaine des 28,8 heures. Pendant une période de 3 mois consacrée à la qualification, le salarié serait libéré de ses obligations quotidiennes afin de poursuivre des stages. La rémunération pendant cette période est garantie par une indemnisation au titre du chômage partiel (*Kurzarbeit*) qui assurerait aux salariés en moyenne environ 85 % de leur revenu net antérieur (14).

Jusqu'à présent, les difficultés rencontrées dans la création de l'institution sensée prendre en charge le salarié pendant cette période de qualification (la *VW-coaching-GmbH*) empêchent la réalisation du modèle "bloc". Les conflits portent bien évidem-

(13) Le principe des modèles "relais" et "bloc" a été retenu dans le préambule de la convention collective: "(...). Les partis signataires sont d'accord que d'autres mesures pour le maintien de l'emploi seront nécessaires. Celles-ci pourraient être par exemple des durées en bloc réservées à la qualification et le modèle relais. Le règlement en détail de ces modèles est fixé par les directions et les conseils d'établissements (Betriebsparteien), à condition que la convention collective ne soit pas concernée."

L'application du modèle "relais" pour des jeunes est réglé dans un supplément à la convention collective datant du 24/5/1994. Pour plus d'informations, ROSDÜCHER et SEIFERT (1994)

(14) Le supplément du 24/05/94 à la convention collective du 15/12/93 fixe le montant de l'indemnisation du chômage partiel pour la période de qualification dans le modèle « bloc ». Pour le niveau moyen de revenu « F » ce taux est fixé à 85 % du revenu net. Pour les catégories inférieures le taux de compensation pourrait atteindre jusqu'à 95 % et pour les revenus les plus élevés il se situe à 80 %.

ment sur les fonds nécessaires à la création de l'institution. Volkswagen se dit prêt à payer une partie des revenus versés au salarié en formation, mais attend de l'office fédéral du travail qu'il soit le principal payeur. Celui-ci argumente du fait qu'il ne peut prendre en charge financièrement que des salariés ayant perdu leur emploi, ce qui ne serait évidemment pas le cas des salariés de VW, mis en disponibilité pour suivre une formation pendant trois mois mais bénéficiant d'une garantie d'emploi dans leur entreprise. Par ailleurs, au titre d'institution à vocation régionale - interface entre le marché du travail et l'entreprise (HARTZ, 1994) - la *VW Coaching GmbH* serait en mesure d'obtenir des subventions de la région Basse-Saxe.

Une difficulté supplémentaire dans la mise en oeuvre du modèle " Bloc " est le choix des salariés concernés d'une part, des périodes de qualification d'autre part. Ces choix dépendent essentiellement des nécessités productives, mais touchent aussi aux droits fondamentaux de la " co-détermination " (*Mitbestimmung*). Les conseils d'établissements ne voudraient pas voir certaines parties du personnel exclues de ce modèle, ou d'autres forcées d'y adhérer. La direction pourrait être tentée de limiter le recours au chômage partiel (*Kurzarbeit*) pendant la période de qualification à des individus d'un ensemble restreint de salariés (15). Rappelons ici que l'accord chez Volkswagen a pour but de réduire la masse salariale en évitant des plans sociaux coûteux. Or le recours au chômage partiel risquerait de coûter cher à l'entreprise, puisque l'office fédéral du travail finance des périodes de chômage partiel au maximum à 67% pour les chômeurs avec enfant à charge et à 60% du revenu net antérieur pour les autres. Le complément à payer pour VW pendant les périodes de qualification afin de ramener le revenu au montant négocié (85% du revenu net) représenterait au moins 18% du revenu antérieur. Le niveau élevé de la participation financière à la période de qualification que la direction a accepté le 24/5/94, empêchera-t-elle la réalisation du modèle « bloc » ?

Néanmoins la direction et les syndicats possèdent ici une troisième possibilité de réduire le temps de travail dans l'entreprise.

La description du contenu nous indique que l'emploi et son maintien sont bien au centre de l'accord. Mais celui-ci ne se réduit ni à la RDT à 28,8 heures par semaine, ni à sa répartition sur 4 jours de la semaine. Nous avons cherché ici à répondre à une première question qui a guidé nos explorations : Y a-t-il eu accord entre les acteurs à

---

(15) L'article de BÉRAUD (1994) sur la comparaison des dispositifs de chômage partiels dans quatre pays européens indique, entre autre, que les expériences de formation dans ce cadre sont peu développées en Allemagne, parce qu'elles coûtent trop chers aux entreprises.

cause de l'exigence du maintien de l'emploi ? Pourquoi le compromis ? L'accord montre qu'il y a effectivement compromis en fonction de deux exigences fondamentales : rationnement du travail (direction 1, 2, du tableau 2) et maintien de l'emploi (représentation des salariés 3,4,5). En fait cette relation met l'**emploi** au centre, mais se décline néanmoins sous trois processus concomitants :

- L'acceptation de la **perte salariale** qui caractérise le maintien de l'emploi en tant qu'objectif prioritaire (modèle 1),

- l'idée d'une progressivité de l'accès à l'emploi pour les **jeunes** encore en formation qui serait contrebalancé par la sortie progressive de l'emploi des salariés proche de la retraite, décrivant ainsi un processus de " solidarité inter-générationnelle " qui aurait pour fonction de maintenir l'emploi des jeunes (modèle 2),

- la **formation** en tant que moyen de RDT et de développement permanent des qualifications des salariés (modèle 3).

L'accord essaye de rendre compte des divers processus (accès à l'emploi, formation) qui construisent un ensemble de mesures ayant tendance à globaliser et complexifier la question de l'emploi. Ces mesures qui restent pour une grande partie non-réalisées, permettent néanmoins d'énoncer quelques questions quant à sa mise en oeuvre dans les différents sites, notamment sur les effets des pertes salariales annuelles et sur le nombre de licenciements évités.

## **L**a " semaine de 4 jours " : un premier bilan de fonctionnement

### **La réduction hebdomadaire du temps de travail dans les différents sites de production**

L'accord négocié le 15 décembre au niveau central, a été suivi par une **multitude d'accords** entre les conseils et les directions de chaque site quant à la mise en oeuvre concrète de la " semaine de 4 jours ". Celle-ci pose en effet des problèmes de réalisation extrêmement différents suivant la nature et les " modes " de production. Mais les accords passés sont aussi en général de courte durée et renouvelés dès qu'il y a modification de la situation, liée par exemple à la variation de la demande de tel ou tel produit. Enfin notons que les aménagements les plus divers ont été imaginés afin de réduire le temps de travail de chaque salarié de 36 à 28,8 heures par semaine en moyenne, qui vont bien au-delà de la seule possibilité de répartir le travail sur 4 jours. Le tableau suivant résume six variantes de la RDT qui se distinguent à la fois par la durée du travail jour-

**Tableau 4**  
**Les différentes formes**  
**de "semaine de 4 jours"**

**Modèle : "Equipes alternantes "**

LUNDI	MARDI	MERCREDI	JEUDI	VENDREDI	
				libre	première équipe
libre					seconde équipe

Temps de travail journalier : 7,2 heures

**Modèle : "Réduction journalière**  
**du temps de travail"**

LUNDI	MARDI	MERCREDI	JEUDI	VENDREDI	SEMAINE
					toutes les équipes

Temps de travail journalier : 5,76 heures

**Modèle : "Repos collectif par équipe "**

LUNDI	MARDI	MERCREDI	JEUDI	VENDREDI	SEMAINE
					1/équipe du matin
					2/journée
				libre	3/équipe du soir

Temps de travail journalier : 6,17 heures

**Modèle : "Bloc de temps libre pour tous"**

LUNDI	MARDI	MERCREDI	JEUDI	VENDREDI	SEMAINE
					1
					2
					3
					4
libre	libre	libre	libre	libre	5

Temps de travail journalier : 7,2 heures

**Modèle : "Règlement individuel après accord"**

LUNDI	MARDI	MERCREDI	JEUDI	VENDREDI	SEMAINE
	libre				1
		libre			2
libre					3
			libre		4

Temps de travail journalier : 7,2 heures

**Modèle : "Jours libres fixes"**

LUNDI	MARDI	MERCREDI	JEUDI	VENDREDI	SEMAINE/GROUPE
libre					1/A
				libre	2/B
				libre	3/A
libre					4/B

Temps de travail journalier : 7,2 heures

Source : HARTZ (1994)

nalier, par le nombre de jours travaillés par semaine et par l'alternance des jours de repos pour les différentes équipes ou groupes de travail tout en respectant la nouvelle norme moyenne de 28,8 heures par semaine. Ces modèles peuvent être repartis autour d'un :

- (1) - temps de travail journalier " long " de 7,2 heures qui a comme effet de concentrer la RDT sur le cinquième jour, la cinquième semaine ou sur un jour variable en semaine,
- (2) - temps de travail journalier " court " de 5,76 heures qui repartit la RDT sur 5 jours,
- (3) - temps de travail journalier " moyen " de 6,17 heures où la RDT est en partie reportée sur la troisième équipe et la troisième semaine du cycle.

Ainsi, l'effet de la nouvelle norme temporelle sur la répartition en période de travail et non-travail n'est pas homogène, mais différentielle selon l'application de tel ou tel modèle. Ce ne sont finalement que 70% des salariés de VW qui travaillent effectivement sur un nouveau rythme de 4 jours par semaine (ROSDÜCHER, SEIFERT, 1994).

La diversité des situations et la complexité à trouver " le(s) bon(s) modèle(s) " a eu pour conséquence un étalement dans le temps de la mise en œuvre de la solution VW. Rapidement négociée dans les sites de Emden et de Salzgitter (Janvier 94), c'est là qu'elle trouve sa réalisation la plus " pure ", puisque la semaine de travail s'y étale sur 4 jours du lundi au jeudi pour l'ensemble du personnel. La " semaine de 4 jours " a ensuite été négociée puis mise en œuvre dans les sites de Kassel et de Braunschweig (Février 94), où elle prend des formes plus diverses (16). C'est dans les usines d'assemblage de la Golf à Wolfsburg et du Transporter à Hanovre que les difficultés ont été les plus grandes.

A Wolfsburg la " semaine de 4 jours " a été négociée le 16 mars et appliquée à partir du 4 avril, donnant lieu à des péripéties largement reprises par les journaux (entre autres de vastes embouteillages) dans une ville qui ne vit que par et pour Volkswagen. On trouve dans ce site environ 150 modèles différents de temps de travail permettant sa réduction de 36 à 28,8 heures (17).

Nous aborderons maintenant plus en détail le cas de l'usine de Hanovre, qui concentre bien des difficultés auxquelles la direction de VW se heurte dans

(16) Chaque négociation s'est soldée par un accord d'entreprise et souvent par des notes internes qui règlent en détail l'application sur les sites. Une partie de ceux-ci est accessible en consultant ROSDÜCHER, SEIFERT (1994).

(17) Entretien : conseil d'établissement, Hanovre, 8/94.

la mise en oeuvre au quotidien de la réduction du temps de travail. La situation de Hanovre est " particulière " dans la mesure où le problème des sureffectifs ne s'est pas posé avec la même amplitude que dans les autres sites (réduction prévue des effectifs de 15% en deux années à Hanovre, contre une réduction prévue de 41% à 48% pour les sites de Wolfsburg et d'Emden, HARTZ, 1994). La réduction du temps globalement travaillé de 20% " pèse " par conséquent plus lourd sur le site de Hanovre que sur d'autres sites. La question paradoxale qui se posera de plus en plus aux acteurs locaux sera : Comment maintenir le niveau de la production à Hanovre sans remettre en cause le principe de la RDT ?

### La " semaine de 4 jours " au département tôlerie de l'usine de Hanovre

L'usine de Hanovre présente la particularité de fabriquer un produit, le "Transporter", dont la demande a connu récemment de fortes hausses. C'est dans ce contexte que doit se mettre en place la réduction hebdomadaire du temps de travail, qui ne doit en aucun cas donner lieu à une baisse de la production. Dans cette usine, un accord d'entreprise a été négocié sur la base d'une semaine de 4 jours à 7,2 heures pour l'ensemble du personnel, les représentants des salariés tenaient effectivement à un modèle unique afin de ne pas casser les groupes de travail. Or, cette solution pose des problèmes de mise en oeuvre qui pourraient déboucher sur une modification de cet accord. En effet, la plupart des vendredis ont dû être travaillés par le personnel de production directe afin que l'usine -qui a pu compter par ailleurs sur 180 salariés supplémentaires venus de Salzgitter- puisse satisfaire ses commandes (18).

Les négociations entre le conseil d'établissement et la direction portent sur le cinquième jour de travail (en général le vendredi). Les vendredis travaillés l'ont été sur une base volontaire. Chaque vendredi travaillé a pu être payé sous forme de salaire ou bien de repos compensateur. Pour le département tôlerie par exemple, seules 150 personnes sur 500 sont venues travailler sur cette base volontaire, « *Beaucoup de salariés se sont très bien habitués à ce rythme de 4 jours de travail par semaine* » affirme un représentant du conseil d'établissement à Hanovre. « *Le problème au département de la tôlerie est que nous n'arrivons pas à maintenir le niveau de la production. Nous avons besoin de 12 jours supplémentaires pour la production. On a fait un accord sur ces jours avec la direction* ». Il précise l'enjeu pour l'usine de Hanovre : « *si non, 8000 clients ne peuvent pas être livrés donc jusqu'à l'été (1994) on a travaillé chaque Vendredi sur une base volontaire, rémunéré ou compensé en repos. Il n'y a pas eu beaucoup de volontaires, mais les femmes du département de la*

(18) Entretien: conseil d'établissement, Hanovre, 8/94.

*filature par exemple ont trouvé ça bien. Après la direction nous a proposé 12 vendredis obligatoires à travailler jusqu'au mois de Décembre (1994). Ça ne suffit pas, l'année prochaine nous aurons besoin de personnel supplémentaires venant d'autres sites* » (19).

Le carnet de commandes de l'usine reste bien rempli et les deux parties estiment aujourd'hui que cette solution du travail supplémentaire du vendredi (sur une base volontaire ou non) ne peut être prolongée davantage (20). Le conseil d'établissement a de son côté demandé à la direction régionale d'IG Metall que l'usine de Hanovre qui accuse dans certaines parties un manque de personnel important, puisse déroger à la convention collective. Celle-ci prévoit que les heures supplémentaires soient de manière générale compensées par un repos supplémentaire (§ 4.3) (21), alors que le cas de Hanovre demanderait la réduction de ces repos au profit d'une compensation financière. Cette demande a été refusée par la direction régionale de l'IG Metall qui met en avant la validité de l'accord de principe sur tous les sites (22). Sur le site de Hanovre (14 000 salariés) on regrette « *de ne pas peser aussi lourd sur les décisions* », comme c'est le cas sur le site de Wolfsburg (36 400 salariés) (22).

Le conseil d'établissement insiste maintenant dans les négociations avec la direction locale à Hanovre sur la nécessité d'obtenir du personnel supplémentaire afin de pouvoir assurer la production dans le cadre d'une semaine de 4 jours. Il s'oppose surtout à la solution que propose de son côté la direction pour atteindre cette production, à savoir la mise en place d'un modèle de travail à trois équipes avec l'introduction d'une équipe de nuit, permettant un fonctionnement en continu de l'usine, mais qui risquerait de casser les groupes de travail constitués depuis des années. « *La direction nous propose maintenant une organisation du travail en trois équipes. On n'est pas d'accord. Il y a eu un mécontentement parmi les salariés. Les aller-retour sur les vendredi libres nous ont déjà coûté des voix aux dernières élections du conseil de l'établissement* » (23).

A plus long terme, la direction met en avant sa volonté d'améliorer la productivité de l'usine pour lui permettre de tenir son programme de production sans grever ses coûts en personnel. Le management de terrain en tôlerie rappelle que cela ne peut se faire qu'avec du personnel qualifié, car améliorer la productivité revient, là, essentiellement à accroître la disponibilité des nombreuses installations automatisées (la solution qui a consisté à faire venir du

(19) Entretien conseil d'établissement, Hanovre, 8/94

(20) Entretien : agent de maîtrise, Hanovre, 8/94.

Entretien : conseil d'établissement, Hanovre, 8/94.

(21) Convention collective du 15/12/93, § 4.3. : « *Les heures supplémentaires sont de manière générale compensées par un repos supplémentaire* ».

(22) Entretien : conseil d'établissement, Hanovre, 8/94.

(23) Entretien : conseil d'établissement, Hanovre, 8/94.

personnel de Salzgitter, ne lui est apparue à ce titre d'aucune efficacité, dans la mesure où les " savoir-faire " de cette usine de moteurs ne sont pas ceux qui sont nécessaires dans une tôlerie). Il insiste sur le problème de la mise en œuvre de l'accord à Hanovre : « *La forte automatisation pose problème à tout le monde. Les cadences sont restées au même niveau, mais le temps de travail s'est réduit. Le niveau de la production est à peine tenable* » (24).

L'accueil du personnel venant d'autres sites pour maintenir le niveau de la production à Hanovre est indispensable pour un fonctionnement à deux équipes. Or, les difficultés supplémentaires qui en résultent en termes de niveau de qualification et de capacité d'intégration dans un nouveau collectif de travail pourraient bien amener les acteurs à revoir le choix d'un modèle unique sur 4 jours et organisé en deux équipes.

On comprend donc au travers du cas -il est vrai particulièrement difficile- de Hanovre, combien la mise en œuvre concrète de la réduction du temps de travail pose de problèmes. D'après les représentants IG Metall au conseil d'établissement de Hanovre, ces trop nombreux problèmes leur auraient déjà coûté quelques places lors des dernières élections. Pour autant ces représentants continuent de défendre l'accord négocié par leur syndicat. La complexité de la réalisation de l'accord rend tout aussi malaisé un **bilan côté direction de VW** : la semaine de quatre jours imaginée par le directeur du travail s'avère-t-elle dans les faits " bonne " ou " mauvaise " ?

### La solution VW : gain de productivité et maintien de l'emploi ?

La réduction de 20% du temps de travail, telle qu'elle est prévue par l'accord, permettrait une réduction théorique de la part des coûts de personnel par véhicule produit de 13% (HARTZ, 1994). En effet une partie de ces coûts de personnel reste fixe quel que soit le nombre d'heures travaillées et l'accord prévoit -rappelons le- une compensation salariale partielle de la réduction du temps de travail.

Ce chiffre de 13% pourrait cependant être amélioré si certains gains, qui dépendent largement de la mise en œuvre concrète de la " semaine de 4 jours ", étaient importants. Citons trois facteurs de gain supplémentaire éventuel pour l'entreprise (ROSDÜCHER, SEIFERT, 1994) :

- la réduction du salaire des cadres sans que leur " production ", elle, ne soit réduite dans les mêmes proportions (" *Arbeitszeitsouveränität* ") ;
- les rémunérations en heures supplémentaires rendues le plus rare possible, puisque l'accord ne

prévoit ce type de rémunération qu'à partir du " seuil " des 35 heures par semaine, en durée inférieure les heures supplémentaires seront compensées sous forme de repos ;

- l'amélioration de la productivité en production, due à une meilleure utilisation du temps ou des machines dans le cadre de la " semaine de 4 jours ".

A propos de ces gains de productivité, on a vu dans le cas de Hanovre combien leur réalisation était difficile à mettre en place. La direction de VW envisage cependant que la sécurité d'emploi accordée au personnel pendant toute la durée de la convention, favorise son investissement dans la recherche quotidienne de tels gains. A l'occasion de l'accord, le programme " KVP " (Processus d'amélioration permanente) a été renforcé.

La question des besoins de personnel de l'entreprise apparaît quant à elle encore plus obscure. C'est d'abord et avant tout contre un surplus de personnel, évalué à 30000 emplois qu'était censée lutter la solution imaginée par le directeur du travail. Aujourd'hui la direction de VW estime que la semaine de 4 jours ne " sauve " que 20000 de ces 30000 emplois, et que les deux autres volets de la solution restent entièrement d'actualité. Comment alors comprendre les forts besoins de personnels, non seulement de l'usine de Hanovre, mais aussi de plusieurs secteurs à Wolfsburg ou Kassel ? La mise en œuvre d'un système efficace de compensation de personnel entre usines/secteurs déficitaires et excédents semble encore poser des problèmes (DER SPIEGEL, 1994) et relance le débat sur la flexibilité et sur la durée de l'utilisation des équipements comme le montre le souhait de la direction d'introduire une équipe de nuit à Hanovre. L'accord signé le 15 décembre prévoit que la flexibilité puisse être maximum, et puisse permettre les transferts du personnel sous condition de la seule approbation du conseil d'établissement (cf. encadré sur la flexibilité du temps de travail p. 20).

## L' accord et ses limites : ouverture d'un débat social

### Légitimité sociale et fragilité de l'accord

La légitimité sociale de l'accord est liée avant tout à ses effets sur l'emploi dans l'entreprise. La question qui se posera aux acteurs lors de son échéance (fin 1995) est de savoir si les gains de productivité obtenue dans la période révolue ne remettent pas en cause le retour à une durée conventionnelle plus longue. Dans cette perspective, l'accord apaise provisoirement un état de sureffectifs par une RDT importante sans pour autant remédier au problème de fond posé à longs termes par la course à une meilleure productivité. Le

(24) Entretien : agent de maîtrise, Hanovre, 8/94.

retournement de la conjoncture en 1994, s'il se prolonge, posera certainement des problèmes de gestion de la main-d'oeuvre pour l'entreprise (intensification des changements de poste de travail et de site). Un retour définitif aux 35 heures semble pourtant maintenant peu probable, même s'il est officiellement prévu (25). Le scénario envisageable sera plutôt la prolongation de l'accord sous une forme qui permet le maintien de l'emploi dans l'entreprise. La fragilité de l'accord proviendrait alors davantage d'un contexte où l'emploi serait de nouveau mise en question, de l'inefficacité d'un partage du travail durable pour maintenir l'emploi dans l'entreprise. Pour l'instant la direction et l'IG Metall défendent l'accord. En effet, il faut souligner que l'accord est solide dans la mesure où il a été négocié par des acteurs sociaux qui disposent de moyens forts pour normaliser et légitimer ses modalités diverses. Ils ont donné un cadre souple quant aux modalités d'application qui délègue une partie importante des décisions au niveau local ; d'où le sentiment de perte de contrôle du processus de la négociation éprouvé par d'autres directions régionales de l'IG Metall : « *Quand j'ai appris les résultats de la négociation chez Volkswagen, j'étais d'abord surpris, après choqué, mais j'ai fini par comprendre les collègues à Hanovre* », dit un représentant de la direction régionale de Berlin-Brandenburg. D'autres directions régionales de l'IG Metall réagissent certes avec compréhension, mais craignent en même temps à moyen terme que ce mode de négociation ne soit imposé ailleurs. La difficulté de pouvoir contrôler ce processus au niveau régional voire national, la volonté de stabiliser l'ensemble des acquis sociaux et un scepticisme par rapport aux solutions rapides de "partage du travail", qui mènent à une hétérogénéisation des conditions de travail, leur fait préférer des réductions du temps de travail lentes, telles que celles demandées dans le cadre des négociations dans la métallurgie allemande de 1990 pour les 35 heures (26). Néanmoins, cette volonté doit prendre en compte les objectifs locaux des conseils d'entreprise, qui se trouvent de plus en plus sous la menace de licenciements massifs. Il est probable que la capacité des syndicalistes à résoudre ces contradictions, en harmonisant leurs stratégies locales et régionales, soit décisive non seulement pour la généralisation du modèle VW, mais aussi pour la pertinence sociale du modèle des relations professionnelles en Allemagne.

Nous avons vu que la phase de transition s'avère difficile pour passer à la semaine de 4 jours. Si l'accord demeure fragile, il possède néanmoins une légitimité certaine : ni la direction, ni les syndicats ne veulent pour l'instant revenir en arrière. Quelles sont les facteurs de légitimité de la construction

(25) Entretien : avec des représentants de la direction régionale de l'IG Metall, Hanovre, 8/94.

(26) Entretien : avec des représentants de la direction régionale de l'IG Metall, Berlin, 8/94.

normative et quel est le seuil d'acceptabilité de part et d'autre ?

Si la réduction de la masse salariale satisfait globalement la direction, les syndicats ont dû demander la réalisation de quatre points qui leur permettaient d'accepter la réduction spectaculaire de salaire :

- l'interdiction de licenciements collectifs devient partie intégrante de la convention (§5) (27) ;

- la convention est provisoire et réversible. La norme des 35 heures reste en principe l'objectif et la convention prévoit d'y revenir fin 1995 (§ 7) ;

- la réduction du temps de travail s'applique à l'ensemble du personnel ;

- il y a compensation partielle de la perte financière pour les salariés.

La dernière demande des syndicats a été la plus discutée, puisqu'elle touchait directement à l'objectif principal de la direction : la réduction des coûts. Jugeant la question des licenciements prioritaire, IG Metall a abandonné l'idée d'une compensation plus forte. Or, ce dernier point nous semble représenter dans les faits un changement stratégique d'IG Metall, au moins au niveau local. Celui-ci résulte d'une part du rapport de forces avec l'entreprise qui se dégrade en période de crise (profits en baisse - chômage en hausse) et d'autre part de la proposition surprenante et détaillée que fait la direction de VW. Cette proposition va en effet aussi bien à l'encontre de la norme établie par l'IG Metall dans les années 80 (une réduction du temps de travail lente avec maintien du salaire) qu'à l'encontre de la pression politico-économique qui veut favoriser des augmentations de la durée du travail (28). D'autres alternatives à cette proposition (par exemple un conflit dur avec la direction en cas de licenciements massifs) n'ont jamais été véritablement envisagées par la commission tarifaire, même s'il y a eu des moments "critiques" pendant la négociation (29). Du point de vue syndical, il s'agit donc d'une nouvelle stratégie de réduction du temps de travail, qu'on pourrait qualifier de **défensive ou réactive**.

Du côté de la direction, le même accord doit être jugé différemment. L'absence de contre-propositions syndicales est ici pour nous un indicateur de l'originalité de la stratégie de Volkswagen et de son directeur du travail, qui réalise entièrement pendant les négociations son scénario initial. La semaine de 4

(27) Convention collective du 15/12/93, § 5 : " *Pendant la durée de la convention des licenciements économiques sont exclus...* ".

(28) Citons le chancelier allemand qui compare, peu avant la négociation de l'accord VW, l'Allemagne à un "parc de loisirs" où les gens ne travaillent pas assez.

(29) Entretien: direction régionale de l'IG Metall, Hanovre, 8/94.

jours arrive à obtenir rapidement le statut d'une norme envisageable et légitime (au moins dans la conception des interlocuteurs syndicalistes) dont la source est moins sa force intrinsèque, que la coïncidence d'objectifs stratégiques qu'elle représente dans un contexte socio-économique changé (éviter les licenciements et réduire la masse salariale). Bref, les sources de légitimité de l'accord sont multiples.

Cette légitimité s'avère nécessaire pour la direction qui doit prendre en compte le fort contre-pouvoir syndical en entreprise et considérer le domaine sensible du changement qu'est l'organisation temporelle du processus de production (30).

Tout freinage ou dysfonctionnement de la production pour "manque" de légitimité de l'accord mettrait en cause l'objectif de VW : produire autant en moins de temps. Dans ces conditions de légitimité, l'accord permet alors à Volkswagen d'amorcer socialement et financièrement sa politique de rationalisation, devant lui permettre à terme de se démarquer de la concurrence d'Europe de l'Est et d'Asie. Selon ALTVATER (1993) la mise en oeuvre d'une telle politique de modèles alternatifs de temps de travail, pourrait attribuer à VW un rôle pionnier dans la réduction des coûts au niveau de la concurrence internationale.

Pourtant, la question de la légitimité de l'accord ne pose-t-elle pas au fond le problème du développement de **nouvelles solidarités** ? On peut en effet interpréter l'accord comme le résultat du renforcement des contraintes sur les salariés (licenciements annoncés) qui dégradent les conditions du travail, mais qui sont porteurs de nouveaux compromis à base de solidarités. Ces solidarités ont un caractère interne dans la mesure où des licenciements ont pu être évités et un caractère externe, parce que les jeunes en formation peuvent prétendre à un emploi (prévu par le modèle "relais") qui dans d'autres circonstances auraient pu être mis en cause par l'entreprise. Le partage du travail "implicitement exigé" n'enlève rien aux solidarités qui peuvent lier les salariés dans leur combat pour le maintien de l'emploi, comme le dit un d'entre eux :

*"J'aurais pu dire aussi, bien, alors il faudrait que 30000 salariés quittent l'entreprise. Je suis le seul à gagner de l'argent dans ma famille avec trois enfants, je ne serai pas concerné par des licenciements. Je ne suis pas comme ça."*, (HERMES, 1994) (31).

(30) L'exemple de la semaine de 4 jours (4x10 heures) chez Peugeot-Poissy introduite dans le but d'allonger la durée d'utilisation des équipements en période de croissance montre la fragilité de tels accords (octobre 1990). Dans la presse cet accord a été qualifié d'"irréversible" et de "révolutionnaire", mais simultanément critiqué dès le début par une partie des syndicats. En 1993 l'accord est modifié pour des raisons économiques et sociales (voir aussi : CHANUT, 1992).

(31) Propos recueilli par Hermes (1994), traduit par l'un de nous.

Ces solidarités locales, provisoires et fragiles ont-elles fait "école" ? Doit-on penser qu'un modèle "partage du travail décentralisé et flexible" se généralise en Allemagne sur ces bases de solidarité, d'autant plus que d'autres branches en Allemagne expérimentent actuellement de **nouveaux modèles** de temps de travail (32) ?

Des pertes de salaire, de l'ordre de celles qui sont subies par les salariés de VW, ne seraient d'après beaucoup d'observateurs de la situation, pas envisageables ailleurs. Cette forme de réduction du temps de travail pourrait donc être limitée à des secteurs en crise et à salaires élevés, comme l'automobile.

Les acteurs sociaux au niveau national (syndicats et organisations patronales) n'ont en fait pas encore de réponse à la question de la généralisation d'un modèle tel que celui de VW. Dans le cas de la métallurgie, ils ont décidé par convention collective de donner pour toute la branche la possibilité aux acteurs locaux de négocier "leur partage du travail". L'accord "Volkswagen" s'y retrouve sous forme d'une possible réduction du temps de travail jusqu'à 30 heures par semaine qui, dans un premier cas de figure, entraîne la réduction du salaire de manière proportionnelle, si l'ensemble de l'établissement est concerné. La seconde possibilité prévoit une compensation salariale partielle de la RDT, si une partie seulement du personnel est concernée (33).

L'accord "Volkswagen" a contribué à modifier les termes dans lesquelles on discute de la RDT et du maintien de l'emploi en Allemagne. L'expression la plus visible de cette influence constitue la possibilité de négocier un partage du travail "local" dans la convention collective de la métallurgie et de l'industrie électronique de 1994. Néanmoins, il est

(32) **L'industrie chimique** recourt davantage à la flexibilisation, sous forme de repos compensateurs et d'heures supplémentaires, et au travail à temps partiel. Le **service public** en Allemagne de l'Est prévoit une réduction du temps de travail partiellement compensée jusqu'à 32 heures par semaine, limitée sur 3 ans et qui doit être négociée au niveau local et régional. Pendant la durée de l'accord les licenciements économiques sont interdits. **L'industrie du fer** en Rhénanie (nord) avance la mise en place de la semaine de 35 heures avec interdiction de licenciements, contre une stagnation des salaires et des aides financières de la région (*Land*), (BISPINCK, 1994).

(33) La compensation va de 1% (du salaire antérieur) pour une réduction du temps hebdomadaire à 35 heures, jusqu'à 7% pour une réduction à 30 heures. Selon un premier bilan des effets de la convention (HANDELSBLATT, 1994), les acteurs approuvent la solution trouvée. L'IG Metall parle de 20 000 emplois sauvés hors Volkswagen dans l'industrie métallurgique et électronique. La solution 1 (réduction proportionnelle du salaire) est celle qui est le plus souvent choisie. La solution 2 rencontre à la fois la résistance des directions qui refusent de payer le prix d'une compensation partielle, mais aussi celle de certains conseils d'entreprise qui préfèrent recourir à l'instrument "classique" du chômage partiel réduisant davantage la perte salariale.



définitivement trop tôt aujourd'hui pour prévoir, si cette évolution suit à longs termes une nouvelle dynamique sociale qui rend " acceptable " l'idée d'un partage du travail pour des populations plus vastes. La confirmation récente de l'introduction de la semaine des 35 heures pour la métallurgie avec maintien des salaires (comme prévu en octobre 1995) montre que l'IG Metall reste attaché, malgré les pressions des organisations patronales, à des accords-cadres sur des réductions globales du temps de travail avec maintien du salaire. Si le contexte local amène les acteurs à vouloir négocier des réductions supplémentaires de la durée du travail pour maintenir l'emploi dans l'entreprise, cela se fera sur une base de 35-x heures avec réduction partielle ou proportionnelle du salaire. Dans l'avenir l'évolution du chômage en Allemagne et en Europe pèsera lourdement sur les options stratégiques des syndicats. La semaine de 30 heures sera-t-elle l'objectif pour l'an 2000? Personne ne peut répondre aujourd'hui à la question de savoir comment elle pourra se réaliser, mais l'accord chez Volkswagen montre ici la volonté des acteurs en entreprise de faire vivre un scénario alternatif contre la fatalité du chômage.

### L'effet du nouveau modèle : une flexibilité maximale, contrôlée ?

La flexibilité du temps de travail dans la convention collective sur la semaine de quatre jours ne constitue plus une contrepartie fondamentale à la réduction de la durée du travail. Dans ce contexte, les limites de la flexibilisation temporelle ne sont-elles pas atteintes ? La plupart des conventions collectives, toutes branches confondues, prévoient déjà la possibilité du *travail le samedi*, une limitation de plus en plus faible du *travail de nuit* et du *travail posté*, une *modulation de la durée* du travail et une extension des *heures supplémentaires*. On pourrait penser que la flexibilité temporelle perdra à moyens termes définitivement, dans les conventions collectives, son statut d'objet de négociation dans le cadre d'une réduction du temps de travail, d'autant plus que des enquêtes récentes effectuées sur le recours à des modulations de la durée du travail montrent que les directions des entreprises utilisent peu le potentiel prévu dans les conventions collectives (PROMBERGER, 1994).

Mais nous pensons que les RDT fortes comme chez Volkswagen poseront de plus en plus la question du **maintien de la durée de l'utilisation des équipements**, donc celle de l'introduction d'une équipe de nuit ou de week-end comme principe d'ajustement (envisagé à Hanovre). Par ce biais la décision sur la continuité du mouvement de la flexibilisation temporelle serait alors de plus en plus délégué à l'entreprise et aux sites de production. L'accord VW n'est pas incompatible avec l'extension des plages de travail, mais il est au contraire conciliable avec d'autres formes d'organisation temporelle. C'est l'aspect **globalisant** et le principe de la **réversibilité** de l'accord qui nous indiquent la recherche d'une flexibilité maximale et contrôlée.

Le modèle VW constitue pour ses 111.000 salariés une vie de travail plus imprévisible. Des éléments de flexibilité temporelle font que la durée de 28,8 heures n'est pas appliquée partout, permettant par exemple le retour " modulable " à 35 heures, sans paiement sous forme d'heures supplémentaires en cas de nécessité. A cette flexibilité temporelle s'ajoute une autre forme de flexibilité, en termes de mobilité des salariés. La complexité de la question des effectifs dans le nouveau modèle, peut entraîner un changement de poste ou de site (34) pour certaines parties du personnel. Un changement de poste nécessite l'accord des acteurs locaux sur les procédures (convention collective, § 4.1 (35)). Or il constitue selon nos interlocuteurs

### Flexibilité du temps et du travail

L'accord sur la semaine des quatre jours chez Volkswagen prévoit deux formes majeures de flexibilité. La première concerne directement le temps de travail et la seconde le poste de travail.

#### 1) Le temps de travail

- Bien que la semaine des quatre jours soit appliquée pour la majorité des salariés, elle n'est pas obligatoire et une répartition des 28,8 heures sur cinq jours reste possible.

- La durée du travail de 28,8 heures constitue une moyenne annuelle. Elle introduit un dispositif de " modulation " avec une limite supérieure de 35 heures. A l'intérieur de cette tranche les heures supplémentaires effectuées ne sont pas majorées, mais donnent lieu à un repos équivalent.

- Les cadres disposent d'une autonomie temporelle. Ils décident donc localement et de manière individuelle l'ampleur de leur temps de travail.

- L'introduction de dispositifs allongeant la durée d'utilisation des équipements peut être négocié localement. Le conseil d'établissement et la direction peuvent par exemple décider de l'introduction d'une équipe de nuit.

#### 2) Le poste de travail

- On peut demander un changement de poste au salarié, si l'intérêt du maintien de l'emploi le nécessite. Les règles pour ce changement sont définies par les directions et conseils d'établissement.

- Le changement de site pour un salarié peut être envisagé dans les mêmes conditions.

(34) Cette forme de flexibilité avait déjà été inaugurée chez VW dans le cadre de l'accord "LODI" datant de 1980, dont cependant les cadres de VW estimaient qu'il ne permettait pas toute la flexibilité souhaitée en raison des oppositions sur le terrain des membres des conseils d'établissements aux réassignements de travailleurs (TURNER, 1991).

(35) Convention collective du 15/12/93, § 4.1.: " Il peut être nécessaire dans l'intérêt du maintien de l'emploi de procéder à des changements de poste ou de site. Chaque salarié de l'entreprise est tenu d'accomplir la tâche attribuée. Les règles et la procédure sont élaborées par les directions et les conseils de l'établissement. Pour la question de l'attribution des tâches il convient en particulier de prendre en compte les capacités, la qualification, la tâche précédente, le revenu et le lieu d'habitation du salarié concerné. (...) "

à Hanovre (36) un des problèmes les plus aigus de la mise en oeuvre de l'accord car rentre souvent en contradiction avec les attentes des salariés lorsqu'ils ne sont pas d'accord pour changer de poste, malgré l'accord du conseil d'établissement ; de plus cette mobilité peut contredire les pratiques collectives de travail et les règles du groupe de travail dans lequel il s'insère. Bref, le changement de l'organisation temporelle a ici l'effet d'hétérogénéiser et de déstabiliser les conditions de travail dans l'ensemble.

La diversité des situations ne rend pas simple l'interrogation sur le sens qu'on peut donner à la solution VW. Peut-on dire que les salariés disposent d'un temps libéré dont il y a autant d'usages possibles qu'il y a d'individus dans l'entreprise ? Quelle signification donner à un temps de travail raccourci ? On ne peut attribuer une seule signification à cette réduction massive du temps de travail. Il s'agit plutôt de préciser quelques enjeux.

Observons tout d'abord que cette réduction est relative. D'une part, parce que l'évolution du contexte économique peut très bien entraîner un rallongement de la durée soit sous forme du retour aux 35 heures soit sous formes d'heures supplémentaires non-payées jusqu'à concurrence de 35 heures. D'autre part, parce que l'extension du temps des machines peut conduire à une localisation des plages de travail en dehors des horaires habituels, par exemple la nuit ou le week-end. Rien dans cet accord n'autorise à conclure qu'il s'agit d'une RDT définitive tant dans son volume (28,8 heures) que dans sa localisation du lundi au vendredi.

Observons ensuite que cette réduction n'est pas sans ambiguïté du point de vue de la vie au travail. En ce qui concerne le maintien des compétences et des qualifications en particulier, on sait qu'il est lié à la situation de travail qui a un caractère formatif. De façon générale la participation aux activités professionnelles et sociales se trouve d'autant réduite. On ne peut donc sous-estimer l'impact d'une telle réduction sur la construction et le fonctionnement des collectifs de travail et des groupes professionnels : la socialisation professionnelle n'est-elle pas altérée ?

Cet accord indique un incontestable processus de solidarité au moins à l'intérieur de l'entreprise. Qu'il soit défensif ou réactif, il témoigne de l'acceptation au moins provisoire d'une augmentation des contraintes professionnelles et salariales pour préserver l'emploi de tous. Peut-on pour autant parler de partage du travail ? Pour répondre à cette question, il serait nécessaire d'analyser les modalités d'usage du temps en dehors de l'entreprise. Or il n'est pas certain que ce temps ne soit pas consacré à d'autres activités professionnelles (37). Une activité de substitution pendant le vendredi

(36) Entretien : agent de maîtrise, Hanovre, 8/94, Entretien : direction régionale IG-Metall, Hanovre, 8/94.

“ libre ” rattrape la perte salariale en partie, mais anéantirait les effets du “ partage ” par rapport au marché du travail dans son ensemble. De plus, elle transformerait la signification de cette solution pour les individus qui seraient alors dépourvus d'un usage social différent de ce temps libéré.

\*

\* \*

La solution “ Volkswagen ” propose une réduction de la durée du travail à 28,8 heures, répartie pour la plupart des quelques 111.000 salariés de l'entreprise sur quatre jours par semaine. En revanche, les salariés perdent à peu près 16% de leur salaire annuel brut.

L'élaboration de cet accord est révélatrice de la fin des certitudes socio-économiques qui ont jusqu'alors guidé les acteurs sociaux, mais aussi le résultat d'un mode de régulation sociale particulier. Le **maintien de l'emploi** est devenu l'enjeu central de la négociation sur la réduction du temps de travail. L'accord chez Volkswagen montre de manière exemplaire les difficultés du passage d'un accord de principe sur un nouvel ordre temporel à sa réalisation concrète. Il souligne la diversité des acteurs concernés, leurs oppositions, mais aussi des solidarités réelles bien que fragiles qui peuvent se développer autour de l'exigence du maintien de l'emploi. Ces oppositions et solidarités ne posent pas seulement le problème des “ sureffectifs ”, mais peuvent porter sur un ensemble de thèmes proche de l'emploi comme la formation, la qualification et la participation des salariés aux décisions qui les concernent. Certes, le “ partage du travail ” chez Volkswagen apparaît moins comme un projet de société que comme une solution originale à la crise de l'emploi dont il ne faut pas surestimer la portée pour d'autres secteurs industriels, voire d'autres pays (38). En revanche, l'accord nous livre des enseignements sur le caractère social de la construction des normes temporelles, sur la dissolution d'un temps de travail “ normal ” en entreprise, sur son remplacement complexe par une norme “ durée du travail ” qui doit être considéré tant au niveau de la branche qu'au niveau international comme “ atypique ”. Le sociologue est alors amené à constater que “ l'atypisme ” en question n'a rien d'anormal, qu'il recouvre une réalité sociale, certes marginale, mais qui émerge des stratégies des acteurs, de leur affrontement et ajustement. Le cas de Volkswagen nous montre ici le défi auquel sont

(37) “ Certains salariés cherchent un travail d'appoint en fin de semaine en dehors de l'entreprise ”; entretien: conseil d'établissement, Hanovre, 8/94.

(38) Sur le sujet du partage du travail en France voir les analyses de Guy AZNAR et de Jean-Yves BOULIN et alii (bibliographie).

confrontés les acteurs sociaux pour reconstruire un nouvel ordre temporel légitime qui se laisse formuler autour de quelques questions :

- Si la réduction de la durée du travail est considérée comme un moyen efficace pour répartir une quantité de travail en diminution sur un ensemble constant de salariés, n'ignore-t-elle pas au fond le processus d'une amélioration permanente de la productivité avec un travail de plus en plus rationné pour l'atteindre ?

- Si les machines doivent tourner de plus en plus longtemps en semaine pour se rentabiliser, comment peut-on adapter l'intervention humaine de plus en plus courte et intense dans le processus de la production ?

- Et enfin, quel sens donnons-nous à ce temps de travail raccourci ; n'y a-t-il pas lieu de redéfinir le temps de travail comme un **temps social multiple** qui prend en compte à la fois la diversité des facteurs du développement individuel et la production des divisions sociales croissantes dans nos sociétés ? ■

## BIBLIOGRAPHIE

ALTVATER E. (1993), 30 Stunden sind genug. Neue Arbeitszeitmodelle, *Freitag*, 12. November.

AZNAR G. (1993), *Travailler moins pour travailler tous*, collection " Pour débattre ", Syros, Paris.

BAUER F., GROSS H., SCHILLING G. (1994), *Arbeitszeit'93*, Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf.

BÉRAUD M. (1994), Le chômage partiel, un dispositif de protection de l'emploi, comparaison dans quatre pays européens, *Travail et Emploi*, n° 61, Paris.

BISPINCK R. (1994), Strukturprobleme der bundesdeutschen Wirtschaft - Strukturprobleme der Tarifpolitik ?, *WSI-Diskussionspapiere*, n° 14, Düsseldorf.

BLOCH-LONDON C., BOISARD P., BOULIN J.-Y., COUTROT T. (1994),

Les processus locaux de partage du travail, *Travail et Emploi* n° 59, Paris.

Les expériences d'ajustements des salaires et de " partage du travail ", *premières synthèses*, n° 43, DARES, Paris.

BOSCH G., LALLEMENT M. (1991), La négociation collective sur le temps de travail en France et en Allemagne, *Travail et Emploi*, n° 49/3, Paris.

BOULIN J.-Y., CETTE G., TADDEI D. (1993), *Le temps de travail*, collection " Futuribles ", Syros, Paris.

CHANUT C. (1992), Quatre jours de travail, trois jours de repos : bilan de l'expériences des 4x10 à Peugeot-Poissy, *Liaisons sociales*, n°66, Paris.

HANCKÉ B. (1994), *Wither the German Model ?*, Research Note, Department of Political Science MIT.

HARTZ P. (1994), Jeder Arbeitsplatz hat ein Gesicht. Die Volkswagen-Lösung, Campus Verlag, Frankfurt/New York.

HERMES A. (1994), " *Ich stehe zu diesem Tarifvertrag* ", dans : PETERS J. (1994), *Modellwechsel. Die IG Metall und die Viertagewoche bei VW*, Steidl Verlag, Göttingen.

JÜRGENS U. (1993), *VW at the turning point. Success and crisis of a German production concept*, GERPISA First International Colloquium " Trajectories of Automobile Firms ", Paris, June 17-19.

Le MONDE (1993), Volkswagen : une crise à l'allemande, 05 Mai.

PETERS J. (1994), *Modellwechsel. Die IG Metall und die Viertagewoche bei VW*, Steidl Verlag, Göttingen.

PETERS J., SCHWITZER H., VOLKERT K., WIDUCKEL-MATHIAS W. (1994), Nicht kapitulieren, trotz Krise und Rezession. Der Weg zur Sicherung der Beschäftigung bei Volkswagen, *WSI-Mitteilungen*, 47/3, Düsseldorf.

PROMBERGER, M. (1994), Betriebliche Arbeitszeitpolitik in der Metallindustrie seit 1990, *WSI-Mitteilungen*, Nr 3, Düsseldorf.

ROSDÜCHER J., SEIFERT H. (1994), Die Einführung der " 4-Tage-Woche " in der Volkswagen AG, *Senatsverwaltung für Arbeit und Frauen*, Berlin.

SCHWITZER H. (1994), Der Weg zur 4-Tage-Woche, dans : Peters J. (1994), *Modellwechsel. Die IG Metall und die Viertagewoche bei VW*, Steidl Verlag, Göttingen.

SEIFERT H. (1994), Möglichkeiten beschleunigter Arbeitseiterverkürzungen, *WSI-Mitteilungen*, 47/6, Düsseldorf.

DER SPIEGEL (1994), Es knirscht und knarzt, 25.July.

TARIFVERTRAG (1993), Vereinbarung zur Sicherung der Standorte und der Beschäftigung vom 15.12.1993 zwischen der Volkswagen AG und der IG-Metall Bezirksleitung Hannover, Volkswagen AG, Wolfsburg.

TURNER L.(1991), *Democracy at work*, Cornell University Press, New-york.