



8

mars 1995

## ALLEMAGNE : LE TEMPS DE TRAVAIL UN AN APRES L'ACCORD VOLKSWAGEN

Au moment où est relancé le débat français sur la réduction du temps de travail, en particulier grâce à la durée légale, les regards se tournent vers l'Allemagne. Face aux expériences françaises isolées, au bilan incertain, l'exemple allemand revêt en effet toutes les apparences d'un succès. Un peu plus d'un an après l'accord Volkswagen de décembre 1993, qu'en est-il? Si la logique économique de recherche d'une meilleure compétitivité détermine puissamment les politiques allemandes de réduction du temps de travail, leurs choix sont encadrés dans un système hiérarchisé d'engagements stables et précis des partenaires sociaux depuis l'échelon central jusqu'au plus près du terrain. La réduction et la flexibilité du temps de travail à l'allemande ont eu des effets sur la sauvegarde des emplois existants. Mais, à la différence de la France, on ne les conçoit pas comme des solutions au chômage.



### UN AUTRE CONTEXTE SOCIAL<sup>1</sup>

Les questions de temps de travail doivent être envisagées dans la cohérence d'ensemble du fonctionnement social (la comparaison doit être *sociétale*, au sens de Maurice, 1989).

Par exemple, la référence de la *durée légale* du travail n'a pas partout le même sens (48 heures en Allemagne contre 39 en France). Alors qu'elle est structurante en France, elle est seconde en Allemagne où les conventions collectives jouent le rôle central. La *durée moyenne conventionnelle* était, à l'Ouest, de 37,8 h en 1993

contre un équivalent de 38,9 en France<sup>2</sup>.

Parmi les caractéristiques qui jouent un rôle essentiel, deux traits allemands décisifs sont *les formes de la négociation collective et la participation des salariés à la gestion des entreprises*. A la différence de la situation française, le temps de

## L'enquête

Elle s'est située dans le cadre d'un voyage d'étude organisé pour EDF par Développement et Emploi, le CIRAC (Centre d'information et de recherche sur l'Allemagne contemporaine) et le CEE. Elle a permis une série de rencontres en octobre 1994, avec des responsables patronaux et syndicaux de diverses entreprises dont Volkswagen à Wolfsburg. Des représentants des syndicats de IG Metall et IG Chemie ont été rencontrés ainsi que des représentants du patronat de la métallurgie du Bade-Württemberg (VMI). Enfin, une table ronde d'experts a été organisée avec le service du Conseiller pour les affaires sociales de l'ambassade de France à Bonn.

travail est de la compétence exclusive des négociations entre partenaires sociaux. C'est par ailleurs en vertu de la loi sur la *Mitbestimmung* (cogestion) que représentants des employeurs et des salariés se mettent d'accord dans la plupart des entreprises sur les contenus précis de l'organisation du travail.

D'autre part, la comparaison ne peut pas faire abstraction de nombreuses autres différences. Par exemple, Outre-Rhin, pour un taux *global* d'activité comparable à celui des femmes françaises, les Allemandes, contribuent pour cinq points de moins au volume global de travail en 1989, à cause du temps partiel (Husson, 1993). De même, les allocations pour élever un enfant sont perçues par une majorité d'Allemandes qui deviennent inactives en même temps que mères, à la

différence des mères françaises (Barbier, 1994).

A l'évidence, la réduction du temps de travail chez nos voisins, depuis 1983, a fait l'objet d'un pacte social explicite. Mais, dans les deux dernières années, les conventions collectives ont surtout été marquées par un *échange*: flexibilité considérablement accrue pour les conditions du travail, contre un engagement de protection des emplois des salariés en poste.



## UNE FLEXIBILITE DE RATIONALISATION<sup>3</sup>

Les accords que nous examinons ont une double orientation: offensive (de rationalisation) et défensive (de l'emploi).

Celui conclu chez Volkswagen (VW) n'est que l'un d'une série aux caractéristiques communes. La réduction du temps de travail n'y est pas utilisée pour créer de l'emploi; son importance va de 6 à 25% du temps; il n'y a, au mieux, qu'une *compensation partielle de salaire*; l'emploi est garanti *pour un temps limité*; l'ensemble est inscrit dans un *accord d'entreprise réversible* et non dans la convention collective (Rosdücher & Seifert, 1994).

De Volkswagen, on a surtout retenu la vision superficielle du seul *premier volet de l'accord*, présenté comme "semaine de quatre jours". Celui-ci réduit, en moyenne sur 12 mois, la *durée conventionnelle de tous les salariés (cadres et employés compris)* à 28,8 heures - contre

36 précédemment. Pas moins de vingt modèles de temps (250 variantes au total) sont appliqués dans l'entreprise, en fonction de l'organisation du travail et de la productivité.

Le second volet est dénommé *Stafette* (relai); il a été complété en décembre 94. Dans ce système, les salariés de plus de 50 ans, sur une base volontaire, vont être "relayés" par les apprentis ayant accompli leur formation professionnelle.

Le troisième volet est le *Blockmodell*: les moins de trente ans, célibataires, en sont la cible. Les salariés concernés, en chômage partiel pour six mois, partagent leur temps entre une formation et le travail dans l'entreprise; cette formation peut déboucher sur un reclassement interne ou externe, grâce à l'implication régionale de la structure de conversion créée spécialement. Alors que le premier volet a permis de garantir 20.000 emplois, pour les deux autres, les problèmes quantitatifs ne sont pas réglés.

L'accord VW est spécifique pour de nombreuses raisons. VW est l'employeur principal d'une région où le taux de chômage varie entre 11 et 15%. Les rémunérations chez VW sont bien supérieures à la moyenne allemande et leur réduction, ainsi que la renonciation à des augmentations déjà prévues, ont permis une baisse de rémunération nette de 10 à 12% pour une réduction du temps de travail de 20%.

Surtout, la direction de l'entreprise est passée à l'offensive pour accroître la productivité. *La réduction du*

temps de travail a été d'emblée construite comme un élément de la rationalisation du travail<sup>4</sup>. Sa mise en oeuvre favorise l'optimisation de la production et l'augmentation de la productivité, elle accompagne l'extension de l'utilisation des équipements. Elle permet aussi de réduire le coût des heures supplémentaires. La mobilité interne devient de fait obligatoire dès que syndicat et employeur en sont d'accord (ce qui entraîne des inégalités parmi les salariés). La solidarité interne a donc un coût élevé, qui ne se résume pas à la perte de salaire et aux effets induits sur les retraites futures.

Le dispositif permet de conserver le collectif de travail et ses compétences acquises. Mieux, il en améliore les performances futures en rééquilibrant une pyramide des âges défavorable.

Dans la métallurgie, IG Metall et le patronat ont également signé un accord. Celui-ci prévoit un "corridor" d'heures entre 30 et 35 heures, par dérogation à la durée conventionnelle. La compensation salariale n'y est que partielle.

Dans la chimie, certaines entreprises utilisent aussi une autre forme de "corridor". Alors que la durée conventionnelle est de 37,5 heures sur douze mois, des accords dérogatoires peuvent prévoir des durées réduites jusqu'à 35 heures, avec suppression des heures supplémentaires payées. D'autres au contraire utilisent un "temps flexible" et des heures supplémentaires payées. Dans tous ces accords, l'engagement réciproque des partenaires est établi sur la base d'une adaptation locale des conditions du travail et la

flexibilité est très grande, en même temps que le cadre conventionnel général continue de servir de garantie aux parties prenantes.

L'on se trouve donc à l'opposé d'un système uniforme de réduction, que les partenaires sociaux n'estiment pas généralisable à l'ensemble de l'économie allemande.

Ces quelques traits des accords allemands (en général à échéance de fin 1995) sont très différents des caractéristiques des accords français qui, à l'usage, n'ont pas montré une grande force contraignante.



## UNE CONFIANCE "LOCALE"

Les accords allemands comportent tous des conditions très détaillées et adaptées au plus près de l'organisation concrète: celles-ci conditionnent la confiance et l'engagement réciproques de partenaires qui en surveillent constamment la mise en oeuvre. Ainsi, chez VW, on a maintenu la semaine de cinq jours au montage, à la peinture dans l'usine de Wolfsburg, en diminuant le temps des équipes. Les 250 modèles d'horaires de l'entreprise, établis en commun, sont précis à la minute près. Les cadres et les employés, non couverts par la convention ordinaire de VW, sont impliqués très fortement. Jusqu'en haut de la hiérarchie, ils travaillent aujourd'hui plus pour gagner moins.

Dans le cadre du volet "Stafette", l'engagement

réciproque est illustré par le fait qu'en échange de la mobilité consentie des salariés entre les différentes usines, la direction a promis, fin 1994, des délocalisations d'équipements vers Emden.

Les accords tiennent compte des *qualités* des personnes. C'est par consensus que sont choisies celles qui relèvent de tel ou tel modèle; c'est aussi par consensus qu'on s'accorde sur la différenciation des traitements entre les personnes mariées, avec charge d'enfants, les célibataires, les jeunes, etc.. D'une certaine façon, le succès repose sur des débats de "justice locale" qui fondent la solidarité et la renonciation à des avantages (apprentis renonçant au temps plein mais assurés de l'embauche, célibataires trentenaires aiguillés vers la reconversion, etc..). Ces arrangements sont donc inséparables d'une adaptation de terrain qui reste cohérente avec le cadre général des conventions qui les prévoient. Leur efficacité tient aussi à la conception commune des buts de la rationalisation. Dans la concurrence mondiale sur le marché automobile, l'augmentation de la productivité est considérée conjointement comme indispensable, et les syndicats veillent à ce que les contraintes pour le personnel ne dépassent pas la limite du supportable<sup>5</sup>.



## LES ACCORDS : SOLUTION DU CHOMAGE ?

Si le chômage en Allemagne a nettement diminué, son chiffre reste très important et, comme en France, la part des chômeurs

de longue durée est grande. Les politiques publiques de l'emploi allemandes des dernières années, à la différence des françaises, ont fait peu appel aux subventions à l'emploi de personnes en difficulté.

Mais des débats se font jour aujourd'hui sur la nécessité d'introduire de nouvelles incitations à l'embauche. C'est le cas à propos de "salaires d'insertion"<sup>6</sup> réduits (à prévoir par les partenaires dans les conventions collectives). Sur

cette question patronat, syndicats et gouvernement sont divisés.

Mais, contrairement à ce qui se passe en France, la recherche de mécanismes innovants de gestion du temps de travail n'est pas envisagée en Allemagne comme une solution au problème général du chômage. L'impact, en termes d'emplois, de la réduction du temps de travail depuis 1983 donne lieu à plusieurs évaluations très différentes; il

se chiffrerait à 400.000 emplois en effet net. Quant aux effets récents de maintien d'emploi, ils sont sensibles mais limités car les accords dérogatoires ont concerné un nombre restreint de salariés. Nos voisins semblent mettre plus leurs espoirs dans la création d'emploi résultant d'une compétitivité allemande accrue.

**Jean-Claude Barbier**

## NOTES

1. On ne parle que très peu en Allemagne d'un "partage du travail": voir la notion de *Arbeitsumverteilung* (Mosley, 1994).

2. Telle qu'elle résulte de l'enquête ACEMO à la même époque. Une comparaison rigoureuse doit aussi prendre en compte toutes les

variantes de la flexibilité du temps (chômage partiel, réduction de la durée sur la vie professionnelle, etc.); voir Mosley (1994).

3. Les Allemands emploient le terme de *Rationalisierung*, qui évoque l'usage de la "rationalisation" en France à l'époque de l'introduction de l'O.S.T.

4. Elle a mis en place un système très exigeant dit de KVP (*Kontinuierliche Verbesserungsprozess*).

5. Ce qu'ils désignent par "*Zumutbarkeit*".

6. Dans la chimie, une telle clause, peu utilisée, est prévue dans la convention collective (embauche, sous réserve de l'accord des partenaires, de chômeurs de longue durée à 90% du salaire conventionnel).

### POUR EN SAVOIR PLUS

Barbier J.C. & Boisard Pierre, 1994, "A propos du partage du travail", CEE-4 Pages, n°1, janvier, CEE.

Barbier J.C., 1994, "Relations emploi-famille: à propos de la comparaison européenne des catégories de chômeurs et de congés parentaux", Document CEE, n°94-22, avril, CEE, Noisy-Le-Grand, 8 p.

Bloch-London C., Boisard P., Boulin J.Y., Coutrot T., 1994, "Les processus locaux de partage du travail", *Travail et Emploi*, n°59, p. 4-17.

Freyssinet J., 1994, *Durées du travail, politique de l'emploi et négociation collective (1978-83)*, juillet, IRES, Noisy-Le-Grand, 108 p.

Maurice M., 1989, "Méthode comparative et analyse sociétale", *Sociologie du travail*, n°2, p. 175-91.

Mosley H., 1994, "Working time flexibility as an employment strategy", revised version of paper presented at French-German Expertengespräch, Stuttgart, 27-10, 18 p.

Husson M., 1993, "Le volume de l'emploi et son partage, étude comparative de sept grand pays", *Revue de l'IRES*, Hiver, IRES, Noisy-Le-Grand, p.2-26.

Rodsücher J. & Seifert H., 1994, *Die Einführung der "4-Tage-Woche" in der Volkswagen AG*, Senatsverwaltung für Arbeit und Frauen, Berlin. 32 p. et ann.

### CENTRE D'ETUDES DE L'EMPLOI

29, promenade Michel Simon  
93166 Noisy-Le-Grand cedex  
Tél. 45-92-68-97  
Télécopie 49-31-02-44

Directeur de publication : A. Fouquet  
Secrétaire général : M. Estève  
Responsable de la rédaction : J.-C. Barbier  
Maquette : M. Ferré  
Imprimerie : LOUIS-JEAN, 05003 Gap  
C.P.P.A.P. : 3070 ADEP  
Dépôt légal : 189 - Mars 1995