

# P PREMIÈRES SYNTHÈSES

## LE RECOURS DES ENTREPRISES FRANÇAISES ET ALLEMANDES AU CHÔMAGE PARTIEL

En France comme en Allemagne, le chômage partiel, outil de gestion du temps de travail parmi d'autres, est employé par les entreprises comme un instrument destiné à parer aux incertitudes. Les conditions de sa négociation et de sa mise en oeuvre sont par contre variées. En Allemagne, le KUG (*Kurzarbeitergeld*, dispositif d'indemnisation du chômage partiel) est utilisé de façon beaucoup plus souple par les entreprises de l'ex-Allemagne de l'Est. Les entreprises françaises sont de ce point de vue dans une configuration intermédiaire : la mise en place du TRILD (Temps Réduit Indemnisé de Longue Durée) dans quelques grandes entreprises industrielles a à la fois révélé les difficultés à négocier sur l'emploi et la possibilité d'instaurer de nouvelles formes de dialogue social.

Tant en France qu'en Allemagne, le chômage partiel répond également à des besoins évolutifs. Dans certaines branches de la métallurgie allemande, le KUG sert à préserver au sein de l'entreprise un potentiel de main-d'oeuvre qualifiée. Sous certaines conditions, il peut aussi servir à accompagner le changement structurel, comme cela a été le cas dans les entreprises des nouveaux *Länder*. Moyen de gérer la phase de transition et de reconversion, le recours au KUG a surtout évité l'apparition d'un chômage massif. En France, le TRILD a pu jouer également ce rôle d'amortisseur structurel, mais selon des modalités qui, dans les quelques entreprises qui y ont eu recours, ont pu avoir certains effets pervers, notamment en ce qui concerne la gestion des personnels d'encadrement.



*Réalisée en 1994-95, une série d'entretiens approfondis auprès de responsables des ressources humaines et de syndicalistes de quinze entreprises françaises et allemandes a permis de sérier les pratiques et logiques d'usage dans la négociation et la mise en place du chômage partiel (1).*

## LE CHÔMAGE PARTIEL, UN INSTRUMENT PARMIS D'AUTRES POUR FAIRE FACE AUX FLUCTUATIONS D'ACTIVITÉ

Les entreprises de l'échantillon (encadré 1) sont soumises à des impératifs de flexibilité différents d'un secteur à l'autre. Dans les deux pays, les entreprises du textile, et surtout de la confection, subissent des fluctuations saisonnières de la demande. Dans la mesure où ces variations correspondent aux mouvements de mode (collections d'été et d'hiver), les entreprises peuvent prévoir les périodes de creux et de surcharge entre trois et six mois à l'avance. Dans la mécanique et l'électronique, ce sont autant les fluctuations de la demande qu'une concurrence accrue, obligeant les entreprises à être fortement réactives, qui motivent la mise en place de politiques de flexibilité du temps de travail. Couplé avec les heures supplémentaires, le chômage partiel est un instrument, complémentaire à de nombreux autres (encadré 2), qui permet de gérer de telles contraintes, mais, d'un espace à l'autre, les pratiques de flexibilité sont bien différenciées.

### **Dans les anciens Länder allemands, une complexité croissante des modèles de temps de travail**

Dans les entreprises des anciens Länder, la politique du temps de travail se singularise par le recours à des modèles multiples de gestion et de contrôle, qui concernent aussi bien les ouvriers et les employés que l'encadrement. Seule la réduction conventionnelle du temps de travail s'applique uniformément. Chez TELEPHON, le KUG est utilisé uniquement pour faire face aux grosses fluctuations et éviter les licenciements. Dans cet établissement où tous les salariés pointent, il existe de nombreuses autres formules. L'entreprise utilise de façon conjointe les horaires variables, la modulation, les em-

ploiis précaires... Selon le responsable du personnel, en combinant toutes ces formules, il existerait plus de 600 modèles possibles de temps de travail ! Chez ELECTROUTIL, où le KUG est utilisé occasionnellement, l'on trouve une situation similaire. La modulation a été introduite dans le département recherche et développement, le travail du samedi, le *Gleitzeit* et les systèmes de compteurs sont possibles dans les bureaux tandis que le travail en équipe et le travail du samedi sont devenus la norme dans le secteur de la production. Les autres entreprises enquêtées ne font pas exception : toutes révèlent une complexification croissante des modes de gestion du temps de travail et la remise en cause progressive de l'horaire collectif comme norme d'emploi.

### **Dans les nouveaux Länder, des systèmes d'horaires moins sophistiqués**

Les entreprises des nouveaux Länder ont, quant à elles, un usage plus fréquent et moins contrôlé des différents instruments de flexibilité, bien qu'elles aient à leur disposition la vaste palette prévue par des conventions collectives inspirées du modèle ouest-allemand. Ainsi, sous l'impulsion de son fondateur, METALRAD préfère-t-elle rester une petite entreprise et gérer un réseau de sous-traitance (40 emplois répartis dans 8 entreprises de sous-traitance) pour assurer la souplesse de sa production. NAVISOLAIRE a choisi la semaine de 4 jours et pratique une sorte de modulation gérée à l'amiable mais rarement conforme aux dispositifs conventionnels.

Chez TEXCONF, le KUG est utilisé lors des baisses de commandes, en articulation avec d'autres outils

comme les heures supplémentaires ou la modulation (*Vor-und Nacharbeit*) qui a conduit à décaler, en 1994, 8 jours de travail en dehors des périodes normales. Légalisé par un accord de branche conclu dans le Land de Saxe, la modulation doit se négocier au sein de l'entreprise département par département et oblige à recourir au préalable à un accord d'entreprise. Dans les faits, à TEXCONF, les arrangements individuels et informels prennent souvent le pas sur les obligations conventionnelles. Il en va de même à TEXVET qui utilise tout à la fois des emplois précaires et de la modulation pour faire face aux cycles de production. Planifiée par accord d'entreprise sur une double période semestrielle, cette modulation concerne 10 % du temps de travail annuel, mais elle ne comporte pas de lissage des salaires. Les rémunérations varient donc d'une manière très importante d'une partie de l'année à l'autre. En dépit de la couverture conventionnelle existante, les salariés sont donc soumis à des conditions de travail et de rémunération qui les lient étroitement aux rythmes du marché, sans que de véritables garde-fous (sur le nombre maximum d'heures à effectuer, sur le salaire mensuel minimum...) ne les protègent réellement.

(1) - Les investigations ont porté prioritairement sur les pratiques des entreprises allemandes des anciens mais aussi des nouveaux Länder. Du côté français, on a choisi d'enquêter des établissements ayant eu recours au nouveau dispositif de temps réduit indemnisé de longue durée (TRILD), malgré le petit nombre d'entreprises concernées et bien que la mesure soit aujourd'hui suspendue. Il a en effet semblé intéressant de voir comment le TRILD se positionnait par rapport au dispositif classique du chômage partiel sur lequel on disposait de la recherche menée en France en 1992, par Béraud, Lefèvre et Sidhoum, selon une problématique et une méthodologie similaires et dont les résultats ont été publiés en 1994 (cf. "Pour en savoir plus").

## TABLEAU SYNOPTIQUE DES ENTREPRISES ENQUÊTÉES \*

Etablissement (noms fictifs)	Pays d'implantation	Production/marché	Salariés/qualification	Relations sociales	Principaux outils de flexibilité utilisés
TELEPHON	Allemagne anciens <i>Länder</i>	Fibres optiques, circuits imprimés	11 000 salariés, essentiellement des hommes ouvriers qualifiés	Conseil d'entreprise, syndicat	KUG <i>Gleitzeit</i> (1)
METALRAD	Allemagne nouveaux <i>Länder</i>	Radiateurs d'appartement	380 salariés (ouvriers qualifiés)	Pas de conseil d'entreprise, l'entreprise est hors conventions collectives	KUG, heures supplémentaires, CDD, sous-traitance
ELECTROUTIL	Allemagne anciens <i>Länder</i>	Outillage professionnel	220 salariés (ouvriers qualifiés)	Conseil d'entreprise, appartenance à la convention collective	KUG, sous-traitance, modulation, horaires flexibles, travail du samedi
ELECTRON	Allemagne anciens <i>Länder</i>	Instruments de mesure, outillage électronique, pièces pour ordinateur	2 000 salariés (ingénieurs et techniciens, ouvriers qualifiés)	Conseil d'entreprise, l'entreprise n'est pas adhérente à la convention collective	Travail au forfait, temps partiel, "KUG interne", CDD, intérim, <i>Kapovaz</i> (1)
TUYAU-METAL	Allemagne nouveaux <i>Länder</i>	Tuyaux	390 salariés (ouvriers qualifiés)	Conseil d'entreprise	KUG
NAVI-SOLAIRE	Allemagne nouveaux <i>Länder</i>	Catamarans solaires, bases de loisir	18 salariés (ingénieurs, ouvriers qualifiés)	L'entreprise n'est pas adhérente à la convention collective	KUG nul puis semaine de 4 jours et modulation
TEXCONF	Allemagne nouveaux <i>Länder</i>	Textile, sous-vêtements	670 salariés (ouvrières de production peu qualifiées pour l'essentiel)	Conseil d'entreprise, appartenance à la convention collective	KUG, heures supplémentaires, modulation
MACHOUTIL	Allemagne anciens <i>Länder</i>	Construction mécanique, machine-outil	1 000 salariés (ouvriers qualifiés)	Conseil d'entreprise	KUG, heures supplémentaires
GROSELEC	Allemagne nouveaux <i>Länder</i>	Équipement industriel, transport et répartition d'énergie, technologie médicale	620 salariés (ouvriers qualifiés)	Conseil d'entreprise, appartenance à la convention collective	KUG, travail en équipe, <i>Gleitzeit</i> (1), heures supplémentaires
GROSELEC-SERVICE	Allemagne anciens <i>Länder</i>	Commercialisation, services aux entreprises, mise en route des équipements GROSELEC	4 300 ouvriers (ouvriers qualifiés, cadres)	Conseil d'entreprise, l'entreprise est hors convention collective	Prétraite, KUG réduction du temps de travail avec baisse de salaire, annualisation du temps de travail, <i>Gleitzeit</i> (1)
TEXVET	Allemagne nouveaux <i>Länder</i>	Textile, confection (production de sous-vêtements de faible qualité)	60 salariés (ouvrières de production peu qualifiées)	L'entreprise n'est pas adhérente à la convention collective	KUG, heures supplémentaires, modulation, CDD
SID	France	Sidérurgie	4 500 salariés (cadres, ETAM)	Présence syndicale	TRILD, heures supplémentaires, travail du dimanche, pas de pointage
ED(A)	France	Électronique	330 salariés (ingénieurs, techniciens, ouvriers)	Présence syndicale	TRILD, 70 % des salariés sont forfaitaires
ED(B)	France	Électronique	1 000 salariés (majorité de techniciens, cadres et ingénieurs)	Présence syndicale	TRILD, la majorité des salariés "pointent"
ED(C)	France	Électronique	340 salariés (ingénieurs, techniciens, ouvriers)	Présence syndicale	TRILD, horaires variable et forfait

(1) - Voir fin de l'encadré "Principaux modes d'ajustement du temps de travail dans l'entreprise allemande".

\* - Voir note (1) de la page 2.

## PRINCIPAUX MODES D'AJUSTEMENT DU TEMPS DE TRAVAIL DANS L'ENTREPRISE ALLEMANDE

Mesure d'ajustement	Chômage partiel	Modulation	Accords VW	Accords "post" VW métallurgie 1994	Temps partiel
Compensation salariale	Élevée	Totale	Pas de compensation	Pas de compensation	Partielle (préretraite)
Protection de l'emploi	OUI	NON	OUI	Possible	NON
Réversibilité	Automatique	Compensation automatique	OUI	OUI	NON
Mise en oeuvre	Loi	Accord collectif	Accord firme	Négociation firme	Accord individuel
Potentiel d'ajustement	Plus de 10 % du temps de travail	Saisonniers	20 % du temps de travail	0 à 20 % du temps de travail	NON
Formation	Possible	NON	Possible (modèle bloc)	NON	NON
Principaux instruments complémentaires	Heures supplémentaires		Chômage partiel possible	Pas de chômage partiel possible	Heures supplément. et chômage partiel

D'autres formes d'ajustements sont également utilisées par les entreprises allemandes.

Outre les heures supplémentaires, on peut citer :

- le Kapovaz (KAPazität Orientiert Variable ArbeitZeit) est un type de contrat de travail très flexible. Le salarié est payé à l'heure et les horaires ne sont pas précisés. Les seules règles à respecter sont, d'une part, que la durée de travail journalière n'exécède pas 10 heures et, d'autre part, qu'un nombre d'heures hebdomadaires minimal à effectuer soit précisé.

- le Gleitzeit (horaires glissants) est une sorte de modulation négociée au niveau de l'entreprise et qui repose sur le principe des horaires variables.

### En France, un empilement des dispositifs

Pour la France, l'analyse présentée ici s'appuie d'une part sur l'enquête effectuée auprès d'entreprises ayant recouru au TRILD (encadré 1), d'autre part sur les résultats de la première recherche menée par le SET-METIS en 1992 et sur ceux de l'étude publiée en décembre 1995 (voir "Pour en savoir plus"). Les entreprises françaises constituent un cas de figure intermédiaire entre les deux précédents. De nombreux dispositifs sont utilisés par les entreprises, bien qu'ils ne soient pas toujours parfaitement connus. Les entreprises françaises semblent «empiler» les dispositifs sans que leur complémentarité soit aussi efficace qu'en Allemagne de l'Ouest. Plus encore, le chevauchement entre outils de gestion peut parfois provoquer des effets pervers. Chez SID, par exemple, l'introduction du TRILD a supprimé tout intérêt pour le travail à temps partiel et a donc anéanti tous les efforts menés par la direction en faveur de cette forme d'emploi. Ailleurs, chez ED(B), la mise en place du TRILD a fait prendre conscience à la direction du personnel que plus d'une quarantaine de formules différentes de temps partiel coexistaient dans l'entreprise.

En dépit de cette pratique diversifiée, le chômage partiel, sous toutes ses formes, reste avec l'usage des heures supplémentaires le mode privilégié d'adaptation du temps de travail aux variations d'activité. Parmi les autres possibilités, ce sont la modulation et le temps partiel qui semblent avoir le plus séduit les directions des ressources humaines des entreprises industrielles. La modulation a ainsi été introduite dans les établissements du groupe sidérurgique, mais son utilisation s'est révélée très difficile lorsque la conjoncture s'est dégradée fortement et pour une période assez longue. «Tous les compteurs se sont mis dans le rouge en même temps et il a fallu les remettre à zéro sans contrepartie» (DRH SID). Autrement dit, faute de charge de travail, les personnels de production ont accumulé rapidement un déficit d'heures qu'il a été impossible de rattraper dans le délai imparti par le dispositif de modulation et il a fallu effacer ce déficit sans compensation pour l'entreprise.

### Entre prolongation du chômage partiel et partage du travail : deux formes d'utilisation du TRILD

Le temps réduit indemnisé de longue durée a été utilisé par l'entreprise

sidérurgique (SID) comme une prolongation du chômage partiel, traditionnellement utilisé dans ce secteur d'activité. Le TRILD a permis à l'entreprise de remplir un objectif : la réduction de la masse salariale dans une période de basse conjoncture. Il n'a pas provoqué par contre d'évolution structurelle notable dans la gestion du temps de travail. Dans un autre établissement de l'entreprise SID, la mise en œuvre du dispositif s'est même soldée par un échec. La programmation sur long terme de la réduction du temps de travail et des rémunérations a été d'autant plus mal vécue qu'elle a été gérée individuellement.

Chez ED, à l'inverse, le TRILD dit de solidarité, qui a affecté l'ensemble des personnels cadres et non-cadres durant des périodes fixes, a été bien mieux accepté que le chômage partiel individualisé pratiqué dans certains établissements de la sidérurgie. A la différence des entreprises ouest-allemandes où la remise à plat régulière des accords est un moyen de réviser et d'articuler de façon plus efficace, les outils de gestion du temps de travail, cette juxtaposition des dispositifs apparaît favorisée en France par des négociations moins régulières et peu formalisées.

## DES MODES DE NÉGOCIATIONS DIFFÉRENCIÉS

### En Allemagne : rigueur à l'Ouest, souplesse à l'Est

En Allemagne, l'utilisation du KUG reflète l'opposition entre anciens et nouveaux *Länder* en matière de temps de travail. Les conditions juridiques de mise en oeuvre du chômage partiel sont pourtant formellement les mêmes depuis la réunification. Elles reposent sur deux principes : accord préalable avec le conseil d'entreprise (*Betriebsrat*) et contrôle du bureau du travail (*Arbeitsamt*). Par ailleurs, dans le droit allemand, le recours au KUG peut se faire soit à l'initiative de la direction soit à celle du conseil d'entreprise. Dans les faits, il revient le plus souvent à la direction d'impulser la politique du temps de travail et au conseil d'entreprise d'entériner ou de discuter les propositions de la direction. Tous les établissements enquêtés étaient dans cette situation à l'exception notable de TELEPHON. En 1994, le *Betriebsrat* de cette entreprise a proposé, avec succès, de recourir au KUG en alternative à un plan de réduction des effectifs qui avait été impulsé par la direction du groupe. En Allemagne, le conseil d'entreprise est enfin le garant du caractère collectif de l'application du chômage partiel. Lors de la mise en place du KUG, la négociation porte sur les modalités concrètes de son application et particulièrement sur les jours de fermeture de l'établissement. Dans certaines entreprises de l'échantillon, un comité paritaire de suivi du dispositif a effectivement été mis en place, autorisant une réelle co-gestion du KUG.

Dans les nouveaux *Länder*, le rôle des conseils d'entreprise, lorsqu'ils existent, est plus limité et il n'est pas rare que l'application du KUG se négocie de façon informelle et individualisée. Chez NAVI-SOLAIRE et METALRAD, l'absence de comité d'entreprise et la petite taille des établissements favorisent *de facto* de telles pratiques. Chez TEXVET, le KUG représentait, en 1994, 5 % du

volume global du temps de travail dépensé dans l'année et, contrairement aux dispositions légales, le dispositif a été appliqué et géré atelier par atelier, personne par personne. Les représentants salariés du conseil d'entreprise ne se sont pas opposés à de telles procédures puisque la survie de l'entreprise et le maintien des emplois leur semblaient être en jeu.

L'administration du travail conserve un rôle important dans la dynamique contractuelle et l'application du chômage partiel. Dans les anciens *Länder*, les contrôles sont effectifs et les renseignements à fournir nombreux et précis, l'administration du travail s'attachant particulièrement à s'assurer de l'efficacité du KUG pour préserver l'emploi. Chez ELECTROUTIL, par exemple, elle a imposé que les salariés de certains départements (recherche et développement, marketing) ne soient pas concernés par la mise en oeuvre du KUG au motif que le fonctionnement normal de ces services serait vital à moyen terme pour la bonne marche de l'entreprise.

Dans les nouveaux *Länder*, l'administration est incontestablement plus conciliante. Chez TEXCONF, elle a autorisé en 1993 et 1994 une utilisation récurrente du dispositif en accord avec un conseil d'entreprise qui a consenti à un compromis très flou avec la direction. De même, l'administration s'oppose rarement à une gestion individualisée du temps de travail et à une utilisation du KUG qui serait sans doute considérée comme irrégulière à l'Ouest. Tout en exerçant un minimum de contrôle, elle accepte, par exemple, de décaler les période de chômage partiel autorisées si l'entreprise n'a pas épuisé le volume prévu dans la période initialement impartie.

### Entre difficultés et innovations sociales, les ambivalences de la négociation à la française

Dans les établissements français, la relativement faible connaissance

des modalités précises des dispositifs d'aménagement/réduction du temps de travail est sans doute un facteur de difficultés pour le dialogue social. Les expériences de recours au TRILD confirment un tel constat. A ED (B), par exemple, il s'est d'abord avéré difficile car l'annonce d'une telle mesure a été réalisée dans un contexte social plutôt tendu : succession de plans sociaux, hypothèque sur l'avenir de l'entreprise impliquée dans un projet de fusion... Alors que, conformément à l'accord central d'entreprise, une formule de TRILD de «solidarité» imposant une réduction du temps de travail de 3 % avait été initialement présentée et discutée avec les organisations syndicales, c'est, en définitive, une formule de chômage partiel classique qui a ainsi été mise en place. Le constat est similaire chez ED (C) : après une succession de plans sociaux, les salariés souhaitaient pouvoir entamer un dialogue avec la direction sur la gestion de l'emploi et aboutir également à une négociation sur les horaires des «forfaitaires». De fait, l'application du chômage partiel sans négociation obligatoire, et avec incitation individuelle au «volontariat», a évité d'ouvrir ce type de discussions.

En dépit de ces difficultés, l'expérimentation du TRILD a contrairement au chômage partiel traditionnel souvent été suivie par des commissions paritaires (ED, SID). Dans l'électronique, chez ED(A), la commission a bien fonctionné et s'est régulièrement réunie. Parmi les divers problèmes abordés, l'accent a été mis sur les difficultés à appliquer une réduction du temps de travail chez des cadres et techniciens supérieurs travaillant au forfait (encadré 4). En effet, bien que le chômage partiel et le TRILD soient, en droit, des dispositifs collectifs, les réductions du temps de travail ont, pour la plupart, été gérées au cas par cas.

## LE RECOURS AU CHÔMAGE PARTIEL : DU CONJONCTUREL AU STRUCTUREL

### Le KUG conjoncturel : deux logiques d'usage

Dans les anciens comme dans les nouveaux *Länder*, le recours au KUG conjoncturel vise un double objectif : la compression des coûts de production d'une part, la rétention de la main-d'oeuvre qualifiée d'autre part. Dans les entreprises du textile et de la confection des nouveaux *Länder*, le KUG est utilisé avant tout comme un moyen de régulation optimal de la masse salariale. La main-d'oeuvre concernée est essentiellement féminine, peu ou pas diplômée et soumise, dans les ateliers coupe et couture, à une organisation du travail taylorienne. Dans les deux entreprises de cette branche de l'échantillon (TEXCONF et TEXVET), le KUG est utilisé conjointement à des formes de modulation plus ou moins licites pour ajuster au plus près le temps de travail des ouvrières aux contraintes du marché, et éviter toute forme de surcoût liées à la gestion des horaires atypiques. Ce type de pratique avait été observé également en France dans le même secteur (Béraud, Lefèvre, Sidhoum, 1994).

Dans les anciens *Länder*, la logique de compression des coûts est moins déterminante pour justifier le recours au KUG. Souvent considéré comme onéreux, le dispositif paraît finalement moins bien adapté à un ajustement fin du volume des heures de travail et à une régulation optimale de la masse salariale en fonction des variations du marché.

La seconde logique qui motive le recours au KUG est plutôt le fait des entreprises de la mécanique, de l'électromécanique et de l'électronique qui ont en commun une spécialisation dans une production à forte valeur ajoutée, un nombre important d'apprentis et une main-d'oeuvre qualifiée (*Facharbeiter*, techniciens, ingénieurs). Dans ce modèle d'entreprise, qui couple qualité des produits

et marché professionnel, le KUG sert avant tout à éviter les fuites de main-d'oeuvre. Dans les phases de fluctuation, le licenciement n'apparaît pas en effet une solution de facilité pour ces entreprises allemandes. Comme le rapporte le responsable des ressources humaines de MACHOUTIL, « tous ceux que nous licencions iront à la concurrence ou bien quitteront carrément la profession, ce qui est très dommage. Nous ne pourrions plus récupérer ces gens licenciés. Après un long chômage ou une autre activité, il faut deux ans pour que les gens retrouvent leur productivité antérieure. » En second lieu, le licenciement est coûteux car il oblige l'entreprise à verser des indemnités conséquentes, et ne lui permet pas d'amortir ses coûts de formation. Il faut en outre, dans les entreprises utilisatrices de main-d'oeuvre qualifiée, établir, en général, des planifications de recrutement étalées sur plusieurs années. Chez MACHOUTIL toujours, en comptant les trois ans et demi de formation, l'année de service militaire et l'année de réadaptation à l'entreprise, des projections sont réalisées à l'horizon de six ans pour évaluer le volume de main-d'oeuvre opérationnelle dont pourra disposer l'employeur.

Alternative satisfaisante au licenciement, l'usage récurrent du KUG n'est pourtant pas sans risque. Les ouvriers allemands très qualifiés, peuvent être tentés de quitter l'entreprise lorsque l'état du marché du travail le permet, afin d'éviter de se retrouver en situation de chômage partiel chronique. Chez MACHOUTIL, certains ont, par exemple, abandonné leur emploi dans l'entreprise pour en trouver un plus sûr (chauffeur de bus par exemple) dans le secteur public et échapper aux variations de revenus causées par une utilisation fréquente du KUG. Chez TUYAUMETAL, des ouvriers de maintenance n'ont pas non plus sup-

porté l'usage répété du KUG et ont quitté l'entreprise. Pour éviter qu'un tel phénomène ne se généralise, de grandes entreprises de la région ont passé un accord afin que les salariés démissionnaires ne puissent être embauchés par les unes ou par les autres...

### Le KUG structurel, instrument d'aide à la reconversion pour les entreprises des nouveaux *Länder*

Le KUG structurel, qui permet de prolonger les périodes de chômage partiel afin d'accompagner les reconversions, a été davantage utilisé par les nouveaux *Länder*. Parmi les entreprises de l'échantillon, seules les plus grandes d'entre elles ont eu recours à cette formule lors de la privatisation des anciens combinats; les autres, plus fragiles et moins insérées dans les réseaux administratifs, ont utilisé des instruments plus classiques de gestion des sureffectifs, les licenciements au premier chef.

L'histoire de l'établissement de Wittdorf, qui appartient aujourd'hui à TEXCONF, est une illustration exemplaire du processus de démantèlement du tissu industriel est-allemand. Cette entreprise faisait partie, avant 1989, d'un conglomérat industriel spécialisé dans le textile et la confection. Après la dislocation de ce dernier, l'entreprise est-allemande a d'abord été reprise par une première entreprise, puis rachetée par TEXCONF en juillet 1991. Avant que l'acquisition définitive puisse se faire, l'établissement a dû détruire de nombreux emplois. Les effectifs sont passés de 1 380 salariés en 1990 à 670 en 1993. Dans le cadre des plans sociaux qui se sont succédés, le KUG a facilité la transition. Le dispositif n'a pas concerné les ouvrières de production mais, pour l'essentiel, le personnel de l'administration qu'il n'a guère été possible de reconvertir. Ont

été mobilisées dans le même temps les mesures classiques telles que les préretraites, les retraites et les départs volontaires. Durant la phase intermédiaire pendant laquelle le KUG a été utilisé pour retarder les licenciements, un processus de modernisation a été entamé. Des responsables de TEXCONF de l'Ouest sont venus former les ouvrières et toutes les machines ont été remplacées.

Le KUG structurel a au contraire surtout touché les ouvriers dans le cas de NAVISOLAIRE, petite entreprise berlinoise qui fabrique aujourd'hui des catamarans solaires. Produit du démantèlement d'un combinat (encadré 3), NAVISOLAIRE a été également mis au régime des plans sociaux et les meilleurs ouvriers sont d'abord partis chercher un emploi à Berlin Ouest, tandis que d'autres restaient dans l'entreprise et que plus de 2 000 se retrouvaient au chômage. Dans l'intervalle, les mesures classiques de gestion des sureffectifs ont été utilisées : mesures de formation (FuU), mobilité vers

des emplois «aidés» (ABM), mesures d'âge et KUG. Pour gérer cette transition, c'est le KUG nul (chômage partiel total) auquel on a recouru, ce qui signifiait pour les salariés qu'ils n'étaient plus présents du tout sur leur lieu de travail. A la fin du KUG, sont intervenus des licenciements que la majorité des salariés n'avait pas véritablement anticipés. La désignation des salariés mis en KUG nul a été faite par la direction de l'entreprise alors que le conseil d'entreprise aurait en principe dû intervenir dans un tel processus. Or, ce conseil d'entreprise souhaitait que les salariés en KUG puissent être réintégrés dans l'entreprise, mais cette proposition n'a pas été entendue par la direction et les travailleurs en KUG ont tous quitté l'entreprise.

Dans d'autres entreprises des nouveaux Länder, employeurs et syndicats ont abouti à des compromis plus heureux et souhaité mettre à profit les périodes de KUG afin de faire bénéficier certains salariés de stages de formation. Reste

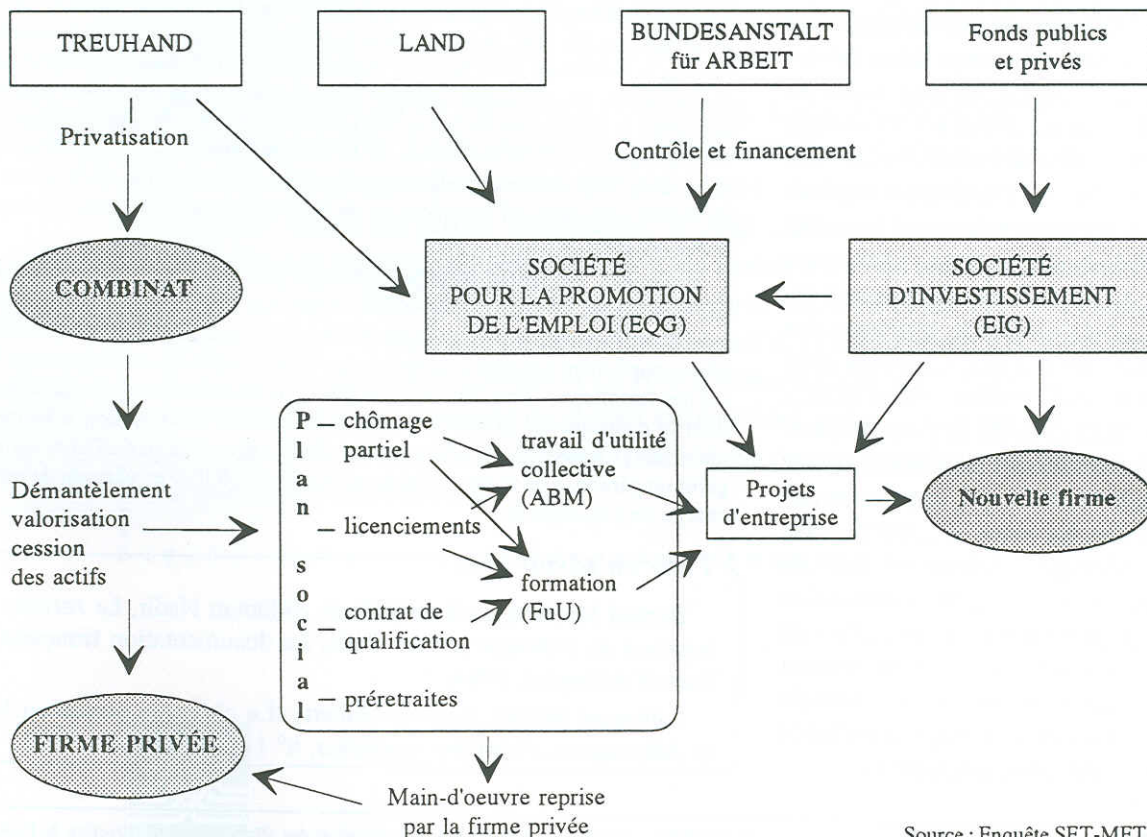
que, dans l'ensemble, le succès n'a guère été au rendez-vous. La direction de TEXVET, par exemple, a proposé des mesures de qualification durant le KUG (apprentissage d'un nouveau savoir-faire sur des machines nouvelles) mais cela a suscité peu d'intérêt auprès de salariés dont l'emploi n'était pas immédiatement menacé. Par ailleurs, l'utilisation du KUG comme période de formation professionnelle s'est révélée difficile, car l'appareil éducatif ne s'est pas adapté à ces nouveaux besoins régionaux et locaux.

### Le TRILD en France : un pas timide vers des changements structurels

Alors qu'en Allemagne, le chômage partiel se décline en deux dispositifs distincts, l'un correspondant aux impératifs de gestion conjoncturelle, l'autre au changement structurel, le dispositif français ne répond officiellement qu'au premier de ces

Encadré 3

### DÉMANTÈLEMENT D'UN COMBINAT EST-ALLEMAND ET UTILISATION DU CHÔMAGE PARTIEL STRUCTUREL



Source : Enquête SET-METIS.

objectifs. Dans les faits, les deux usages coexistent. Si, dans le secteur de l'automobile tout particulièrement, le chômage partiel est utilisé de façon récurrente comme instrument d'adaptation conjoncturelle, il a permis d'étaler la réduction des effectifs sur moyen terme dans la métallurgie et le textile. Certaines entreprises utilisent enfin le dispositif en dernier recours avant de procéder au licenciement.

En prolongeant les possibilités d'utilisation du chômage partiel sur moyen terme, le TRILD peut apparaître comme un moyen d'accompagnement du changement structurel. Chez ED, le TRILD a ainsi été mis en place conjointement avec des mesures de formation-qualification et de réorganisation géographique de la production. Le TRILD a ainsi servi d'alternative à un plan social qui prévoyait à l'origine la suppression de 1 200 emplois. Il s'est agi en fait d'un ajustement au moins autant conjoncturel que structurel dans un contexte de rationalisation de l'outil de production. L'entreprise était en effet soumise à une très forte incertitude dans le domaine de ses marchés et de la prévisibilité de sa charge de travail. Du point de vue structurel, la généralisation du temps réduit indemnisé à l'ensemble des salariés (TRILD de solidarité à 3 %) a induit une réduction de la masse salariale à un niveau que l'entreprise espérait maintenir par la suite en utilisant des emplois à temps partiel. Le dispositif n'a pas, pour autant, permis de régler véritablement le problème des sureffectifs et d'adaptation des structures professionnelles, et chez ED(C), le TRILD a été utilisé pour préparer une fermeture de l'établissement avec transfert et réduction importante des effectifs. En outre, il apparaît, plus en France qu'en Allemagne, difficile d'appliquer réellement la diminution du temps de travail à des catégories de personnel, les cadres en premier chef, qui n'ont jamais eu l'habitude de décompter leur temps de présence dans l'entreprise (encadré 4).

A ED(A) comme à ED(B), parce qu'ils ont un temps de travail plus élastique, il est ainsi revenu aux «forfaitaires» de prendre en charge des fonctions de secrétariat et d'administration, habituellement dévolues à des salariés moins qualifiés, pour pallier aux conséquences d'une réduction du temps de travail. En période de forte activité, c'est même le travail des techniciens non forfaitaires que certains ingénieurs ont été partiellement amenés à exercer afin d'achever le plus rapidement possible les projets en cours. A ED(A), mais surtout à ED(B), cette situation a créé de for-

tes tensions entre forfaitaires et non forfaitaires. Le TRILD a donc été parfois source de tensions en reportant des charges de travail d'une catégorie sur l'autre. A l'inverse, lorsqu'il était appliqué de façon plus ciblée aux ouvriers et aux ETAM, il a parfois engendré des frustrations chez ceux (ingénieurs et techniciens) qui ne pouvaient en bénéficier.

Michel LALLEMENT,  
Gilbert LEFÈVRE  
SET-METIS - CNRS  
(Université de Paris I).

Encadré 4

### CHÔMAGE PARTIEL ET FLEXIBILITÉ DU TEMPS DE TRAVAIL : DES PRATIQUES DIFFÉRENTES POUR LES CADRES FRANÇAIS ET POUR LES «CADRES» ALLEMANDS

Le chômage partiel et, plus globalement, les mesures de flexibilité du temps de travail ne concernent pas uniquement les ouvriers et les employés mais touchent également les cols blancs en situation de responsabilité. Dans la mesure où l'espace de qualification allemand n'inclut pas la catégorie sociale de «cadre» à la française, les différences de traitement en matière de temps de travail sont beaucoup moins importantes en Allemagne qu'en France. Dans la majorité des cas, tous les salariés allemands sont soumis par principe aux mêmes règles de décompte des heures effectuées. Le «forfait» ne concerne de ce fait, à la différence de la France, qu'une petite partie des salariés allemands : les juristes de haut niveau, les membres des conseils de surveillance, les responsables de direction et de département, les responsables du personnel ainsi que les salariés très spécialisés et difficilement remplaçables. En bref, la rémunération au forfait consacre, dans l'entreprise allemande, la détention d'un pouvoir organisationnel relativement important. A titre d'illustration, la convention collective de la métallurgie bavaroise retient la règle suivante : le passage au forfait se fait automatiquement dès que la rémunération du salarié dépasse 125 % du niveau de la rémunération associée à l'échelon le plus élevé dans la grille de classification. Ceci correspondait, en 1995, à une frontière de 9 000 DM pour un ingénieur et de 8 250 DM pour un cadre commercial et administratif.

En France, les cadres échappent en règle générale aux pratiques du pointage. A ED (A), outre un peu de sous-traitance (en fabrication) et de transfert de charge vers d'autres établissements, le moyen essentiel que possède l'établissement pour gérer souplement son temps global de travail est précisément de jouer sur les horaires des forfaitaires. Tous les cadres et quelques techniciens sont soumis à ce régime dont la conséquence première est la disparition de toute notion d'heures supplémentaires. Le système de rémunération forfaitaire a été par ailleurs un moyen de gérer un paradoxe de taille : celui du maintien du TRILD en période de remontée en charge de l'entreprise.

#### Pour en savoir plus

Béraud Mathieu, Lefèvre Gilbert, Sidhoum Nadir, *Le recours des entreprises au chômage partiel*, Paris, La documentation française, Cahier Travail et Emploi, 1994.

Lallement Michel, Lefèvre Gilbert, «Le chômage partiel en France et en Allemagne», *Premières synthèses*, n° 118, 5 décembre 1995.