

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Séminaire
Crises et Mutations**

*organisée grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Accenture
Air Liquide*
Algoé**
ANRT
AtoFina
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Cogema
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Centre de Recherche en gestion
de l'École polytechnique
Danone
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Hermès
IDRH
IdVectoR
Lafarge
Lagardère
Mathématiques Appliquées
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
THALES
TotalFinaElf
Usinor

*pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
**pour le séminaire
Vie des Affaires

(liste au 1^{er} juin 2001)

**LA SEMAINE DE QUATRE JOURS
À LA CARTE**

par

Pierre LARROUTUROU
Consultant

Antoine MARTIN
Président de l'ANPE

André LE SAUX
DG d'AFER

Séance du 24 novembre 1995
Compte rendu rédigé par Lucien Claes

Bref aperçu de la réunion

Pour s'attaquer au fléau du chômage, aucune voie ne doit être négligée. Dans un contexte où la population active augmente alors que le besoin d'heures de travail diminue, le passage à la semaine de quatre jours semble une occasion efficace de contribuer à la lutte contre le chômage. Le temps libéré peut donner à chacun l'occasion de bénéficier d'une meilleure qualité de vie. Cette thèse connue de Pierre Larrourou est précisée, illustrée par des expériences présentées par Antoine Martin et André Le Saux et discutée.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

Pierre Larrourou expose ses thèses sur la réduction du temps de travail. Il est accompagné par Antoine Martin, qui relate deux exemples de réduction du temps de travail qu'il a vécus en tant que DRH de BSN, et André Le Saux qui expose l'expérience qu'il a conduite dans sa société.

EXPOSÉ de Pierre LARROUROU

Un soir, vers 20 heures, un cadre de chez Thomson téléphone à son épouse pour la prévenir qu'il va rentrer tard. Sa petite fille passe par là.

- la maman : "*veux-tu dire un mot à papa ?*"

- l'enfant : "*bonjour papa* " et puis plus rien !

- la maman : "*c'est tout ? Quand c'est grand-mère tu as toujours plein de choses à lui raconter !*"

- l'enfant : "*oui mais grand-mère je la connais bien !*"

Ce cadre n'est pas concerné par le chômage, il a un bon salaire, son travail l'intéresse et il y reste tard le soir ; le week-end, après avoir travaillé sur ses dossiers amenés à la maison, il est épuisé. Et bien ! ce cadre-là a passé pour une fois un week-end avec sa femme à se demander si son travail n'avait pas pris trop de place dans sa vie personnelle et familiale.

Selon une enquête menée par le CNRS auprès de 7 000 salariés, 75 % d'entre eux sont favorables à la semaine de quatre jours et 80 % parmi les cadres. Le temps passé au travail a une importance vraiment centrale, non seulement du point de vue du travail lui-même, mais encore de la cohésion sociale, du rythme de vie, du sens qui peut être donné à notre aventure personnelle et collective.

ANALYSE DES POLITIQUES CLASSIQUES

Certes le temps de travail n'est pas le seul levier pour agir efficacement sur le chômage. Il y en a beaucoup d'autres sur lesquels il faudrait agir pour lutter contre le chômage : le manque de qualification, le coût du travail peu qualifié, la distribution des revenus, la faiblesse des investissements, les anticipations négatives, la surproductivité, les échanges avec le reste du monde, etc. Aujourd'hui, nous allons consacrer notre réflexion au temps de travail, mais avant d'en débattre, il faut parler un peu d'économie.

Compter sur la croissance

La croissance ne peut suffire pour régler le problème du chômage. La plupart des économistes considèrent qu'il faudrait un taux de croissance de 6 % par an pour diviser le chômage par deux en dix ans. Or le taux prévu par l'OCDE pour les dix ans à venir est de 2,7 %, taux qui a tout juste permis de stabiliser le chômage l'an dernier. Il ne faut pas pour autant renoncer à la croissance, car elle favorise une meilleure distribution du travail et une meilleure utilisation des machines ; elle permet de casser l'angoisse du chômage et de redistribuer des revenus aux familles de chômeurs.

Améliorer la formation

Si les gens étaient mieux formés le chômage serait-il plus faible ? En réalité, ce n'est pas le facteur bloquant : certains chômeurs sont très qualifiés¹ et le taux de chômage des jeunes ayant fait un apprentissage reste de 40 %. Etre mieux formé permet juste d'être placé en tête des files d'attente.

Il est vrai que trois cent mille postes sont actuellement vacants pour des raisons diverses, mais même si les frictions qui gênent leur pourvoi disparaissaient, il resterait encore pas loin de trois millions de chômeurs ! Donc la formation ne suffit pas à résoudre le problème.

¹ il y a 200 000 cadres au chômage.

Développer les emplois de proximité

On parle depuis longtemps de développer des emplois de proximité liés à l'amélioration de la qualité de la vie, à l'accompagnement des personnes âgées, à la protection ou l'entretien de l'environnement, mais cette solution n'est pas à la hauteur du problème. Par exemple, pour les personnes âgées, selon une estimation haute du gouvernement, on ne créerait que soixante à soixante-dix mille postes ! Si en même temps il y avait une réforme hospitalière avec fermeture de lits et proposition au personnel de travailler autrement, cela mènerait à un solde positif de soixante mille emplois au maximum. En mettant bout à bout les résultats escomptés de toutes ces pistes, l'INSEE estime qu'on pourrait atteindre cent-cinquante mille emplois dans les cinq ans à venir. On voit bien qu'il faut aller dans ce sens mais que ce n'est évidemment pas suffisant.

Baisser le coût du travail

En France, le coût du travail n'est globalement pas excessif. Nous sommes la quatrième puissance commerciale mondiale, le premier exportateur par tête, avec une balance excédentaire des paiements, et malgré une monnaie considérée par certains comme un peu trop forte, nous vendons bien nos produits.

Cela dit, il y a des secteurs où la main d'oeuvre est trop chère. Quelqu'un qui est payé au SMIC ne touche que cinq mille francs par mois, mais coûte neuf mille francs par mois de travail utile, c'est-à-dire hors congés et autres jours non travaillés : il y a là un facteur qui limite l'emploi, peut favoriser le développement du travail au noir, ou mener à la délocalisation ou à l'automatisation du travail. Financer autrement la protection sociale permettrait sans doute d'éviter de détruire des emplois, et même d'en créer.

Valéry Giscard d'Estaing avait proposé d'exonérer presque complètement les salaires inférieurs à sept mille francs : proposition séduisante mais avec des retombées négatives très coûteuses pour la Sécurité Sociale - trois cents ou quatre cents milliards à financer par la CSG ou la TVA - et qui n'aurait finalement créé que quatre cent mille emplois au maximum.

Certes il s'agirait d'emplois peu qualifiés qui trouveraient preneurs, et cette mesure n'est pas totalement à exclure, mais c'est encore insuffisant.

Un écart qui se creuse

Si on combinait toutes ces actions, on arriverait certes à créer un assez grand nombre d'emplois, mais le problème serait loin d'être résolu ! C'est la raison pour laquelle on parle beaucoup de la réduction du temps de travail.

Le pays est en crise, mais il ne s'agit pas d'une crise de création de richesse. Entre 1974 et 1991 la production a augmenté de 44 % mais avec 10 % de travail en moins. Le besoin en heures de travail est passé de trente huit milliards en 1974 à trente quatre milliards en 1991. Donc la baisse du temps de travail a déjà été observée dans tous les pays occidentaux : c'est un mouvement historique et c'est plutôt une bonne nouvelle ! Mais alors que le travail baissait de 10 %, la population active augmentait de 10 %. L'écart qui se creuse entre l'offre et la demande de travail a atteint 20 % en dix-sept ans. Or la durée du travail par tête est restée très peu élastique, puisqu'elle n'a baissé que de 5 % sur la même période, les 15 % qui restent se traduisant par le chômage et la précarité.

Au début du siècle, la norme était de travailler douze heures par jour et sept jours sur sept, sans week-end et sans congés payés, soit quatre-vingt-quatre heures par semaine. Par rapport à cette époque, nous travaillons tous un mi-temps. En trois quarts de siècle, le temps de travail a diminué de moitié, et cette diminution s'est très ralentie pour finalement se stabiliser depuis 1982.

Les heures supplémentaires

La semaine de quatre jours n'est pas la seule manière de baisser le temps de travail. Les heures supplémentaires, par exemple, représentaient en 1992 l'équivalent de cent soixante-dix mille emplois qui auraient pu être créés si le plafond des trente-neuf heures hebdomadaires avait été respecté. Bien entendu il ne s'agit pas d'interdire ces heures supplémentaires, car elles permettent de régler des problèmes d'urgence, mais il faudrait qu'elles soient récupérées en temps libre, et il y aurait alors création d'emplois. Il y d'autres pistes : le développement des préretraites, la diminution de la durée légale, le temps partiel fiscalement favorisé pour les salariés, etc.

Les erreurs à éviter

Cela dit, il y a des freins importants à l'instauration de la semaine de quatre jours. Dès 1978, on parlait des trente-cinq heures, et la commission Giraudet proposait une réduction de 10 % de la durée légale du travail sur une année. Mais on est resté aux trente-neuf heures. Il ne faudrait pas refaire les erreurs commises à l'occasion de leur mise en place. Il ne s'agit pas de critiquer l'équipe gouvernementale de l'époque mais voir plutôt comment réussir une nouvelle baisse du temps de travail.

- La décision a été vécue comme unilatérale, or elle ne peut être que démocratique, avec des débats au niveau des branches et des entreprises.

- La réduction du temps de travail était faible, or on ne peut pas réellement créer des emplois avec seulement une réduction de dix minutes par jour et d'une heure le vendredi, ce qui représente une baisse du temps de travail de 2,5 %, alors que la productivité augmente en moyenne de 2,4 % par an depuis quinze ans. Il faut une réduction massive si on veut obtenir un véritable effet de réorganisation des entreprises, susciter une autre façon de travailler, une amélioration de la qualité de vie, une ouverture à la vie sociale, etc. Passer de cinq à quatre jours est bien inférieur à ce qui s'est déjà fait dans le passé sans que l'économie soit pour autant dévastée.

- Les coûts salariaux ont été augmentés puisque la mise en place des trente-neuf heures n'a été accompagnée ni de baisse des salaires, ni de réduction des cotisations. Si cela a marché dans certains cas, dans d'autres cela s'est avéré catastrophique : non seulement on ne créait pas d'emploi, mais on en détruisait. Le principe fort est que le passage aux quatre jours doit être neutre sur le plan de la masse salariale, quitte à réviser ultérieurement la masse à la hausse, si la nouvelle organisation le permet².

- Il fallait appliquer les trente-neuf heures dans un délai de cinq semaines après l'ordonnance, or il faut du temps pour faire fléchir l'organisation, embaucher et former de nouveaux salariés ; le délai doit être étudié par branche. La mise en œuvre doit se faire avec souplesse, selon les métiers et selon les régimes de croisière et de pointe. L'entreprise doit continuer de fonctionner normalement, mais les gens ne travailleront pour la plupart que quatre jours. Si certains doivent travailler cinq jours par semaine, ils auront des périodes de vacances plus longues, de sorte que la durée annuelle de travail aura baissé dans la même proportion : dans l'industrie pharmaceutique par exemple, les chercheurs préféreront peut-être une année sabbatique tous les quatre ans, ou six mois tous les deux ans.

- Les entreprises étaient libres de ne pas embaucher. Il faut leur conserver cette liberté, mais en instaurant le principe du "donnant-donnant" : elles ne bénéficieront d'exonérations que si elles créent des emplois. Là encore une négociation par branche s'impose. Il n'est pas exclu de créer ainsi 10 % d'emplois, en rappelant toutefois que c'est 20 % que l'on cherche à atteindre.

² La fonderie Bouhyer a augmenté les salaires d'environ 4 % tout en passant à la semaine de quatre jours : l'usine fonctionnant le samedi avec des volontaires, la production de fonte a été augmentée de 30 % sans autre investissement, ce qui a rentabilisé l'augmentation de la masse salariale.

La négociation des salaires

La négociation sur les salaires, dans ce contexte, est un point très important. Les résultats observés dans des entreprises de différentes tailles qui sont passées aux quatre jours font apparaître une variation des salaires avec une moyenne négative de 3 %. Ainsi, une personne payée au SMIC perd 150 francs par mois, qui seraient compensés par une allocation de l'État³. Si les salaires nets baissent de 3 % et si les cotisations sur les salaires bruts baissent de 8 % à 9 %, chaque salarié va coûter presque 11 % de moins à l'entreprise. Donc elle peut embaucher 11 % de personnel en plus sans modifier sa masse salariale. De plus les nouveaux sont souvent moins chers. L'entreprise peut garder son équilibre, sous réserve qu'elle négocie une baisse même très limitée des salaires.

L'équilibre des finances publiques

Le passage à quatre jours par semaine ne modifie pas l'équilibre des finances publiques.

Les trois grosses dépenses sont essentiellement :

- le financement de l'UNEDIC, soit cent vingt-sept milliards ; l'idée est de laisser leur contribution aux entreprises si elles créent effectivement des emplois ; il restera encore des chômeurs mais les allocations seraient alors versées sur le budget de l'État, donc de façon plus simple et avec une meilleure répartition ;
- l'allocation des gens payés au SMIC, soit six milliards, pour compenser les 10 % de perte de salaire ;
- l'aide aux entreprises, soit quinze milliards, pour leur réorganisation, les recrutements, le renforcement et l'amélioration de la formation.

Donc l'État dépenserait un total d'environ cent-cinquante milliards de francs.

Voyons maintenant les économies, à propos desquelles il ne faut pas être trop optimiste car il y a des budgets qu'il ne faut pas réduire : ceux de la formation et de l'insertion notamment.

Le coût actuel du chômage est de quatre-cents à quatre-cent-dix milliards, soit deux cent quatre-vingt dix milliards de dépenses directes et au moins cent-vingt milliards de manques à gagner fiscaux et parafiscaux.

Les coûts variables en fonction du nombre de chômeurs représentent environ deux cent soixante-dix milliards, soit les deux tiers des quatre-cents milliards. Or le nombre d'emplois potentiellement créés est variable selon les branches : dans l'automobile, on créera peu d'emplois ou les effectifs seront tout juste maintenus ; dans la banque, on peut s'attendre à une augmentation de 10 %, bien qu'il y ait déjà des sureffectifs ; dans d'autres secteurs on prévoit 12 % ou 13 % en plus. Il y a des secteurs où l'augmentation est quasi mécanique : les chauffeurs de bus, les garçons de café, etc. Si on étudie finement l'espérance d'évolution de l'emploi on arrive à une création d'un peu plus de deux millions d'emplois en deux à trois ans. Et avec deux millions d'emplois créés, on abaisserait le nombre des chômeurs d'un million et demi, la différence correspondant à l'effet d'appel qui remet des personnes sur le marché du travail.

Avec un million et demi de chômeurs en moins, l'État fait une économie sur la part variable de ses dépenses d'environ cent-soixante milliards. Ce n'est pas tout à fait proportionnel, parce que les chômeurs qui vont retrouver du travail les premiers sont ceux qui coûtent actuellement le plus cher au système d'allocations.

Donc c'est équilibré pour les finances publiques : d'un côté cent-cinquante milliards de dépenses, d'un autre une économie de cent-cinquante à cent-soixante milliards.

L'équilibre de la Sécurité Sociale

La Sécurité Sociale fonctionnant selon un système de répartition, l'augmentation du nombre de cotisants est un facteur évidemment positif. On peut dire schématiquement que si les salaires

³ décision en cours

diminuent de 3 % en moyenne, et si le nombre de salariés augmente de 10 %, cela ferait un augmentation résiduelle des cotisations de 7 %. En réalité cela représenterait entre 4,3 % et 5 % d'argent supplémentaire dans les caisses. C'est très loin d'être négligeable, puisque le déficit actuel de la Sécurité Sociale est de 3 %.

L'exonération des entreprises

On ne sait pas encore quelles décisions seront prises pour l'exonération des entreprises. Durera-t-elle huit ou dix ans, ou sera-t-elle définitive ? Elle serait plus généreuse la première année : 50 % d'exonération des cotisations patronales de Sécurité Sociale, soit 13 % des salaires bruts en moins la première année, et ensuite 30 % de façon définitive, soit 8,5 % des salaires bruts. Cela devrait encourager de nombreuses entreprises à passer à la semaine de quatre jours.

LA PRATIQUE

Voici quelques exemples d'entreprises qui ont adopté les quatre jours :

- Les brioches Pasquier : cette entreprise que J. Chirac a visitée récemment, a donné de la souplesse à sa production sans recourir à des embauches précaires et sans heures supplémentaires lors des pointes de production ; parmi les effets bénéfiques de cette réforme, l'entreprise a embauché en CDI 130 personnes⁴ (soit 13 % de personnel supplémentaire) ; la qualité des produits en période de pointe est maintenue à son meilleur niveau, puisque ce sont les permanents qui assurent le travail. Pour parvenir à ce résultat, il y a eu un accord pour revenir à cinq jours par semaine à l'occasion des fêtes de fin d'année, et les camionneurs ont même accepté six jours par semaine dans ces périodes. C'est d'autant plus exemplaire que la réforme a été mise en place à la suite d'une grève de ces camionneurs, qui demandaient une augmentation de salaire. Ils ont préféré finalement une réduction de leur temps de travail avec une réduction de 2 % de leur salaire. Les autres salariés de l'entreprise ont demandé des réformes semblables, et les réductions de salaires ont été de 2,5 % en moyenne, et de 1 % pour les personnes payées au SMIC. En revanche, les primes de panier ayant été revalorisées, la baisse effective du revenu annuel n'a été que de 1 %.

- La Redoute : l'expérience est ici un peu différente de ce que nous proposons : les journées de travail sont plus longues (neuf heures et dix minutes) ; c'était pour l'entreprise la meilleure façon de faire face à la concurrence qui livre en 24 heures... C'est un exemple de la souplesse de mise en œuvre du principe des quatre jours.

- La société Inpig : cette entreprise d'insémination artificielle employait quatre personnes, pour un marché stable et sans gains possibles de productivité. Les salaires ont été réduits de 6 % la première année, mais avec la garantie de revenir au salaire de départ dans un délai de deux ans, tout en restant à quatre jours de travail par semaine. Avec maintenant cinq personnes, le patron peut répondre en temps réel à 25 % de clients en plus, les salariés disent que leur vie a complètement changé, et celui qui a été embauché ne s'en plaint pas !

Au total il n'y a qu'une quinzaine d'entreprises en France qui ont choisi les quatre jours, et ce petit nombre s'explique par le fait que, pour l'instant, la loi n'est pas très bien faite et décourage certains chefs d'entreprise pourtant intéressés.

A l'étranger, il y a aussi des expériences notoires, comme Volkswagen dont les cent mille salariés sont passés aux quatre jours, avec une grande souplesse dans la mise en application par métier. D'autres pays sont très avancés, comme la Hollande, où les secteurs de la banque et du commerce ont signé des accords de branche, et où la fonction publique s'apprête à le faire, avec quatre jours par semaine et une durée de huit heures et quinze minutes par jour.

⁴ En fait il y a eu 220 embauches, dont 90 auraient eu lieu de toute manière, du fait de l'augmentation du volume des affaires.

TÉMOIGNAGE d'Antoine MARTIN, Président de l'ANPE

La situation actuelle du chômage

Cette année est le vingtième anniversaire du premier million de chômeurs en France. Au début on a cru à une explosion inévitable, mais on s'y est habitué petit à petit, et nous en sommes à trois millions, auxquels il faut ajouter les trois millions sept cents mille personnes en situation de précarité. Trois millions de chômeurs, c'est une statistique, mais *un* chômeur, c'est un drame.

Au niveau de la société en général, je vois cela comme un très grand désordre. Vous connaissez bien sûr certaines entreprises qui n'hésitent pas à payer les plus anciens de leurs employés dès leur cinquante-deuxième année pour ne plus travailler jusqu'à leur retraite. Ce sont des personnes qui ont encore "la pêche" et un niveau de compétence précieux. Et bien, l'institution les paie pour qu'ils partent : *"il y a l'argent qu'il faut ! prenez le, et sortez !"* J'ai le sentiment d'un immense gâchis.

Je cite encore :

- cette société de navigation française passée sous pavillon luxembourgeois pour réduire de 80 % ses charges sociales, condamnant du même coup ses employés à perdre toute protection sociale et une partie de leur retraite ;
- la bataille des grandes surfaces pour ouvrir le dimanche pendant que les hôpitaux sont invités à réduire de 50 % le personnel hospitalier pendant le week-end afin de réduire les coûts ;
- les effets pervers de systèmes comme l'intéressement qui n'ont aujourd'hui plus de sens ; savez-vous que dans certaines sociétés qui ont beaucoup licencié ces dernières années, ce sont ceux qui restent qui se partagent le gâteau de l'intéressement ? Je pense à une société qui a réduit son personnel de près de 60 % en douze ans, et où le manoeuvre touche, intéressement et participation compris, plus de deux cent mille francs par an ; comment pourra-t-on trouver une quelconque trace de solidarité sociale dans ces conditions-là ?

Je voulais vous faire part de ces réflexions sur le contexte pour souligner que c'est peut-être à cause de ce grand désordre que nous pouvons nourrir quelque espoir, parce que c'est souvent dans le chaos que naissent de grandes choses. Voici maintenant deux expériences que j'ai vécues en tant que DRH chez BSN, à dix ans d'intervalle.

La réduction du temps d'exposition aux nuisances

C'était en 1980, dans une petite société spécialisée dans le verre d'emballage. Les conditions de travail y étaient très dures : chaleur, bruit, vapeurs d'huile en suspension, travail posté continu week-end compris. La seule solution pour minimiser les nuisances subies par le personnel était de réduire le temps de travail. J'ai eu le feu vert de la direction à condition que cela n'engendre aucun coût supplémentaire.

En quinze ans, nous étions déjà passés de quarante-cinq à trente-huit heures, en accordant des jours de congé, mais dans des équipes tournantes c'était un facteur de désorganisation. Les gens ne sont jamais avec les mêmes chefs, les mêmes machines, etc. Nous devons également tenter de remédier à ce problème.

Puisqu'il nous fallait tout remettre à plat, nous avons pensé qu'il fallait faire un grand pas en passant de trente-huit heures à trente-trois heures, soit en gros quatorze journées de repos compensateurs programmés dans l'année et dont il fallait trouver l'équivalent en productivité. Pour atteindre cet objectif, nous avons mis en place cinq équipes au lieu de quatre, ce qui ramenait le temps de travail à exactement trente-trois heures et six minutes. Nous avons conservé des postes de huit heures de travail : pendant que trois équipes travaillent, deux sont au repos. Nous aurions pu évidemment ramener les postes de travail à six heures, mais cela nous a été déconseillé par des médecins du travail et des sociologues : cela aurait trop haché le rythme de vie.

La contribution financière du personnel à cette réduction du temps de travail a été d'autant mieux acceptée que l'enjeu en valait la peine. Selon un accord signé avec l'ensemble des organisations syndicales, la réduction de salaire a été fixée à 2,2 %, ce qui correspondait en fait à la réduction des primes de nuisance. L'absentéisme a chuté durablement. Le climat social de l'entreprise s'est nettement amélioré, ce qui s'est traduit par une contribution significative du personnel et des syndicats à la recherche de l'augmentation de la productivité nécessaire au succès de l'opération. Ces principes de fonctionnement sont toujours en vigueur actuellement.

Un projet qui aurait pu réussir

En 1991, il est apparu qu'il fallait poursuivre l'effort de productivité au niveau du groupe et réduire les effectifs de trois mille personnes en trois ans. Depuis dix ans huit mille emplois avaient déjà été supprimés, ce qui ne faisait pas trop de vagues parce que les départs étaient répartis dans le temps et dans les vingt-cinq sociétés françaises du groupe ; mais pouvait-on continuer ainsi ?

A cette époque, on commençait à parler de l'entreprise citoyenne, et nous avons décidé de chercher d'autres solutions. En supposant d'appliquer sans restriction toutes les mesures proposées par le gouvernement, nous pouvions réduire les effectifs de six cents personnes en six ans. Devant l'insuffisance notoire de ce résultat, la seule voie possible était de réduire le temps de travail. Nous avons demandé à cinq de nos sociétés de réfléchir à cette éventualité, en visant les trente-deux heures de travail hebdomadaire, et nous leur avons donné six mois pour remettre leurs conclusions.

Le principe était généralement bien accepté, mais les financiers disaient que dans leur profession c'était utopique, les commerciaux en disaient autant, bref chacun pensait que c'était une très bonne idée à condition que l'application se fasse sur les autres. Nous avons dû préciser que c'était une *décision* et qu'elle s'appliquait à tous.

Au bout des six mois, quatre sociétés ont annoncé que c'était possible. Avec une documentation détaillée à l'appui, les changements d'organisation envisagés pour réussir l'opération nous ont été exposés. Restait le problème du financement. Sans réellement entamer des négociations avec les syndicats, nous avons compris que pour une réduction de la durée du travail de 15 %, une diminution de salaire de 4 % ou 5 % serait acceptable. De plus, en remettant en question toute l'organisation, nous avons découvert que sans coût supplémentaire nous pouvions gagner 5 % de productivité. Nous avons quand même envisagé de demander à l'État une aide de 5 %, et j'ai donc rencontré le directeur du cabinet du Premier ministre, le délégué à l'Emploi, le ministre du Travail, etc. Tous nous ont encouragés à poursuivre dans cette voie, en restant optimistes sur la possibilité d'une contribution financière de l'État.

Malgré les résultats positifs des études préliminaires, M. Riboud m'avait toujours dit qu'il ne déciderait la réalisation que sous réserve d'une aide pluriannuelle de l'État, et à condition que d'autres grands groupes nous suivent dans cette réforme. J'ai donc prospecté auprès d'entreprises privées et publiques où je savais que je serais écouté. Mes interlocuteurs étaient un peu effrayés au début, mais après réflexion, certains m'ont finalement annoncé que ça leur était possible.

J'espérais que l'opération pourrait aboutir, car je sentais l'entreprise très motivée. Malheureusement, au moment de décider, quatre sociétés extérieures qui avaient donné leur accord de principe se sont rétractées et nous n'avons pas obtenu l'engagement formel de l'État pour l'accompagnement des mesures sur cinq ans. M. Riboud a donc décidé d'arrêter le projet, ce qui a provoqué une très grosse déception.

TÉMOIGNAGE d'André LE SAUX, DG du GIE AFER

Une réforme non subventionnée

Nous avons créé en 1976 une association d'épargnants, et afin de permettre une discussion d'égal à égal avec les compagnies d'assurances, nous avons créé un groupement d'intérêt économique au sein duquel ont été déléguées toutes les missions qui incombent normalement au fonctionnement des contrats au sein des compagnies d'assurances. Je dirige ce GIE, véritable entreprise de services employant une centaine de personnes.

Il y a déjà deux ans qu'on parle des trente-deux heures et de la semaine de quatre jours, mais les pouvoirs publics n'ont toujours pas déterminé leur contribution financière. J'ai donc décidé d'organiser un accord entre l'entreprise et ses salariés en faisant abstraction temporairement de l'aide de l'État. Evidemment sans cette aide notre ambition a été plus modeste : j'ai fixé comme objectif une réduction de 8 %.

Pour financer l'opération, il fallait partager l'effort entre l'entreprise et les salariés, afin de ne pas tomber dans le cycle du "toujours plus" et des acquis sociaux qui finissent par dériver : l'entreprise supporte donc 5 %, les salariés 3 %. Pour les salariés, c'est 3 % de salaire en moins pour 8 % de qualité de vie en plus. Mais j'ai pensé à propos de ces 3 %, qu'il fallait que l'effort soit progressif en fonction des salaires : ainsi pour un salaire de cent-vingt mille francs brut, la réduction est de 1,5 %, soit une réduction nette de trente francs par semaine, ce qui semble tout à fait supportable ; pour trois-cent mille francs brut la réduction est de 3 %. Pour cinq-cent mille francs elle monte à 4,2 %, mais compte tenu du barème progressif de l'impôt, l'effort est pratiquement ramené à 3 %. Dans la pratique beaucoup d'employés y gagnent, en particulier les femmes qui en prenant leur mercredi peuvent faire l'économie des frais de garde de leurs enfants.

J'ai prévu également un accord qui oblige contractuellement l'entreprise à consacrer à l'embauche les 3 % gagnés par la réduction des salaires : nous étions à peu près cent personnes, nous avons engagé cinq collaborateurs⁵.

De ce fait, l'entreprise perd théoriquement 5 % puisqu'elle n'a aucune contrepartie⁶ ; mais il faut noter que le petit absentéisme a presque totalement disparu du fait que chacun a désormais du temps pour régler ses problèmes personnels, et l'amélioration très sensible de la qualité de vie des employés est telle qu'il y a une adhésion beaucoup plus forte à l'entreprise.

Mais comment répartir les 8 % de temps libre pour que l'effet soit vraiment significatif ? Paradoxalement, j'ai décidé d'allonger la durée quotidienne du travail de trente-cinq minutes, ce qui porte à 15 % le temps libre à répartir : les salariés ont maintenant trente-quatre semaines de quatre jours, dix semaines de cinq jours, le reste du temps étant non travaillé (six semaines de congés payés, et quatorze jours fériés ou chômés).

L'entreprise continue de fonctionner comme précédemment. Pour le personnel cette mesure reste optionnelle et le choix est réversible : quatre ou cinq personnes ont préféré rester à l'ancien système ; en revanche, toutes les personnes qui choisissent le nouveau système doivent pointer, y compris les cadres.

Au début de l'opération, les jours de congés étaient planifiés. Mais après un an de fonctionnement nous avons laissé chacun gérer librement son quota d'heures de travail et de congé, et ça fonctionne très bien : il faut faire 1 534 heures par an, et c'est tout. Evidemment le

⁵ avec 3 % de la masse salariale, on peut embaucher 5 % de nouveaux collaborateurs, généralement jeunes, donc avec un salaire de début de carrière, sans prime d'ancienneté, etc.

⁶ Il y a 8 % d'heures de travail en moins et 3% de la masse salariale convertie en travail supplémentaire, il reste 5% non compensés.

personnel peut à tout moment consulter la situation des heures faites pour éviter des dérives difficiles à corriger.

Pour permettre cette souplesse, nous avons adapté l'organisation et les moyens informatiques de l'entreprise, de sorte que le travail soit fluide et interchangeable. La mutation s'est faite naturellement vers une polyvalence, chacun ayant cessé d'être propriétaire exclusif de son territoire de travail : cette polyvalence est non seulement valorisante pour les personnes, mais encore chacun a conscience que c'est la condition essentielle pour que le système perdure ; comme les gens le souhaitent ardemment, on observe une attitude très responsable du personnel pour que tout fonctionne le mieux possible.

Un système généralisable

Il y a en France un million trois cents mille entreprises de moins de cinq personnes, ce qui constitue un réel gisement d'emploi. Elles sont isolées, fragiles, et auront pour la plupart du mal à mettre en place un tel système. En revanche, si elles participaient à la création de GIE pluridisciplinaires pour y concentrer leur gestion administrative, sociale, juridique et fiscale, leurs problèmes de trésorerie, la gestion de leurs assurances, etc., elles se débarrasseraient de tâches pour lesquelles elles ne sont pas bien équipées ni bien formées, elles se consacraient pleinement à leur activité spécifique, et permettraient au sein du GIE de recruter des spécialistes. Tout en préservant leur identité, elles seraient soutenues et conseillées par le GIE, elles s'en trouveraient moins vulnérables.

Une telle organisation, qui s'apparente aux associations d'entreprises artisanales italiennes, devrait susciter l'intérêt de nos Chambres de Commerce et de l'Industrie, particulièrement bien placées pour en assurer la mise en œuvre. La voie serait ainsi ouverte à la création de plusieurs milliers d'emplois qualifiés nécessaires au fonctionnement de ces GIE et à l'amélioration de la qualité de vie du personnel des entreprises adhérentes, pour qui la semaine de quatre jours pourrait devenir une réalité immédiate.

DÉBAT

Des heures supplémentaires

Un intervenant : *Je suis étonné du fait que dans l'exemple exposé par A. Le Saux, le temps des cadres est compté comme celui des non cadres. Il n'est pas question d'heures supplémentaires pour les cadres.*

André Le Saux : On leur a demandé d'avoir le même système que les employés, et ils ont accepté. Sans cet accord il y aurait eu des contestations.

Int. : *Si une réglementation tend à réduire les heures travaillées, la ligne de fuite se situera dans l'usage des heures supplémentaires. Il faudra que ceux qui paient des heures supplémentaires soient lourdement pénalisés. Mais c'est une habitude de nombreux salariés que de faire des heures supplémentaires pour compenser l'insuffisance de leur salaire de base.*

Pierre Larroutou : Le ministère travaille sur cette question, sans toutefois trop en parler. Une hypothèse pourrait consister à augmenter fortement les cotisations sur les heures supplémentaires.

Int. : *Il ne faut pas oublier qu'il y a actuellement beaucoup de salariés payés au SMIC, pratiquement contraints de travailler de façon occulte cinquante ou soixante heures sans complément de salaire, sous peine d'être remerciés !*

Des freins

Int. : *Quand on parle de flexibilité, n'y a-t-il pas une nouvelle contrainte qui est la difficulté de prévoir l'emploi des temps libres, qui va dépendre des horaires variables et imposés aux équipes ?*

Antoine Martin : Dans ce domaine, nous avons rencontré surtout des contraintes sociales : par exemple les personnes se souciaient peu de devoir se réveiller le matin à quatre heures - selon les médecins c'est la plus mauvaise heure - pour être à leur poste de travail à cinq heures, le plus important pour eux était d'être à 13 heures chez eux pour voir leurs enfants et pouvoir les accompagner à l'école.

Int. : *Le passage de trente-neuf heures à trente-cinq heures à la Mairie de Choisy-le-Roi a été très mal vécu par les employés : avec trente-cinq heures on est obligé de faire des semaines qui ne se ressemblent pas, et la question du jour de la lessive se pose ! Serai-je libre ce jour-là pour les enfants, le mari ? Et on ne travaille pas avec les mêmes, et la personne compétente n'est pas là, etc. Autre découverte : quand les femmes sortent tôt, elles font les boutiques ! Il paraît que certains maris n'apprécient pas...*

A. M. : Le changement pose toujours des problèmes d'adaptation, mais on constate que d'autres routines se mettent en place et ces problèmes finissent par trouver des solutions.

Int. : *Pour diffuser une idée comme celle des quatre jours, il y a deux voies possibles : soit monter en épingle des expériences réussies, soit faire la cartographie des écueils possibles. Dans les écueils, je pense en particulier au fait que les gens ne sont pas toujours interchangeables, contrairement à ce que vos exposés laissent supposer.*

P. L. : Toutes les personnes qui sont "irremplaçables" ne renoncent pas à prendre des congés, et ne sont pas disponibles sept jours sur sept. Il s'agit de savoir où placer les limites de son activité. Et c'est vrai que beaucoup de gens ne comptent pas leurs heures, c'est pourquoi je préfère parler des quatre jours quand il s'agit de populations de cadres. L'absence du cadre un jour sur cinq ne peut avoir que des effets bénéfiques, pour lui-même, car il peut prendre de la distance, et pour les gens du niveau inférieur qui sont amenés à assumer leurs responsabilités.

Des conditions du succès

Claude Riveline : *J'enseigne que tout problème de gestion doit être regardé selon quatre dimensions : de quelle matière s'agit-il ? quelles sont les personnes concernées ? quelle est la réglementation en vigueur ? quelle est la culture ambiante ? Je pense que le projet ne peut aboutir que si les quatre réponses sont compatibles, comme on gagne au Jackpot si les quatre citrons sont en ligne.*

A. L. S. : L'aspect culturel est le moins en phase actuellement. Le discours que P. Larroutou diffuse sans relâche contribuera peut-être à faire en sorte que le quatrième citron s'aligne enfin !

C. R. (à P. L.) : *Je suis heureux d'avoir entendu votre discours en direct, le message est fort, et nourri d'une riche réflexion. Il faut dire que vous avez été desservi par vos amis : il a fleuri dans la presse et dans les propos de certains hommes politiques des règles de trois plutôt naïves. Il reste que selon votre exposé on passe de cinq à quatre, et que cela peut se récupérer dans le mois, sur un an ou plusieurs années, pourquoi pas sur une vie en partant à la retraite 20 % plus tôt. Mais selon les méthodes, la répercussion sur l'emploi ne sera pas la même. Une dernière remarque : nous avons vu il y a peu⁷ que les entreprises qui ont eu à faire des plans sociaux avaient une allergie à l'embauche.*

P. L. : Certains ont repris l'idée, qui ne sont pas de mes amis ! J'espère que la répercussion sur l'emploi sera très positive, dès lors que le temps de travail sera réduit à une moyenne de trente-

⁷ C. Leboucher, P. Logak, "L'entreprise face à l'embauche", *Crises et mutations*, 22-09-95.

deux heures par semaine. Quant à l'embauche, dans certaines entreprises, lorsqu'on parle de recruter des jeunes, alors qu'on n'embauchait plus que des profils pointus depuis des années, cela crée une dynamique extraordinaire. Il faut aussi souligner que la CGT, qui était opposée au travail par roulement dans la banque, l'a finalement accepté à condition que la semaine de quatre jours soit appliquée ; elle a signé aussi à La Redoute et chez Pasquier ; certains syndicats nous demandent des exposés, la négociation des salaires devient possible, parce qu'il y a du "donnant-donnant". Ce sont là des signes d'une réelle évolution culturelle.

Int. : *Quel est votre parcours personnel ?*

P. L. : J'ai trente et un ans, et je travaille depuis six ans chez Andersen, après avoir fait l'Agro, un stage de fin d'études au CGS de l'École des mines, et puis Sciences-Po. J'ai fait mon service militaire à Matignon, ce qui m'a appris beaucoup sur la vie politique. Après trois ans de conseil, j'ai demandé une année sabbatique. Un soir, nous avons discuté entre amis d'idées pour améliorer le fonctionnement de la société. Puisque j'étais en sabbatique, je devais écrire un texte. C'est en l'écrivant que j'ai eu l'idée des quatre jours. J'ai été surpris de l'accueil favorable réservé dans les milieux de la presse, de la politique, puis des entreprises. J'ai fait un tour de France qui en a ébranlé plus d'un. J'ai ensuite publié dans la presse écrite, j'ai participé à des émissions de télévision, je suis homologué par le CNPF pour faire des conférences dans les clubs APM⁸. Je ne suis pas seul à travailler la question. Une association vient d'être créée⁹, dont l'objectif est :

- l'aide à la mise en place des quatre jours, en particulier dans les PME ;
- la diffusion du message auprès du plus grand nombre de personnes ;
- la diffusion d'argumentaires ;
- la réflexion avec des spécialistes de l'usage possible du temps libre en matière d'éducation, d'accès à la formation et à la culture, et de citoyenneté au niveau local.

Diffusion avril 1996

⁸ Association pour le progrès du management

⁹ Forum Humanisme et Démocratie, 25, rue Sambre et Meuse, 75010 Paris