

# *futuribles*

*analyse et prospective*

## **La réduction du temps de travail**

---

- **Comparaison internationale**
  - **Le défi de la négociation collective**
  - **Ses impacts potentiels**
-

# futuribles

analyse et prospective

REVUE MENSUELLE

55, rue de Varenne

75341 Paris Cedex 07 - France

• Tél : (33) 01 42 22 63 10

• Fax : (33) 01 42 22 65 54

• E-mail : revue@futuribles.com

www.futuribles.com

• Minitel : 3615 SJ\*FUTURIBLES

**Comité d'orientation :** Ismail S. Abdalla, Michel Albert, Serge Antoine, Göran Backstrand, Michel Crozier, Claire Degenhardt, François Eck, Mahdi Elmandjra, Emilio Fontela, Michel Godet, Harold A. Linstone, Edmond Lisle, Daniel Malkin, Eleonora Masini, Henri Mendras, Amélie d'Oultremont, Pierre Piganiol, Jean Saint-Geours, Michel Salomon, Philippe de Seynes, Alvin Toffler, Georges Vedel.

**Comité de rédaction :** Guy Aznar, Anne de Beer, Pierre Bonnaure, Jean-Yves Boulouin, Bernard Cazes, Gilbert Cotte, Michel Drancourt, Jacques Giri, Charles du Granrut, Alain Michel, Nicole Morgan, Alain Parant, André-Yves Portnoff, Michel Schiray, Jacques Theys.

**Directeur :** Hugues de Jouvenel

**Rédaction :** Stéphanie Debruyne, Christine de Guébriant

**Assistante :** Annie Palmantier

**Secrétaire générale :** Corinne Roëls

**Abonnements-diffusion :** Corinne Roëls, Fabrice Colin

**1 an :** France 650 FF  
Autres pays/DOM TOM 700 FF  
Par avion 800 FF  
Étudiants 450 FF  
Joindre la copie de la carte d'étudiant

**Le numéro :** France 73 FF (port inclus)  
Autres pays/  
DOM TOM 78 FF (port inclus)

Les articles signés expriment l'opinion des auteurs et pas nécessairement celle de Futuribles. Tous droits de reproduction, même partielle, par quelque procédé que ce soit, réservés pour tous pays.

© **Futuribles Sarl 1998**

Publiée avec le concours du Centre national du livre  
Commission paritaire n° 56798 - ISSN 0337 307 X  
Imprimerie Bialec S.A. - Nancy  
Dépôt légal n° 49214 - DÉCEMBRE 1998

*Principale revue de prospective en langue française à caractère réellement interdisciplinaire, Futuribles analyse chaque mois ce qui peut advenir (les futurs possibles) et ce qui peut être fait (les politiques et les stratégies) vis-à-vis des grands défis du futur.*

## Au sommaire des derniers numéros

### n°233

- Méditerranée : le défi de l'eau
- L'emploi aux États-Unis
- Le marché des seniors

### n°234

- Europe, vers une pénurie de main-d'œuvre
- L'avenir du syndicalisme français
- La tyrannie du présent

### n°235

- Le sujet créateur du futur
- Prospective, débat et décision publique
- Les biotechnologies en agriculture

### n°236

- L'unification allemande : bilan et perspectives
- Les femmes et le changement social
- La science et ses malaises

Les articles de la revue Futuribles sont indexés dans Public Affairs Information Service (PAIS) Bulletin, ABC POL SCI : A Bibliography of Contents : Political Science and Government, CAB Abstracts, World Agricultural Economics and Rural Sociology Abstracts, Références, Généralis, Delphes, Delphine.

Toute reproduction ou représentation, intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, de la présente publication, faite sans l'autorisation de l'éditeur est illicite (article L. 122-4 du Code de la Propriété Intellectuelle - CPI) et constitue une contrefaçon. Seules sont autorisées, d'une part, les reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective, et, d'autre part, les analyses et courtes citations justifiées par le caractère scientifique ou d'information de l'œuvre dans laquelle elles sont incorporées (Code de la Propriété Intellectuelle, article L. 122-5).

Toutefois, l'autorisation d'effectuer des reproductions par reprographie (photocopie, télécopie, copie papier réalisée par imprimante) peut être obtenue auprès du Centre Français d'exploitation du droit de Copie (CFC) - 20, rue des Grands-Augustins - 75006 PARIS.

# futuribles

*analyse et prospective*

**NUMÉRO 237**

**DÉCEMBRE 1998**

<b>Temps de travail, faux débats et vrais défis</b>	3
<i>Hugues de Jouvenel</i>	
<b>Les politiques du temps de travail en Europe</b>	5
<i>Jean-Yves Boulin, Gilbert Cette</i>	
<b>La durée du travail dans huit pays de l'OCDE</b>	17
<i>John M. Evans, Pascal Marianna</i>	
<b>Vers un nouveau droit du travail ?</b>	31
<i>Jacques Barthélémy</i>	
<b>La réduction du temps de travail en pratique</b>	39
<i>Stéphanie Savel, Jean-Pierre Gauthier</i>	
<b>Les impacts de la réduction du temps de travail. Effets potentiels sur l'emploi et le chômage</b>	55
<i>Gilbert Cette, Alain Gubian</i>	
<b>Le risque des 35 heures</b>	68
<i>Gérard Maarek</i>	
<b>Temps de travail et modes de vie. Quelques résultats d'une enquête empirique</b>	73
<i>Jean-Yves Boulin, Michel Lallement, Gilbert Lefèvre, Rachel Silvera</i>	
<b>La réduction du temps de travail : questions en suspens</b>	81
<i>Dominique Taddei</i>	

## **FORUM**

<b>Anticiper plutôt que subir</b>	93
<i>Laurent Degroote</i>	
<b>Deux propositions des responsables de personnel</b>	97
<i>ANDCP</i>	
<b>Les 35 heures, une autre ère...</b>	101
<i>Guy Aznar</i>	

## **ACTUALITÉS PROSPECTIVES** 105

Différentes manières de voir. La tour de Babel des temps modernes. Tourisme et développement. Europol contre l'extrême droite. Le risque turc. L'avenir de l'énergie. Le « Bug » de l'an 2000. Le quotidien du siècle prochain ? Enquête delphi sur la science et la technologie.

## **BIBLIOGRAPHIE**

<b>Analyses critiques</b>	117
<b>Comptes rendus</b>	131
<b>Table des matières 1998</b>	137

## ABONNEMENT - COMMANDE

### JE DÉSIRE SOUSCRIRE UN ABONNEMENT À FUTURIBLES

	France	Autres pays DOM TOM	Par avion
1 an/11 numéros	<input type="checkbox"/> 650 FF	<input type="checkbox"/> 700 FF	<input type="checkbox"/> 800 FF
2 ans/22 numéros	<input type="checkbox"/> 1 130 FF	<input type="checkbox"/> 1 230 FF	<input type="checkbox"/> 1 380 FF
Étudiants, 1 an	<input type="checkbox"/> 450 FF	<input type="checkbox"/> 500 FF	

Joindre la photocopie de votre carte d'étudiant.

### JE COMMANDE LES NUMÉROS SUIVANTS DE FUTURIBLES

- n° 231 - 73 FF    n° 232 - 73 FF    n° 233 - 73 FF    n° 234 - 73 FF  
 n° 235 - 73 FF    n° 236 - 73 FF    autre (s) .....

France : port compris dans le prix - Autres pays/DOM TOM : 5 FF en plus par revue.

### MES COORDONNÉES

Nom : .....

Société (ou Profession) : .....

Fonction - Service : .....

N° de TVA : .....

Adresse : .....

Code Postal : ..... Ville : .....

Pays : ..... Tél : .....

### JE RÉGLE LA SOMME DE ..... FF PAR

- Chèque à l'ordre de Futuribles SARL  
 Virement (CIC D PARIS BAC, n° 30066 - 00041- 06511680408 - 74)  
 Mandat  
 Carte bleue    American Express

N° |\_|\_|\_|\_|\_|\_|\_|\_|\_|\_|\_|\_|\_|\_|\_|\_|   Date d'expiration |\_|\_|\_|\_|

- Je préfère régler à réception de votre facture.

Signature : ..... Date : .....

Loi du 6/1/1978 : droit d'accès et de rectification à Futuribles  
55, rue de Varenne - F-75007 Paris. Sauf refus de votre part,  
ces informations pourront être utilisées par des tiers

Offre valable jusqu'au 31/12/98  
N° TVA : FR 55 340541762

**Futuribles - 55, rue de Varenne - 75341 Paris Cedex 07 - France**

• Tél (33) 01 42 22 63 10 • Fax (33) 01 42 22 65 54 • [www.futuribles.com](http://www.futuribles.com) •

# *Temps de travail, faux débats et vrais défis*

À l'initiative du Gouvernement français, qui en fait l'un de ses principaux chevaux de bataille dans la lutte déclarée contre le chômage, une loi (dite « loi Aubry »), votée en juin 1998 stipule que la durée légale hebdomadaire du travail passera de 35 à 39 heures d'ici le 1<sup>er</sup> janvier 2000 dans les entreprises de plus de vingt salariés et d'ici le 1<sup>er</sup> janvier 2002 dans les autres. Cette loi est assortie d'une invitation pressante à négocier l'ampleur et les modalités de cette réduction du temps de travail (RTT) et d'incitations financières liées à la création simultanée d'emplois nouveaux ou au maintien d'emplois menacés.

Certains ont pu trouver le procédé brutal — voire excessivement autoritaire — sinon désastreux dès lors que la loi, disent-ils, impose, de manière aveugle et arbitraire, une RTT à pas forcés qui serait contraire à l'intérêt des entreprises, et irait à l'encontre du progrès tant social qu'économique. Cette mesure serait inspirée d'un raisonnement naïf consistant à imaginer que la RTT des salariés créerait des emplois nouveaux : ce serait une résurgence du mythe du partage de l'emploi qui suppose des individus substituables. En outre, elle conduirait à des effets pervers : le surenchérissement du facteur travail, nuisible à la compétitivité des entreprises, à la création d'emplois et, finalement, à la performance globale de la nation.

En vérité, cette loi relance un processus de réduction du temps de travail qui correspond à une tendance de long terme observable, lorsqu'on se réfère au temps

moyen ouvré par an, dans tous les pays industrialisés hormis aux États-Unis. Elle intervient — il est vrai dans un pays, la France — où ce temps ouvré annuel par personne se situe déjà en deçà de 1 700 heures, sensiblement en dessous de beaucoup de pays industrialisés y compris européens (Royaume-Uni, Espagne), nettement au-dessus des Pays-Bas et de la Norvège, et à un moindre degré de l'Allemagne et de la Suède (où, du reste, cette durée a augmenté ces dernières années), pays dans lesquels la proportion de travailleurs à temps partiel est importante et le taux d'emploi sensiblement plus élevé.

Mais, surtout, cette loi dite « d'orientation et d'incitation » renvoie aux partenaires sociaux le soin de négocier l'ampleur et les modalités de cette RTT que le gouvernement espère voir financer pour partie par les entreprises (grâce à leurs gains de productivité), pour partie par les salariés (réduction non proportionnelle des rémunérations) et, pour le reste, par l'État (celui-ci faisant le pari que le coût des aides sera plus que compensé par la réduction du chômage, la diminution des dépenses qu'il entraîne, l'accroissement de l'emploi et donc celui de l'assiette des prélèvements).

Le pari n'est pas gagné d'avance. Il est évident que tout cela dépendra de la capacité des acteurs (qui ne brillent, en France, ni par leur représentativité ni par leur dynamisme) à renégocier l'organisation générale du travail et à trouver l'équation optimale qui permettrait à toutes les parties d'en sortir gagnantes.

Rien, en l'espèce, n'est pour l'instant assuré. Mais il est bien évident que légiférer sur la durée hebdomadaire du travail peut paraître anachronique dès lors que celui-ci devient plus immatériel et que la frontière entre travail et non-travail devient plus poreuse, notamment avec l'essor du tertiaire qualifié, les technologies de l'information et de la communication et la prolifération d'objets nomades, sauf à reconnaître que la présence physique reste une exigence forte pour une part importante de la main-d'œuvre. Sur tout, on peut se demander si cette mesure de RTT, de par son caractère uniforme, ne va pas à contre-courant d'une diversification évidente et logique des formes d'emploi, des volumes d'heures travaillées et de leur répartition sur la journée, la semaine et l'année.

Allant encore au-delà, on peut se demander si une telle mesure est à la hauteur des enjeux qui voudraient que le temps de travail soit mieux réparti entre les gens mais aussi entre les âges et que, compte tenu notamment des défis du vieillissement démographique prévisible, la durée d'activité professionnelle rapportée à la durée de vie s'allonge de sorte que, peut-être, nous travaillerons moins chaque semaine — voire, chaque année — mais pendant beaucoup plus longtemps avec, tout au long de l'existence, une alternance plus marquée entre les activités de travail/non-travail, d'éducation et de formation, de loisir, chacun pour des volumes de temps et selon des horaires différents, eux-mêmes variables dans le

temps. La question sera alors de savoir si nous travaillerons 40 000, 60 000 ou 80 000 heures et comment elles seront réparties : sur combien d'années, de semaines et de jours.

On peut aussi s'interroger sur le concept même de travail et celui d'activité. Mais, surtout, revenant à un problème plus immédiat, il convient de savoir quel peut être l'impact de la RTT sur le volume d'emploi qui est, rappelons-le, particulièrement faible en France. Les militants et adversaires des 35 heures s'étripent sur le fait de savoir si la loi Aubry — mieux vaudrait parler de sa mise en œuvre — peut créer ou détruire quelques centaines de milliers d'emplois. Je suis enclin à penser que cela dépendra fondamentalement des arrangements qui seront négociés. Mais le défi, aujourd'hui, n'est pas de créer 500 000 emplois : il est d'en créer 5 millions si nous voulons effectivement permettre aux jeunes, aux Rmistes, aux chômeurs, aux personnes découragées, aux quinquagénaires — sinon à leurs aînés — de s'intégrer ou de se maintenir en activité professionnelle.

Posée en ces termes, il est clair que la RTT — de surcroît limitée aux entreprises — n'est pas à la hauteur du défi et que, finalement, le mieux que l'on puisse en attendre est qu'elle suscite une nouvelle dynamique collective et que, en permettant à la société française de surmonter certaines de ses rigidités, elle favorise un foisonnement d'initiatives fondatrices d'une nouvelle société.

Hugues de Jouvenel

La revue Futuribles adresse à ses lecteurs ses meilleurs vœux pour l'année 1999 qu'elle célébrera par la publication d'un numéro hors série sur « L'an 2000, et après... ».

# *Les politiques du temps de travail en Europe*<sup>1</sup>

Jean-Yves Boulin<sup>2</sup>

Gilbert Cette<sup>3</sup>

*Comme l'indique son titre, l'article de Jean-Yves Boulin et Gilbert Cette brosse un panorama des politiques du temps de travail dans les pays européens depuis le début des années soixante en s'attachant à montrer quels sont les différents motifs et modalités qui ont amené tous ces pays à recourir à une réduction et à un réaménagement plus ou moins important du temps de travail (RTT).*

*Ils montrent que, après une phase de réduction générale du temps de travail s'opérant suivant un modèle commun (durant les années soixante), des évolutions différentes sont intervenues selon les pays et au sein même de ceux-ci se traduisant par une diversification croissante des durées, des rythmes et des horaires de travail.*

*Ils mettent en évidence quels sont les facteurs qui ont joué, suivant les périodes et les pays, un rôle moteur dans ces évolutions : amélioration des conditions de vie, de l'efficacité de l'appareil productif, de la productivité... et, surtout, quelles sont les modalités fort différentes (notamment négociations collectives et/ou normes légales) au travers desquelles a été pratiquée la RTT.*

*Finalement, les auteurs — tout en rappelant que la fréquence du travail à temps partiel, très variable suivant les pays, peut parfois biaiser les comparaisons internationales — montrent que la réduction du*

1. Cet article reprend de nombreuses données et analyses figurant dans BOULIN Jean-Yves et CETTE Gilbert. « Quelques éléments concernant la durée du travail et sa réduction dans d'autres pays ». In TADDEI Dominique. *La réduction du temps de travail*. Conseil d'analyse économique, n° 1, octobre 1997.

2. Sociologue CNRS, IRIS/université Paris Dauphine.

3. Économiste, professeur associé à l'université Aix-Marseille II.

*temps de travail constitue une tendance de longue durée commune à tous les pays européens et que, s'il y a une spécificité française, elle réside surtout dans le rôle important que joue le gouvernement et qui est sans doute imputable au déficit de négociations collectives.*

H.J.

Au vu du débat qui s'est instauré en France depuis que le gouvernement de Lionel Jospin s'est engagé à abaisser la durée légale du temps de travail à 35 heures, un observateur peu au fait des évolutions en Europe pourrait penser que les responsables politiques engagent la France dans une impasse économique, sociale voire même culturelle. On serait là en présence de cette fameuse exception française qui amène bien des esprits, parfois savants, à imaginer que certains de nos gouvernants ne visent qu'à une chose : se distinguer des autres.

À observer les graphiques comparant les durées annuelles du travail dans les pays européens<sup>4</sup>, on note que la France se situe dans la moyenne européenne, voire même, lorsque l'on prend en considération l'ensemble des pays industrialisés, dans la fourchette inférieure. Mais on remarque également qu'en tendance la France fait partie des pays dont la durée du travail s'est stabilisée depuis le milieu des années quatre-vingt, alors qu'elle s'est abaissée dans la plupart des autres pays européens (et l'on pourrait y ajouter le Japon). Une analyse identique devrait être menée sur l'évolution des durées pratiquées par les salariés à temps partiel (qui sont pris en compte dans le calcul des moyennes annuelles) si l'on voulait expliciter de façon fine les différences ou convergences apparentes entre les pays.

Cette rapide incursion dans la comparaison statistique montre que si les agrégats sont nécessaires aux fins de comparaisons internationales, il convient de compléter l'analyse par une observation plus fine des situations et des politiques menées dans chacun des pays. C'est l'objet de cet article dans lequel nous allons tout d'abord rappeler, de façon schématique, les éléments saillants intervenus dans les pays européens depuis le milieu des années soixante qui marque la reprise du mouvement séculaire de réduction du temps de travail après l'interruption due à la Seconde Guerre mondiale ainsi qu'à la période de reconstruction. Dans un second temps nous montrerons que les divergences entre pays ainsi que les discontinuités observables dans les tendances propres à un même pays doivent être référées, si l'on veut en saisir le

---

4. Cf. la contribution de John M. Evans et Pascal Marianna en page 17 de ce numéro.

sens, aux enjeux qui structurent les politiques du temps de travail ainsi qu'aux configurations nationales des systèmes de relations industrielles et leur capacité à élaborer des compromis sociaux. En conclusion, nous essaierons de dégager des enseignements en ce qui concerne l'évolution probable de la situation française au regard des autres pays développés.

## *L'évolution du temps de travail en Europe*

Si l'on prend pour référence le début des années soixante, qui marque, avec des décalages temporels d'un pays à l'autre portant sur quelques années, une reprise du mouvement de réduction de la durée du travail, on constate une forte baisse de celle-ci. Le second élément, moins visible statistiquement, qui distingue cette période de la nôtre, réside dans la forte diversification des temps travaillés.

### *Un profond mouvement de RTT qui touche tous les pays en début de période...*

Tous les pays industrialisés, mais le mouvement a surtout été marqué pour les pays européens, se sont inscrits dans une dynamique de RTT durant les années soixante. Elle a résulté de négociations de branches (Allemagne, France, Italie) et/ou d'entreprises (Grande-Bretagne, Pays-Bas, États-Unis) ou encore de l'abaissement centralisé (loi ou accord interprofessionnel) de la norme légale ou conventionnelle (Belgique, Danemark, Suède). Cette évolution a été due à la forte mobilisation des salariés en faveur du partage des fruits de la croissance des trente glorieuses qui permettait à la fois d'augmenter les salaires, de baisser la durée du travail et d'assurer la rentabilité économique des entreprises. Ce mouvement s'est poursuivi au delà du premier choc pétrolier, tout en s'infléchissant sensiblement à partir du milieu des années soixante-dix.

Partout ralentie à l'approche du seuil symbolique des 40 heures hebdomadaires, cette diminution a, dans pratiquement tous les pays européens, recouvert les mêmes modalités (écrêtement des horaires les plus longs, contraction des heures supplémentaires, suppression du travail du samedi, allongement des congés annuels) constituant ainsi les contours de ce que, par comparaison avec d'autres économies développées (États-Unis, Japon), on pouvait alors appeler un « modèle » européen du temps de travail : semaine de 40 heures organisée en cinq journées de 8 heures, congés payés de 3 puis 4 et 5 semaines.

Certes, des différences importantes pouvaient être observées au sein même de ce modèle, notamment en ce qui concerne le développement du travail à temps partiel (TTP) — important et entouré de garanties sociales dans les pays scandinaves à l'exception de la Finlande (en pourcentage de l'emploi total, le temps partiel représentait en 1979, 27,3 % en Norvège, 23,6 % en Suède, 22,7 % au Danemark contre 6,6 % en Finlande) ; important mais précaire en Grande-Bretagne et aux États-Unis (16,4 % de l'emploi total en 1979 dans ces deux pays) ; plus faible dans les autres pays (11,4 % en Allemagne, 8,1 % en France, 5,3 % en Italie) — ou encore s'agissant de l'aspect plus ou moins contraignant des normes (par exemple, le recours plus ou moins aisé aux heures supplémentaires), ou enfin s'agissant du développement du travail en équipes et de ses conditions.

Ces différences ne remettaient cependant pas en cause l'existence d'un temps de travail standard alors même que c'est à la déconstruction de ce standard que l'on assiste depuis le milieu des années quatre-vingt.

### *... et s'hétérogénéise durant les années quatre-vingt*

Le ralentissement de la croissance économique qui a frappé la plupart des économies développées dès le milieu des années soixante-dix, a pesé de façon contrastée sur les évolutions du temps de travail durant les années quatre-vingt. Les graphiques (voir page 21) indiquent bien la divergence d'évolution entre les pays qui ont poursuivi la baisse de la durée annuelle moyenne du travail (France, Allemagne, Pays-Bas, Belgique, Norvège) et ceux qui ont connu une stagnation (Espagne, Japon) voire une augmentation (Suède, Canada, États-Unis). En réalité, si l'on décompose chronologiquement le mouvement, on constate qu'un groupe de pays a poursuivi, voire même accéléré, la baisse de la durée du travail au début des années quatre-vingt à travers des politiques de RTT collectives (France, Pays-Bas, Belgique, Italie) tandis que d'autres se sont inscrits dans l'évolution inverse (États-Unis, Royaume-Uni, Suède). Mais à partir du milieu des années quatre-vingt, seuls l'Allemagne, le Danemark et le Japon connaissent une baisse de la durée collective du temps de travail. L'abaissement des durées annuelles moyennes observable alors dans des pays tels que la France, la Belgique, les Pays-Bas résulte essentiellement du développement du travail à temps partiel.

L'observation des moyennes annuelles, qui est devenu l'indicateur le plus usuel dans les comparaisons internationales dans la mesure où il rend compte des durées effectivement travaillées, occulte des évolutions contrastées liées à la transformation de la composition de la main-d'œuvre et aux conditions d'emplois différenciées qui sont faites à chacune de ces catégories ainsi que les modalités mêmes de la RTT (collective ou individuelle). Ainsi, la forte

baisse de la moyenne annuelle observée aux Pays-Bas durant les quinze dernières années résulte certes de la RTT collective de 40 heures à 38 heures consécutive à l'accord de Wassenaar (1982) puis de celle en cours depuis 1995 (vers 36 heures hebdomadaires), mais aussi et surtout de la forte augmentation des travailleurs à temps partiel<sup>5</sup>, c'est-à-dire, s'agissant d'un phénomène qui a accompagné l'entrée massive des femmes sur le marché du travail, de l'augmentation du temps de travail de catégories auparavant inactives ! De la même manière, la hausse de la moyenne annuelle en Suède résulte pour une grande part de l'augmentation du temps de travail des salariés à temps partiel, alors même que leur nombre a été en diminuant. Le même phénomène est observable au Danemark. Dans d'autres pays (Allemagne, France, Royaume-Uni, Italie, Belgique) les effets de la baisse de la durée légale ou conventionnelle du temps de travail ont été atténués, voire carrément annulés et inversés dans le cas de la Grande-Bretagne, par l'augmentation des heures supplémentaires des salariés à temps plein, phénomène qui s'est généralisé durant la seconde moitié des années quatre-vingt. Ce n'est qu'à travers l'extension du travail à temps partiel que les moyennes annuelles se sont abaissées ou ont stagné dans certains pays (France par exemple).

Cette polarisation entre des salariés qui pratiquent des horaires très longs et d'autres qui se trouvent cantonnés dans des horaires courts n'est qu'un des aspects de la forte diversification des temps travaillés qui caractérise les pays développés depuis le milieu de la décennie quatre-vingt.

### *La diversification croissante des durées, rythmes et horaires de travail*

Le phénomène le plus marquant des quinze dernières années touche sans doute moins à la durée du travail qu'à l'organisation du temps de travail. On a assisté à un développement important des mesures de flexibilité qui a conduit à une profonde diversification des rythmes, durées et horaires de travail des individus. Les formes recouvertes par cette flexibilité sont multiples : extension et diversification du travail en équipes ; extension du travail de nuit et durant le week-end ; différenciation des statuts d'emploi impliquant des temporalités différentes (temps partiel, contrats à durée déterminée et autres formes d'emplois temporaires) ; modulation et annualisation du temps de travail ; collectifs de travail pratiquant des durées différentes au sein d'un même établissement ; sédimentation de nouveaux modèles de temps de travail tels la semaine de 4 jours (populaire en France ou aux Pays-Bas) ou le modèle

---

5. BOULIN Jean-Yves, CETTE Gilbert. « La réduction du temps de travail aux Pays-Bas ». *Futuribles*, n° 222, juillet-août 1997 et n° 226, décembre 1997.

6 + 6 en Finlande <sup>6</sup>... Bien que le phénomène soit difficilement cernable au plan statistique, des enquêtes telle que celle conduite par la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail <sup>7</sup> permettent d'approcher la réalité du phénomène de dispersion des durées, rythmes et horaires de travail (cf. tableau 1). On ne dispose malheureusement pas de ces données en évolution (l'enquête précédente ayant été une enquête prototype et le nombre de pays étudiés — ceux composant la communauté euro-

Tableau 1 — Temps de travail et structure du temps de travail (Communauté européenne)

	Salariés (%)	Indépendants (%)	Ensemble (%)
Durée du travail :			
• < 30 heures	14	10	15
• de 30 à 39 heures	42	12	36
• > 40 heures	44	77	49
Travail en équipes avec horaires irréguliers	31	43	33
Travail en équipes	15	3	13
Travail de nuit	19	28	21
Travail de nuit permanent	1	3	2
Travail du samedi	48	83	35
Travail tous les samedis	18	56	25
Travail le dimanche	25	48	29
Travail tous les dimanches	6	21	8

Source : EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF LIVING AND WORKING CONDITIONS. *Op. cit.*

6. L'idée ici est de promouvoir une organisation du travail fondée sur la mise en place de deux équipes quotidiennes de 6 heures chacune (30 heures de temps de travail hebdomadaire). À travers ce modèle popularisé depuis 1967 par le sociologue finlandais Paavo Seppänen, sont recherchés à la fois des effets en termes d'emplois, une amélioration des conditions de vie et de travail des salariés, une augmentation de la productivité des entreprises par allongement de la durée d'utilisation des équipements ainsi qu'un meilleur fonctionnement social (amplitude des horaires des services). Expérimenté jusqu'à présent dans une douzaine d'entreprises, ce schéma dispose depuis le 1<sup>er</sup> juillet 1996 d'un soutien financier du gouvernement auprès de 20 municipalités qui innovent en ce sens (cf. PELTOLA P. « Experimenting 6 + 6 Shift Work in Finland : Welcoming Change ». Communication à la 18<sup>e</sup> conférence European Employment Systems and the Welfare State, Tampere, 9-14 juillet 1996.

7. EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF LIVING AND WORKING CONDITIONS. *Second European Survey on Working Conditions*. Dublin : European Foundation, 1997.

péenne — étant passé de 12 à 15), à l'exception du travail de nuit qui concernait 21 % des travailleurs en 1996 contre 18 % en 1991. Toutefois, les enquêtes monographiques menées dans plusieurs pays européens confirment cette tendance<sup>8</sup>.

De l'ensemble de ces évolutions résulte un paysage contrasté tant en matière de durée du travail que de rythmes et modalités d'organisation du temps de travail. Ce contraste est perceptible d'un pays à l'autre mais également au sein d'un même pays, d'un secteur à l'autre, d'une entreprise à l'autre. Il reflète les enjeux qui, dans chacun des pays, ont sous-tendu les politiques du temps de travail ainsi que la façon dont les partenaires sociaux se sont accordés ou, au contraire, se sont opposés sur ces enjeux ainsi que sur les conditions et modalités de leur réalisation.

## *Les enjeux structurants des politiques du temps de travail*

De ce point de vue également, l'homogénéité est moins apparente depuis le début des années quatre-vingt. Jusqu'à cette date, en effet, le mouvement de réduction de la durée du travail répondait avant tout et dans la plupart des pays à des objectifs d'amélioration des conditions de vie et de travail. Depuis, on peut distinguer trois grandes périodes.

### *À partir du milieu des années 1970 : partage du travail et amélioration des conditions de vie*

Dès le milieu des années soixante-dix, avec la progression du chômage, un clivage est apparu entre trois groupes de pays : ceux dans lesquels la durée du travail ne faisait l'objet d'aucune politique ni même de revendication et dans lesquels l'objectif affirmé pour réduire le chômage était la baisse du coût du travail (États-Unis, puis Grande-Bretagne ultérieurement) ; ceux qui se sont engagés dans une politique de partage du travail à travers une réduction de la durée collective du temps de travail que ce soit du seul fait de la mobilisation syndicale<sup>9</sup> (Allemagne en 1984, Grande-Bretagne en 1979 puis

---

8. TADDEI Dominique. *Op. cit.*

9. Dès 1976, au congrès de Londres, la Confédération européenne des syndicats (CES) avait adopté la revendication des 35 heures hebdomadaires, de la 5<sup>e</sup> semaine de congés payés et de la retraite à 60 ans principalement dans l'objectif de réduire le chômage. Cette revendication avait été réaffirmée avec force lors du congrès de Munich (1979).

1987/90) et/ou de l'engagement des gouvernements dans cette problématique en soutien des revendications syndicales (Belgique, France, Italie, Pays-Bas) et ceux qui demeuraient dans la logique d'amélioration des conditions de vie et de travail (pays scandinaves).

Chacune de ces trois logiques — parfois non exclusives l'une de l'autre — a eu des conséquences différentes :

— Dans le premier groupe, auquel s'est joint la Grande-Bretagne lors de l'arrivée de Margaret Thatcher à la tête du gouvernement britannique, on a pu assister à l'augmentation de la durée effective du temps de travail à travers le recours aux heures supplémentaires.

— Dans le second groupe, on a pu observer des baisses des durées effectives à travers la diminution des normes légales (France avec le passage à 39 heures) ou conventionnelles (Belgique et Pays-Bas avec un passage à 38 heures, Italie avec une réduction de 40 heures de la durée annuelle).

— Dans le troisième groupe, on a pu observer un clivage entre d'un côté le Danemark où la politique du temps de travail visait à la fois l'amélioration des conditions de vie et de travail (via une RTT collective de 40 h à 37 h entre 1985 et 1990) et une plus grande égalité entre les hommes et les femmes via l'augmentation des durées du travail à temps partiel (passage de temps partiels courts à des temps partiels longs devant déboucher à terme sur la convergence entre les temps pleins et les temps partiels) ; de l'autre la Suède qui a visé les mêmes objectifs à travers des réductions individuelles (congé longs, en particulier le congé parental dont la durée peut aller jusqu'à 15 mois) et l'augmentation des horaires des salariés à temps partiel. Il convient de souligner qu'en s'engageant dans une politique de RTT collective, le Danemark s'inscrivait également dans la logique du partage du travail même si ce n'était pas l'objectif essentiel. Lorsqu'en 1992 et 1994, ce pays s'engagera dans une politique de développement de congés longs, ce sera également dans ce double objectif d'amélioration des conditions de vie et de travail, de conciliation entre la vie au travail et la vie hors travail d'un côté et de redistribution de l'emploi de l'autre (à travers l'obligation d'embauche compensatoire d'un chômeur pour tout départ d'un salarié dans le cadre de ces congés)<sup>10</sup>.

### *À partir du milieu des années quatre-vingt : flexibilité et efficacité productive*

L'objectif de partage du travail a été en bonne partie gommé par l'amélioration des perspectives économiques, les créations d'emplois et la baisse

---

10. En 1992, le Gouvernement danois a instauré par voie législative deux types de congés longs rémunérés : le congé parental et le congé formation. En 1994, il a ajouté le congé sabbatique.

## *Les politiques du temps de travail en Europe*

du chômage (perceptible à la fin des années quatre-vingt) induites par l'accélération de la croissance qui semble alors durable. Les politiques du temps de travail ont alors essentiellement été structurées par l'enjeu d'une plus grande souplesse de l'organisation du temps de travail dans un objectif d'amélioration de l'efficacité productive et d'augmentation de la productivité. Tous les pays ont été concernés par ce mouvement avec toutefois des degrés divers liés à la capacité syndicale d'en limiter l'extension et de parvenir à maintenir soit la dynamique de RTT (Allemagne), soit le lien entre réorganisation du temps de travail et RTT (Danemark, Suède, Pays-Bas). À l'inverse, la Belgique et la France ont introduit des législations (loi du 17 mars 1987 en Belgique, loi Seguin pour la France, également de 1987) ou conventions dérogatoires (Convention collective n° 42 en Belgique) permettant de mettre en œuvre des formes d'organisation du temps de travail atypiques sans contreparties obligatoires en matière de RTT. Sur « l'échelle de la souplesse » les pays se répartissaient ainsi en quatre catégories :

- ceux où la flexibilité reposait sur des instruments classiques permettant de faire varier la durée du travail (heures supplémentaires, chômage partiel) avec un faible contrôle syndical et gouvernemental (Espagne <sup>11</sup>, Portugal, Grèce) ;
- ceux dans lesquels étaient introduites de nouvelles formes d'organisation du temps de travail (modulation, travail du week-end et de nuit, etc.) à travers un processus négocié intégrant la baisse de la durée du travail des salariés concernés (Allemagne, pays scandinaves et Pays-Bas) ;
- ceux où ces nouvelles formes d'organisation étaient introduites moyennant des contreparties diverses le plus souvent exclusives de la RTT (Belgique, France) ;
- ceux enfin où la flexibilité se développait sans contrepartie ni limites et où elle s'accompagnait bien souvent d'une augmentation de la durée du travail (Grande-Bretagne, États-Unis).

Sur le plan des relations industrielles, cette typologie correspond à la plus ou moins grande capacité syndicale à exercer directement ou indirectement, via les organismes de contrôle étatiques, un contrôle sur les formes prises par cette flexibilité. De ce point de vue, la typologie précédente laisse apparaître une polarisation entre le groupe 2 (contrôle élevé) et le groupe 4 (absence de contrôle).

### *Au début des années quatre-vingt dix : le retour du partage du travail*

La profonde dépression économique qu'ont connu les pays européens à partir de 1992-1993 a réactivé la problématique du partage du travail à tra-

---

11. À noter toutefois que cette période se caractérise en Espagne par le fort développement des contrats à durée déterminée qui s'imposera comme une forme normale de contrat de travail à travers une loi de 1993. Ce type de contrat de travail concerne plus du tiers de l'emploi salarié.

vers la réduction du temps de travail. Toutefois, deux différences essentielles apparaissent par rapport au début des années quatre-vingt :

— Tout d'abord, cette approche est généralement combinée avec l'objectif d'un accroissement de la flexibilité productive. Il n'y a donc pas substitution mais bien complémentarité entre les objectifs : que les accords soient de nature offensive ou défensive, ils articulent généralement réduction et réorganisation du temps de travail (*cf.* l'accord VolksWagen en Allemagne en 1993). Cette articulation entre la redistribution de l'emploi et la flexibilité productive a été facilitée par la décentralisation de la négociation collective sur le temps de travail qui s'est déplacée vers l'unité de production (de l'entreprise à l'atelier).

— Ensuite, l'accent a été mis sur les réductions individuelles, notamment à travers le développement du travail à temps partiel observable dans tous les pays à l'exception des pays scandinaves où il était déjà très étendu, ainsi que sur les contreparties en termes salariaux dans le cas de RTT collective. Ce n'est que sur la fin de la période (1997) que l'on peut observer dans certains pays (France, Italie) une réactivation gouvernementale de la RTT collective.

Les législations de certains pays ont été adaptées afin de catalyser le mouvement (dérogations et incitations financières). Cela a été le cas en France (abattement de cotisations sociales employeurs en cas de création d'emplois à temps partiel ; articles 38 et 39 de la loi Quinquennale ; loi Robien), en Belgique (Plan global pour l'emploi, la compétitivité et la sécurité sociale de 1993 relayé par l'accord interprofessionnel de 1994 ; Plan Vande Lanotte qui prévoit une aide de l'État pour les entreprises en difficulté qui préservent l'emploi via la RTT) ou encore en Italie (contrats de solidarité permettant une RTT afin de préserver l'emploi dans les entreprises en difficulté, 1993).

En Allemagne, où le processus de RTT collective semble avoir atteint un palier avec la conclusion de l'accord sur les 35 heures dans la métallurgie en 1995<sup>12</sup>, la redistribution de l'emploi est recherchée, avant tout, à travers la diminution des heures supplémentaires qui s'étaient fortement accrues depuis le début des années quatre-vingt-dix.

Ces options, particulièrement celles qui ont cherché à maintenir l'objectif de création/préservation de l'emploi, apparaissent dépendantes de la capacité des partenaires sociaux, bien souvent en lien avec les gouvernements, à élaborer des pactes sociaux : durant cette période, des pactes pour l'emploi ont été élaborés dans certains pays (Danemark, Finlande, Irlande, Italie et Portugal).

---

12. Encore convient-il de noter que le secrétaire général de IG Metall revendique les 32 heures.

Du point de vue de cette caractéristique essentielle des politiques du temps de travail actuelles que représente l'intégration de plusieurs objectifs, on peut distinguer cinq catégories de pays :

- ceux dans lesquels la redistribution de l'emploi est articulée à la recherche de la flexibilité productive (Allemagne, Belgique) ;
- ceux dans lesquels la recherche de flexibilité productive est articulée au développement de l'autonomie individuelle dans la gestion de l'articulation travail/hors-travail (Suède) ;
- ceux dans lesquels on retrouve une imbrication des trois objectifs précédents : redistribution de l'emploi, flexibilité productive et autonomie individuelle (Danemark, Finlande, Pays-Bas) ;
- ceux dans lesquels a été réhabilitée une stratégie de partage du travail à travers une RTT collective (France) ;
- l'Italie, enfin, associe aux objectifs de redistribution de l'emploi et de réorganisation du temps de travail une action sur l'organisation sociale du temps à travers la politique des temps de la ville <sup>13</sup>.

## *Une spécificité française ?*

En France, les transformations dans le domaine du temps de travail, principalement en ce qui concerne l'évolution des normes, relèvent de la législation et sont donc extrêmement dépendantes du contexte politique. C'est ainsi que la France a fait figure de précurseur lorsque le gouvernement de Front populaire a institué en 1936 une durée du travail hebdomadaire de 40 heures et deux semaines de congés payés. Il en a été de même en 1982, lorsque le gouvernement socialiste, nouvellement élu, a promulgué l'ordonnance du 16 janvier abaissant la durée hebdomadaire légale du travail à 39 heures — tout en affirmant qu'il s'agissait là d'une première étape devant conduire aux 35 heures à l'horizon 1985 — et octroyé une 5<sup>e</sup> semaine de congés payés aux salariés. Si dans ce dernier cas de figure, les faits se sont accordés à la législation, tout au moins en ce qui concerne les 39 heures et la 5<sup>e</sup> semaine de congés payés, il n'en a pas été de même avec la loi sur les 40 heures qui n'a recouvert une réalité factuelle qu'à partir du début des années soixante-dix et n'a été généralisée qu'au tout début de la décennie suivante.

Dans la plupart des autres pays européens, l'évolution a été plus continue à partir de la fin des années cinquante et surtout du milieu des années soixante,

---

13. BOULIN Jean-Yves. « Une ville à temps négociés ». *Annales de la Recherche Urbaine*, n° 77, décembre 1997.

une fois la période de reconstruction achevée. La différence essentielle avec la France réside dans le fait que cette évolution, durant la période 1960-1980, a été essentiellement de nature conventionnelle : accords collectifs nationaux interprofessionnels (Danemark, Pays-Bas, Belgique) ou de branche (Allemagne, Grande-Bretagne) qui témoignent d'un relatif consensus entre les partenaires sociaux de ces pays ou, à tout le moins, d'une capacité à élaborer des compromis sociaux qui tiennent compte à la fois des contraintes économiques et sociales qui pèsent sur l'économie et les entreprises des pays concernés en même temps que des aspirations des salariés. C'est cette capacité qui explique qu'en dépit d'oppositions entre les partenaires sociaux aussi tranchées qu'en France le mouvement de réduction de la durée du travail se soit poursuivi dans plusieurs pays européens.

Si ces dynamiques différentes peuvent être le reflet de situations économiques diversifiées d'un pays à l'autre à un moment donné, elles semblent surtout être la traduction de disparités sensibles entre les systèmes de relations professionnelles. Chacun des enjeux structurants de la politique du temps de travail mobilise prioritairement l'un ou l'autre des acteurs de la négociation sociale, les gouvernements pouvant peser dans l'un ou l'autre sens. Il est significatif d'observer que dans nombre de pays européens habituellement peu enclins à légiférer sur le temps de travail (Danemark, Pays-Bas où les dernières législations sur le temps de travail remontaient à 1919), la multiplication des enjeux qui entourent les questions relatives au temps de travail et surtout leur imbrication a conduit les gouvernements de ces pays à légiférer sur ces questions afin de donner un sens aux dynamiques en cours et de les encadrer<sup>14</sup>. Les pactes pour l'emploi, le plus souvent tripartites, obéissent à la même logique.

Du point de vue des relations industrielles, la voie heuristique semble résider dans l'articulation des niveaux de négociation ainsi que dans celle entre loi (qui vise au maintien de la cohésion sociale) et négociation. C'est la logique dans laquelle cherche à s'inscrire la loi Aubry dont le succès dépend de la capacité des partenaires sociaux à produire de la norme et des règles qui tiennent compte de la pluralité des enjeux sous-jacents à l'actuel processus de RTT : la première loi vise ainsi à impulser le mouvement de RTT, la seconde loi ayant pour objectif de formaliser un nouveau système de normes et de règles dont l'esprit devrait résulter du contenu des négociations qui se seront déroulées durant 18 mois.

---

14. On réfère ici à la législation danoise sur les congés longs (*cf. supra*) et sur les congés payés (1998) ainsi qu'à la loi néerlandaise de janvier 1996 visant à encadrer la flexibilité du temps de travail.

# *La durée du travail dans huit pays de l'OCDE*

John M. Evans et Pascal Marianna <sup>1</sup>

*Cet article — complémentaire de celui de Jean-Yves Boulin et de Gilbert Cette sur « les politiques du temps de travail en Europe » — nous éclaire sur l'évolution du temps de travail, appréhendé à l'aune de la durée annuelle effective, dans huit pays représentatifs de l'OCDE. Après une utile mise en garde sur la nature des indicateurs utilisés, il montre que d'importantes disparités existent entre les pays examinés, aussi bien en tendances qu'en niveaux.*

*Il souligne l'essor de certains modes d'organisation du travail qui sont supposés offrir plus de souplesse aux employeurs dans la gestion de la main-d'œuvre, particulièrement :*

*— le développement du travail à temps partiel, aussi bien pour les hommes que pour les femmes, qui progresse partout hormis en Suède ou aux États-Unis ;*

*— le recours, plus ou moins intensif et inégal suivant les pays, aux heures supplémentaires et à l'annualisation du temps de travail ;*

*— la légère progression que semble connaître le travail posté, particulièrement dans le secteur manufacturier.*

*Les auteurs rendent compte enfin de quelques enquêtes récentes sur les préférences des salariés concernant la durée du travail et les rémunérations.*

H.J.

1. Administrateurs, Direction de l'éducation, de l'emploi et des affaires sociales (DEELSA), OCDE.

Les opinions exprimées dans cet article n'engagent que leurs auteurs.

Le débat sur le temps de travail s'est intensifié, ces dernières années, dans plusieurs pays de l'OCDE. Dans les pays anglo-saxons, certains salariés employés à plein temps, en particulier les plus qualifiés, craignent que leurs longues heures de travail n'aient des répercussions sur leur vie familiale et sociale. En France et plus récemment dans certains autres pays d'Europe où persiste un chômage élevé, on observe un regain d'intérêt pour le « partage du travail ». Dans presque tous les pays, les salariés sont un peu plus nombreux à exercer des formes *non-standards* de travail, notamment des emplois à temps partiel, encore que la qualité et les perspectives de carrière qu'elles offrent suscitent des craintes.

Cet article met en perspective le développement du temps de travail en France par rapport aux évolutions rencontrées dans sept autres pays de l'OCDE. Il se propose d'apporter un éclairage statistique sur l'évolution du temps de travail, en comparant les changements intervenus au fil du temps dans un certain nombre d'indicateurs. La comparaison porte, d'une part, sur l'évolution de la durée annuelle effective du travail et, d'autre part, sur certains modes d'organisation du travail qui devraient offrir plus de « souplesse » à l'employeur dans la gestion de la main-d'œuvre. L'article se termine par un bref aperçu des résultats portant sur les préférences des travailleurs en matière de durée du travail. En raison d'un manque d'espace, l'analyse se limite à huit pays de l'OCDE qui ont connu des développements importants en matière de temps de travail. Les données utilisées aux fins d'analyse sont tirées des bases de données de l'OCDE sur le temps de travail, ainsi que d'une étude récente sur le temps de travail publiée dans l'édition 1998 des *Perspectives de l'emploi de l'OCDE*<sup>2</sup>. Les lecteurs souhaitant obtenir des explications approfondies sur les thèmes abordés dans cet article sont invités à s'y référer.

Les statistiques sur le temps de travail sont à la fois complexes et délicates. Aussi, plusieurs mesures statistiques sont nécessaires pour cerner les différents aspects de la durée du temps de travail — voir l'encadré ci-après pour une description succincte des différentes mesures. Même quand celles-ci sont basées sur le même concept, des précautions d'usage sont nécessaires en matière de comparaison internationale, de sorte qu'il est normalement souhaitable de limiter les comparaisons aux changements dans le temps, plutôt que de comparer les niveaux. Toutefois, on considère que les estimations de la durée annuelle effective du travail par actif occupé, qui sont peut-être la meilleure mesure synthétique de la durée moyenne du travail, donneraient une indication plutôt correcte du positionnement général des pays<sup>3</sup>.

---

2. OCDE. *Les perspectives de l'emploi*. Paris : OCDE, juin 1998.

3. D'après une étude préliminaire de l'OCDE sur les méthodes nationales d'estimation de la durée annuelle du travail.

## La durée du travail dans huit pays de l'OCDE

### Cinq différents concepts de la durée du travail

Dans les pays membres de l'OCDE, au moins cinq grands concepts de la durée du travail sont couramment utilisés :

*La durée légale du travail* est fixée par la loi et s'applique à tous les établissements et à tous les salariés. Toutefois, des dérogations permanentes existent pour certaines branches d'activité et pour certaines professions. Les différentes dispositions législatives sur le temps de travail comprennent des heures maximales de travail ainsi que des seuils d'heures ouvrant droit à majoration au titre des heures supplémentaires. Elles sont souvent complétées par des accords issus des négociations collectives. Le tableau 1 décrit les dispositifs légaux sur le temps de travail en place dans huit pays de l'OCDE.

*La durée hebdomadaire normale du travail*, aussi appelée durée hebdomadaire conventionnelle, représente le temps au cours duquel les salariés doivent normalement travailler compte tenu des conventions collectives ou accords en vigueur dans le pays considéré. Le concept de durée hebdomadaire normale du travail peut aussi servir de référence pour le calcul de la majoration de la rémunération au titre des heures supplémentaires, en tenant compte des accords collectifs en vigueur dans les établissements ou branches d'activité concernés. Dans certains pays, comme l'Allemagne, les heures normales de travail sont nettement inférieures aux heures légales.

Tableau 1 — Limitations de la durée hebdomadaire normale du travail et des heures supplémentaires

	Maximum légal			Prime des heures supplémentaires	Heures hebdomadaires normales dans les conventions collectives
	Heures hebdomadaires légales normales	Heures hebdomadaires supplémentaires	Maximum heures hebdomadaires		
France	39	9	48	25 % pour les 8 premières heures, puis 50 %	39
Allemagne	48	12	60	25 %	35-39
Japon	40	néant	néant	25 %	40-44
Pays-Bas	45	15	60 (moyenne maximum établie sur 13 semaines est 48)	pas de législation sur la prime	36-40
Espagne	40	2 (moyenne 80 heures par an)	47		38-40
Suède	40	12 (maximum 200 heures par an) (i.e. 270 heures par an)	48 ou 52	pas de législation sur la prime	40
Royaume-Uni	néant	néant	néant	négociée collectivement	34-40
États-Unis	40	néant	néant	50 %	35-40

*Allemagne* : Le maximum d'heures hebdomadaires normales est basé sur la semaine de 6 jours. Les heures supplémentaires sont limitées à deux heures par jour.

*Suède* : La limite des heures supplémentaires hebdomadaires est une moyenne hebdomadaire de la limite de 48 heures supplémentaires en 4 semaines.

*États-Unis* : Les chiffres ne prennent en compte que les employés payés à l'heure.

Source : Pour plus de détails, voir le tableau 5.2. In OCDE, *Perspectives de l'emploi*, Op. cit.

*La durée habituelle du travail* est un concept utilisé dans les enquêtes auprès des ménages sur la population active (EPA). Cette durée inclut toutes les heures habituellement effectuées par la personne interrogée, y compris les heures supplémentaires régulières, payées ou non payées. En revanche, le temps de déplacement entre le domicile et lieu de travail, ainsi que les repas ne sont pas pris en compte par ce concept.

*La durée effective du travail* est aussi un concept utilisé dans les enquêtes auprès des ménages. Elle se définit comme le nombre d'heures réellement prestées par la personne interrogée au cours de la semaine de référence de l'enquête. Cette durée inclut toutes les heures supplémentaires, payées ou non. En revanche sont exclues les heures non travaillées pour cause d'absence due

aux congés annuels et aux jours fériés, aux maladies, aux accidents et à la maternité, au chômage partiel, à des conflits du travail, aux intempéries et à d'autres raisons.

*La durée hebdomadaire offerte* est un concept qui se place du point de vue de l'employeur. Ce dernier fixe un horaire de travail collectif commun à un groupe de salariés et affiché sur le lieu du travail. Celui-ci prend en compte les facteurs qui influent globalement sur la durée du travail au sein de l'établissement, en particulier les heures supplémentaires collectives et les heures perdues pour chômage partiel, et inclut les heures rémunérées mais non prestées (pour cause de maladie, congés...). Dans la pratique, on peut trouver ce concept sous différentes formes, plus ou moins restrictives selon les pays étudiés.

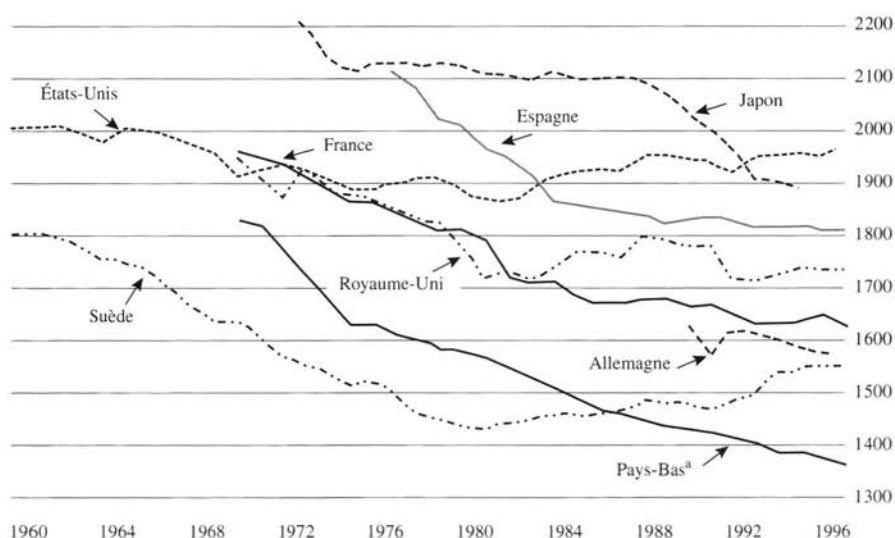
## *Évolution de la durée du travail*

Dans pratiquement tous les pays de l'OCDE retenus dans l'analyse, la baisse tendancielle continue de la durée annuelle effective du travail par actif occupé, que Maddison<sup>4</sup> fait remonter à plus d'un siècle, s'est ralentie au cours des trente dernières années, parfois même au point de s'inverser, comme le montre le graphique 1. Ce graphique révèle de grandes disparités d'un pays à un autre aussi bien dans les tendances que dans les niveaux. Or, ces estimations nationales de la durée annuelle du travail sont publiées par l'OCDE accompagnées de conseils d'utilisation recommandant leur utilisation en évolution, plutôt qu'en niveau. Le fait que la courbe pour le Japon ait récemment croisé celle des États-Unis ne permet pas de déduire que la durée du travail au Japon est actuellement inférieure à celle des États-Unis<sup>5</sup>. Toutefois, de toute évidence, la France occupe une position moyenne en matière

4. MADDISON A. *Monitoring the World Economy 1820-1992*. Paris : OCDE, 1995.

5. En effet, au Japon, une enquête auprès des employeurs est la source principale de données sur la durée annuelle effective du travail et cette source ne tient pas compte de toutes les heures supplémentaires non payées. Tandis qu'aux États-Unis, les estimations de la durée annuelle du travail sont dérivées de l'enquête auprès des ménages et des études spéciales suggèrent que, dans ce type d'enquête, les actifs effectuant de longues heures de travail sont susceptibles de surestimer ces heures.

Graphique 1 — Durée annuelle effective du travail par actif occupé



a. Les données pour les Pays-Bas se réfèrent uniquement aux emplois salariés.

Source : Voir tableau F de l'annexe statistique des *Perspectives de l'emploi*. OCDE, juin 1998. *Op. cit.*

de durée annuelle du travail effectuée par chaque actif occupé, aussi bien en tendance que dans les niveaux d'heures travaillées<sup>6</sup>.

Le ralentissement de la baisse tendancielle du temps de travail apparaît clairement dans le tableau 2, qui montre le rythme de réduction de la durée du travail au cours des deux derniers cycles économiques. Font exception à ce schéma général le Japon où l'accélération de cette baisse est imputable aux mesures prises récemment par les pouvoirs publics pour réduire le temps de travail, ainsi que l'Allemagne et les Pays-Bas où la tendance s'est poursuivie sans guère varier durant les deux derniers cycles, le rythme du fléchissement étant toutefois plus lent que celui observé au début des années 70. Aux États-Unis, le mouvement semble s'être inversé, la durée annuelle du travail se

6. La même impression est donnée par les estimations de la durée annuelle effective du travail produites par Eurostat à partir d'une méthode simple et harmonisée basée sur l'enquête communautaire sur les forces du travail. Ces estimations sont légèrement supérieures par rapport aux estimations nationales montrées dans le graphique 1. La France est le pays pour lequel la différence entre les deux estimations est la plus importante.

Tableau 2 — Évolution de la durée annuelle effective du travail par actif occupé

Variation moyenne du nombre d'heures d'une année sur l'autre

	Cycle <sup>a</sup>	Variation moyenne par an en heures	Cycle <sup>a</sup>	Variation moyenne par an en heures
France	1975-85	- 19,6	1985-93	- 4,7
Allemagne	1975-82	- 13,4	1982-94	- 14,0
Japon	1975-83	- 3,1	1983-94	- 19,7
Pays-Bas	1975-83	- 12,6	1983-93	- 11,8
Espagne	1975-84	••	1984-93	- 7,9
Suède	1978-83	- 2,1	1983-93	4,3
Royaume-Uni	1975-82	- 24,1	1982-93	5,3
États-Unis	1975-82	- 3,9	1982-91	8,3

•• Données non disponibles.

Guide de lecture : En France, la durée de travail a baissé de  $(19,6 \times 10 =)$  196 heures entre 1975 et 1985, tandis qu'elle baisse seulement de  $(4,7 \times 8 =)$  38 heures entre 1985 et 1993.

a. Les cycles indiqués vont d'un creux à un autre. Un creux correspond à un point de retournement de la conjoncture.

Source : Pour plus de détails, voir le tableau 5.1. In OCDE. *Perspectives de l'emploi*. Op. cit.

rapprochant aujourd'hui de celle enregistrée au début des années 70. L'allongement constaté en Suède lors du dernier cycle tient, en partie, à la proportion croissante de femmes employées à temps partiel qui effectuent un nombre d'heures relativement élevé. Les chiffres concernant le Royaume-Uni reflètent la forte hausse, au cours des années 80, de la proportion du total des actifs occupés que représentent les travailleurs indépendants dont le temps de travail moyen est supérieur à celui des salariés.

Les changements dans le temps de la durée annuelle effective du travail par actif occupé sont fonction de diverses composantes du temps de travail. Hormis les travailleurs indépendants qui ont des horaires de travail typiquement plus élevés que ceux des salariés, les congés annuels et le travail à temps partiel sont les deux composantes ayant une influence majeure sur le temps de travail des salariés.

Dans la plupart des pays d'Europe, le nombre moyen de jours de congés payés a considérablement augmenté pendant les trente glorieuses, passant de 2 à 3 semaines environ au milieu des années 50 à 4 à 6 semaines au début des années 80. Aux États-Unis, durant la même période, il est passé seulement d'environ 1 semaine et demie à 2 semaines et demie. En revanche, depuis 1983 jusqu'à une période récente, la durée des congés payés n'a guère varié. Selon Eurostat, l'augmentation d'un peu plus d'un jour de congés

## *La durée du travail dans huit pays de l'OCDE*

payés en Allemagne est le seul changement important intervenu entre 1983 et 1994 dans les pays de l'Union européenne (ce qui correspond à une diminution inférieure à 0,5 % de la durée annuelle du travail). Au Japon, le nombre moyen de jours de congés payés est en fait resté pratiquement constant, passant de 8,8 jours en 1983 à 9,1 en 1994. Aux États-Unis, la durée moyenne des congés payés dont bénéficient les travailleurs à plein temps ayant cinq ans d'ancienneté s'est allongée d'un peu plus d'un jour entre 1982 et 1993.

Au demeurant, le travail à temps partiel a beaucoup influé sur l'évolution récente de la durée annuelle moyenne du travail. Le tableau 3 présente les résultats d'une décomposition visant à déterminer la variation de la durée annuelle moyenne du travail imputable à l'évolution de la proportion de travailleurs à temps partiel<sup>7</sup> et les variations expliquées par l'évolution du nombre moyen d'heures effectuées par les travailleurs à plein temps et à temps partiel. Il existe de grandes disparités entre les pays. Ainsi, la diminu-

**Tableau 3 — Contribution du travail à temps partiel aux variations récentes de la durée effective du travail des salariés**

Variation moyenne du nombre d'heures d'une année sur l'autre

		Variation globale (en heures)	Variation imputable à la :		
			Variation des heures de travail des travailleurs à temps complet	Variation des heures de travail des travailleurs à temps partiel	Variation de la part des travailleurs à temps partiel
France	1983-1993	-4,1	0,4	0,7	-4,4
Allemagne	1983-1993	-10,9	-6,1	-0,9	-3,9
Pays-Bas	1987-1993	-6,6	0,0	3,2	-11,3
Espagne	1987-1993	-6,0	-3,8	-0,4	-1,8
Suède	1987-1994	7,7	1,8	3,6	2,3
Royaume-Uni	1983-1993	-1,5	3,8	-0,5	-5,0
États-Unis	1983-1993	7,3	4,7	1,3	1,2

*Guide de lecture :* En France, la durée annuelle du travail a diminué de 4,1 heures en moyenne par an entre 1983 et 1993. Cette baisse est expliquée principalement par l'augmentation de la part de travail à temps partiel dans l'emploi salarié. Cela a eu pour conséquence de réduire de 4,4 heures la durée annuelle du travail ; et ceci malgré un relèvement de 0,4 heure et de 0,7 heure des heures de travail des salariés à temps complet et des salariés à temps partiel respectivement. Un terme d'interaction, non représenté dans le tableau, complète la variation annuelle moyenne de la durée du travail.

*Source :* Pour plus de détails, voir le tableau 5.2. In OCDE. *Perspectives de l'emploi*. Op. cit.

7. Contrairement aux données présentées plus loin, il s'agit ici des définitions nationales du travail à temps partiel.

tion enregistrée en France s'explique entièrement par l'accroissement de la proportion de travailleurs à temps partiel. Les États-Unis et le Royaume-Uni se distinguent par l'accroissement appréciable du nombre d'heures effectuées par les travailleurs à plein temps.

Ces résultats peuvent être complétés par une analyse des changements observés dans la durée habituelle du travail. Chez les hommes, la durée habituelle du travail la plus fréquemment citée dans les enquêtes sur l'emploi est toujours de 40 heures par semaine dans la majorité des pays de l'OCDE. Toutefois, depuis le début des années 80, ce chiffre a quelque peu fléchi dans plusieurs pays. Les plus fortes baisses sont de trois heures au Danemark, le maximum étant ainsi tombé à 37 heures, et de deux heures en Allemagne où le temps de travail est tombé à 38 heures (tableau 4). En France, le nombre d'heures habituelles le plus souvent mentionné est de 39 heures par semaine. En ce qui concerne le Royaume-Uni, il n'est plus possible à compter de 1985 de distinguer clairement une valeur modale pour la durée habituelle du travail.

Dans de nombreux pays, la proportion d'hommes qui effectuent habituellement de longues heures de travail (45 heures et plus) a augmenté entre 1985 et 1994 (graphique 2). Les principales exceptions sont l'Allemagne, le Japon (où la législation favorise une réduction générale du temps de travail), et les Pays-Bas. On observe également une forte progression de la proportion

Tableau 4 — Nombre d'heures hebdomadaires habituelles effectuées le plus fréquemment.

Emploi principal des salariés masculins dans l'industrie et les services  
Heures et pourcentage de salariés effectuant ce nombre d'heures

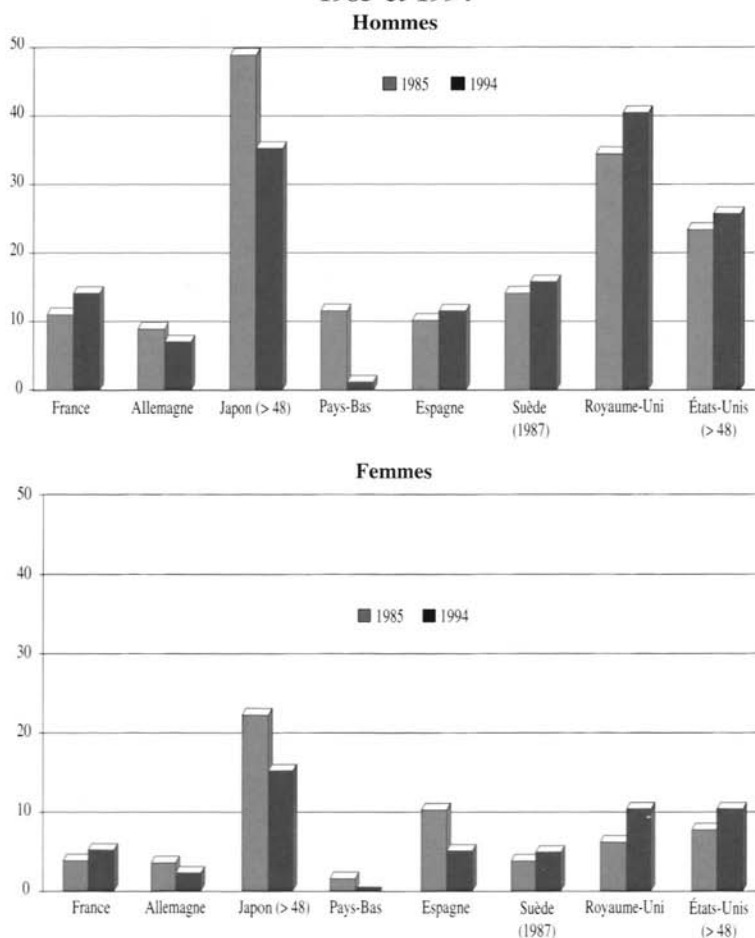
	1975		1985		1994	
	Valeur modale	%	Valeur modale	%	Valeur modale	%
Danemark	**	**	40	77	37	60
France	**	**	39	50	39	55
Allemagne	40	71	40	72	38	32
Japon	43-48	32	43-48	28	35-42	26
Pays-Bas	**	**	40	59	**	**
Espagne	**	**	40	45	40	71
Suède	**	**	40	63	40	58
États-Unis	40	47	40	42	40	35

\*\* Données non disponibles.

Guide de lecture : Par exemple, pour la France en 1985, les données montrent que le nombre d'heures habituelles effectuées le plus fréquemment (valeur modale) était de 39, et que 50 % de salariés masculins déclaraient effectuer ce nombre d'heures.

Source : Pour plus de détails, voir le tableau 5.3. In OCDE. *Perspectives de l'emploi*. Op. cit.

Graphique 2 — Proportion de travailleurs dont le nombre d'heures habituelles de travail est de 45 heures et plus par semaine, 1985 et 1994



Source : Voir graphique 5.2. In OCDE. *Perspectives de l'emploi*. Op. cit.

d'hommes déclarant travailler habituellement peu d'heures. Chez les femmes, la situation est plus contrastée, la proportion de salariées effectuant de longues heures de travail ayant augmenté dans un peu plus de la moitié des pays.

## *Évolution des modalités « souples » de travail*

Les modes d'organisation souples du travail sont un aspect de l'individualisation croissante des heures travaillées. Sur le plan international, il est possible de rendre compte de l'évolution de certaines formes importantes de travail « souples » — à savoir le travail à temps partiel, les heures supplémentaires, l'annualisation et le travail posté.

### *Le travail à temps partiel*

Depuis une trentaine d'années, le travail à temps partiel a connu un développement important dans la plupart des pays de l'OCDE. En France, au cours des dix dernières années, la proportion des actifs occupés dont la durée normale du travail est inférieure à 30 heures par semaine a connu une croissance significative (tableau 5) et se trouve maintenant dans la moyenne européenne, autour de 15 %. Au cours de la même période, d'autres pays ont enregistré des hausses encore plus importantes, notamment les Pays-Bas où la proportion des travailleurs à temps partiel est actuellement d'environ 30 %. En revanche, dans les pays d'Europe du Sud, les chiffres relativement bas sont restés plus stables. En Suède, la proportion du travail à temps partiel tend à se réduire car de plus en plus de femmes ont tendance à travailler plus de 30 heures par semaine. Aux États-Unis, les emplois féminins dont la durée normale du travail est inférieure à 30 heures par semaine cèdent la place aux emplois aux heures plus longues.

La définition du travail à temps partiel utilisée dans le paragraphe précédent, « moins de 30 heures habituelles de travail par semaine », a récemment été adoptée par l'OCDE à des fins de comparaison internationale, car l'application d'une définition-seuil uniforme est considérée comme plus appropriée que les définitions nationales hétérogènes. Les données proviennent des enquêtes sur la population active, où les définitions nationales du travail à temps partiel sont basées soit sur l'appréciation des personnes interrogées de leur emploi soit sur différents seuils d'heures de travail — habituelles ou effectives. Si les estimations issues des deux méthodes sont loin d'être identiques, le classement des pays selon la proportion du travail à temps partiel dans l'emploi total demeure, cependant, relativement inchangé. Ainsi, les pays ayant des taux d'emploi à temps partiel élevés d'après les définitions nationales figurent toujours parmi les pays où le temps partiel est important d'après la définition-seuil comparable<sup>8</sup>.

---

8. Une des raisons est le fait que dans les pays où le temps partiel est faible, le travail à plein temps de moins de 35 heures est plus courant tandis que dans les pays où le temps partiel est élevé, certains horaires de travail à temps partiel sont souvent supérieurs à 30 heures de travail habituelles. Voir VAN BASTELAER A. LEMAÎTRE G. et MARIANNA P. « La définition du travail à temps partiel à des fins de comparaison internationale ». Politique du marché du travail et politique sociale. Documents hors série, OCDE, n° 22, 1997, Paris.

*La durée du travail dans huit pays de l'OCDE*

**Tableau 5 — Fréquence du travail à temps partiel<sup>a</sup>, 1985 et 1996**

Pourcentages

	Proportion du travail à temps partiel dans l'emploi			
	Hommes		Femmes	
	1985	1996	1985	1996
France	4,3	5,7	20,3	24,1
Allemagne	1,7	3,7	25,4	29,9
Japon	7,4	11,5	29,6	36,1
Pays-Bas	6,1	11,3	45,5	55,5
Espagne	1,9	2,9	12,1	16,2
Suède	4,8	6,3	29,7	23,5
Royaume-Uni	4,3	7,7	41,1	41,4
États-Unis	8,4	7,7	21,5	19,1

a. L'emploi à temps partiel se réfère aux personnes travaillant habituellement moins de 30 heures par semaine.

Notes, sources et définitions : Voir tableau E, annexe statistique. In OCDE. *Perspectives de l'emploi*. Op. cit. Voir également OCDE. « Politique du marché du travail et politique sociale ». Document hors série n° 22. *La définition du travail à temps partiel à des fins de comparaison internationale* qui est disponible sur Internet (<http://www.oecd.org/els/papers.htm>).

Quelle que soit la définition utilisée, l'essor récent du travail à temps partiel place la France parmi les pays où la proportion de travail à temps partiel se situe dans la moyenne.

Dans tous les pays (sauf en Suède et aux États-Unis), le travail à temps partiel a progressé aussi bien chez les hommes que chez les femmes. Chez les hommes, la moyenne non pondérée des travailleurs à temps partiel pour les pays de l'OCDE est passée de 5 % de l'emploi total en 1985 à environ 7 % aujourd'hui, l'accroissement se produisant essentiellement en période de récession<sup>9</sup>. La proportion de travailleurs à temps partiel dans le total des actifs occupés a augmenté plus fortement chez les jeunes (moins de 25 ans) et les personnes relativement âgées (55 ans et plus).

### *Les heures supplémentaires*

Le recours aux heures supplémentaires durant les périodes de forte activité (et à l'inverse, au temps réduit lors d'une baisse d'activité, considéré

9. Voir OCDE. « Technologie, productivité et création d'emplois ». Paris : OCDE, 1996. Vol. 2 rapport analytique.

dans certains pays comme du « chômage partiel ») est une forme traditionnelle d'ajustement de la main-d'œuvre. Il est difficile de situer la France parmi les autres pays en termes de niveau et de tendance dans les heures supplémentaires, faute de données sur le cas français. La situation est peu ou pas meilleure dans plusieurs autres pays. Il est toutefois possible d'apprécier l'évolution des heures supplémentaires dans un certain nombre de pays.

Globalement, aucune tendance uniforme ne semble se dégager dans l'évolution des heures supplémentaires à travers les pays. Les États-Unis et l'Italie sont les seuls pays où l'on décèle de nettes tendances à la hausse (dans un cas comme dans l'autre, les données ne concernent que les travailleurs manuels). Au Canada et au Royaume-Uni, l'évolution semble, pour une large part, conjoncturelle. Au Japon, le mouvement s'est inversé : en effet, les chiffres récents se rapprochent de ceux de 1975. En Allemagne, en Australie, en Finlande et au Japon, une diminution des heures supplémentaires s'est amorcée durant la période récente. En Allemagne, le mouvement s'inscrit dans le cadre d'une baisse tendancielle qui remonte au moins aux années 60.

L'évolution des heures supplémentaires rémunérées ne saurait expliquer l'accroissement fréquent de la proportion d'hommes qui déclarent travailler de longues heures dans leur emploi principal (graphique 2). L'augmentation du volume des heures supplémentaires non payées a donc, de toute évidence, joué un grand rôle à cet égard.

### *L'annualisation*

Dans un certain nombre de pays, des mesures gouvernementales ont été mises en place pour faciliter la réduction des coûts salariaux par la modulation et/ou par l'annualisation du temps de travail. Cette formule permet, par exemple, aux employeurs de faire varier la durée hebdomadaire du travail sur l'ensemble de l'année, la durée annuelle totale du travail étant fixe. La « modulation » du temps de travail au cours de l'année peut prendre diverses formes. Les horaires peuvent être intégralement fixés d'avance ou bien une « fourchette » établit un minimum et un maximum d'heures de travail, un sur-salaire étant versé lorsque le nombre moyen d'heures de travail hebdomadaires ou journalières, calculé sur l'ensemble de la période de référence, excède un seuil convenu.

Les seules données internationales dont on dispose sur la fréquence de l'annualisation émanent de la Cranfield School of Management<sup>10</sup>. Répondant à une enquête menée en 1995 auprès d'un certain nombre de grandes entre-

---

10. Cranfield School of Management. « Working Time and Contract Flexibility in the E.U. ». Cranfield, Royaume-Uni, 1996.

## *La durée du travail dans huit pays de l'OCDE*

prises de 15 pays d'Europe, 10 % d'entre elles ont déclaré avoir eu plus fréquemment recours à l'annualisation au cours des trois années précédentes, contre 3 % qui ont indiqué pratiquer moins souvent cette formule. Environ 60 % des entreprises ont déclaré ne pas l'utiliser. On a constaté que le nombre d'entreprises déclarant recourir à l'annualisation du temps de travail avait assez fortement augmenté en Allemagne, en Finlande, aux Pays-Bas et au Royaume-Uni. Les chiffres pour la France sont proches de la moyenne.

### *Le travail posté*

On entend par travail posté un travail dans lequel un salarié prend la place d'un autre pour effectuer les mêmes tâches au cours d'une période de 24 heures. Le travail posté dans l'ensemble de l'économie ne semble guère avoir varié par rapport à ce qu'il était il y a 20 ans, du moins dans les pays pour lesquels on dispose de données. Cependant, le travail posté semble s'accroître dans le secteur manufacturier, selon certaines indications, en France (on dispose seulement de chiffres sur les travailleurs manuels), en Norvège, au Royaume-Uni et en Suède. Pour l'Allemagne, les chiffres se révèlent stables et pour le Japon, ils accusent une légère baisse. Sur une période plus récente, depuis la fin des années 80, certains indices nationaux témoignent d'une progression du travail posté dans l'ensemble de l'économie, mais surtout dans le secteur manufacturier. Cette constatation est corroborée par les résultats de deux enquêtes internationales auprès des employeurs menées en Europe (l'Enquête spéciale sur le marché du travail effectuée dans les pays de l'Union européenne et l'enquête Cranet-E), qui indique que environ 20 pour cent des grandes entreprises avaient intensifié leur pratique du travail posté au cours des trois années considérées jusqu'en 1995, tandis que 6 pour cent seulement y avaient eu recours moins souvent.

## *Préférences des salariés concernant la durée du travail*

Il est difficile de prévoir la réaction des salariés face à la possibilité d'échanger totalement ou partiellement une hausse future des salaires contre une réduction du temps de travail. On peut s'attendre à ce que leurs réactions dépendent des circonstances qui entourent la proposition d'une telle offre, et notamment de la possibilité qu'une modération des salaires permette de sauvegarder des emplois dans l'entreprise concernée, dont les leurs. Néanmoins, les résultats des enquêtes commandées par la Commission européenne

en 1994, couvrant douze pays membres de l'Union européenne, fournissent quelques indications sur l'importance relative accordée par les salariés aux hausses de salaires et à la réduction du temps de travail <sup>11</sup>.

Il ressort globalement de ces enquêtes, qu'une majorité des salariés dans chacun des douze pays privilégie une hausse des salaires. Les résultats pour la France, où 53 % des salariés sont en faveur d'une hausse des salaires et 40 % des salariés sont pour des horaires de travail plus courts, sont très proches de la moyenne européenne. Cependant, entre 1985 et 1994, des changements en faveur de la réduction du temps de travail se font ressentir dans la plupart des pays européens, y compris en France.

Par ailleurs, la proportion des travailleurs à temps partiel qui souhaite travailler davantage dans des emplois à temps complet est un aspect important à observer s'agissant de la préférence pour le temps de travail. Pour une fois, la France n'est plus proche de la moyenne. Plus de 40 % des femmes travaillant à temps partiel voudraient travailler plus d'heures si ce n'est à plein temps. Il s'agit d'un des résultats les plus élevés parmi les pays européens, particulièrement parmi les pays où le temps partiel est relativement bien présent (les résultats équivalents pour les Pays-Bas sont inférieurs à 10 %).

\*  
\*\*

Les statistiques présentées précédemment, à l'exception notable des résultats sur le temps partiel « subi », tendent à placer la France dans la moyenne des pays de l'OCDE. Ces constats ne reflètent pas la diversité des dispositions institutionnelles dans les pays observés. En France, par rapport aux pays anglo-saxons, la loi joue un rôle très important dans l'organisation du temps de travail. En outre, la France se distingue d'autres pays européens, comme l'Allemagne, les Pays-Bas et les pays scandinaves, par des pratiques relativement peu consensuelles en matière de négociations collectives au niveau des établissements et des entreprises. Cela représente un défi considérable car c'est à ce niveau que les modalités du temps de travail doivent être réglées pour être efficace, et pour permettre la conclusion d'accords sur le temps de travail de manière à satisfaire les exigences et les objectifs de l'employeur et des salariés.

---

11. La question était la suivante : « Si le choix vous était offert lors de la prochaine convention collective, laquelle des deux possibilités suivantes aurait votre préférence : augmentation de votre salaire ou réduction du temps de travail ? » Les intéressés ont été invités à répondre « augmentation de salaire » ou « réduction du temps de travail ». En outre, un certain nombre d'enquêtés s'est déclaré sans opinion ou n'a pas donné de réponse.

# Vers un nouveau droit du travail ?

Jacques Barthélémy <sup>1</sup>

*On a reproché à la loi sur les 35 heures son caractère autoritaire. Mais, affirme Jacques Barthélémy, la loi n'impose « ni de ramener à ce niveau la durée du travail ni, si c'est fait, le maintien de la même rémunération brute ». Surtout, « les dispositions légales et réglementaires, d'impératives sous l'empire de la loi des 40 heures, sont devenues supplétives des solutions conventionnelles », depuis l'ordonnance des 39 heures.*

*En d'autres termes, cette loi — suivant l'auteur — offre une opportunité exceptionnelle aux acteurs de définir, au travers de conventions de branche ou d'accords d'entreprise, le nombre d'heures travaillées et l'organisation du temps de travail en fonction de leurs convenances dès lors que le contrat collectif faisant la loi des parties n'est pas, évidemment, contraire à l'ordre public.*

*Dès lors que de telles marges de manœuvre sont réservées aux parties, il leur revient de définir les modalités permettant de manière optimale de concilier les contraintes des entreprises et les aspirations des salariés. Ainsi, en stimulant la négociation, ouvre-t-on la voie à un droit du travail conventionnel qui se substituerait, pour autant que les acteurs parviennent à un accord, aux dispositions réglementaires...*

H.J.

Les réactions souvent négatives du patronat à l'égard du dispositif réduisant, à l'horizon 2000, la durée légale du travail s'alimentent, pour une bonne part, des mêmes arguments qui, en 1982, ont accueilli l'ordonnance des 39 heures. Ce texte n'est pas exempt de critiques, en

particulier relatives à l'incertitude sur le contenu de la seconde loi à venir et aux difficultés en découlant pour mener à bien les négociations sur l'anticipation des 35 heures. En revanche, l'augmentation redoutée de frais de personnel proportionnelle à cette réduction méconnaît que la

1. Avocat Conseil en droit social. Professeur associé à la faculté de droit de Montpellier.

loi n'impose ni de ramener à ce niveau la durée effective du travail, ni, si c'est fait, le maintien de la même rémunération brute. Il est, à cet égard, important de souligner que cette loi ne remet pas en cause l'économie générale de la réglementation héritée de l'ordonnance des 39 heures, laquelle, au contraire, tranchait avec la mythique loi des 40 heures :

— Au régime d'autorisation systématique par l'inspecteur du Travail des heures supplémentaires, l'ordonnance de 1982 a substitué un régime de simple déclaration dans la limite d'un contingent, ce qui accentue le caractère de simple seuil de la durée légale.

— L'horaire se répétait, sauf exception, à l'identique semaine après semaine, tandis qu'aujourd'hui, il est aisé de remplacer le module hebdomadaire par une période plus longue pouvant être l'année ; de ce fait, le volume des heures travaillées peut être adapté à la charge de travail et à la saisonnalité de l'activité, ce qui rend compatible contraintes juridiques et efficacité économique.

— L'horaire identique pour tous les salariés, c'est-à-dire collectif, était aussi la règle tandis qu'aujourd'hui, il n'est qu'une référence, entrées et sorties décalées et différentes étant facilitées. De ce fait, le même temps d'utilisation du matériel et celui consacré à la clientèle peuvent être augmentés pour la même durée individuelle de travail, ce qui accroît la rentabilité.

— Les dispositions légales et réglementaires, d'impératives sous l'empire de la loi des 40 heures, sont devenues supplétives des solutions conventionnelles : de ce fait, aux normes banalisées peuvent être substituées des normes adaptées au contexte particulier de chaque entreprise, ce qui est facteur de gains de productivité.

Non seulement la loi du 13 juin 1998 ne remet pas en cause la physionomie du droit de la durée du travail, mais encore elle accroît le rôle de son instrument privilégié, l'accord d'entreprise. Elle est, dès lors, un champ d'expérimentation pour un nouveau droit du travail.

## *Originalité du droit de la durée du travail*

Le droit de la durée du travail, c'est, d'un côté celui de la durée effective, matérialisé par la notion de travail effectif et par la variation du nombre des heures travaillées (aspects quantitatifs), de l'autre celui de l'organisation des temps de travail concrétisé par la notion d'horaire, c'est-à-dire la répartition et l'aménagement de ces heures (aspects qualitatifs). Ces deux aspects sont distincts mais complémentaires en ce sens que, à volume d'heures constant, l'adaptation des horaires à l'activité autorise plus de production et (ou) des coûts moindres. Dans cette perspective, la technique de dérogation est déterminante car elle permet à l'accord collectif de devenir outil de gestion.

## *Importance de la technique de dérogation*

Dans le droit commun du travail, un contrat ne saurait contrevenir aux nombreuses dispositions légales impératives (ordre public absolu), ni substituer aux autres un avantage moins favorable (ordre public relatif ou social). La technique de dérogation permet, par exception à ce principe, la substitution d'un avantage né d'un contrat collectif à un dispositif légal

ou réglementaire. C'est presque exclusivement dans le domaine de la durée du travail que cette technique s'exprime. C'est elle qui met en lumière le nouveau visage de la réglementation né de l'ordonnance des 39 heures. En effet, bien que l'économie de celle-ci soit radicalement différente de celle qui prévalait sous l'empire de la loi des 40 heures, les décrets d'application de cette dernière ont été maintenus tant que ceux nés de l'ordonnance des 39 heures n'ont pas vu le jour, ce qui est le cas, sauf exception. Par exemple, seule la technique de dérogation autorise la remise en cause de la semaine comme module d'organisation des temps de travail (notamment par la modulation de l'horaire sur tout ou partie de l'année) et du caractère impératif de l'horaire collectif (notamment par la transformation des heures supplémentaires en repos).

Le dispositif dérogatoire ne peut naître que d'un contrat collectif, mais pas n'importe lequel : une convention de branche étendue (l'arrêté du ministère du Travail est donc une condition suspensive d'applicabilité qui transforme l'accord en « quasi règlement ») ou un accord d'entreprise non frappé d'opposition (le droit de veto des syndicats majoritaires rend donc nul l'accord). Dans la plupart des cas, la convention étendue et l'accord d'entreprise peuvent être utilisés indifféremment : dès lors, la technique de dérogation rend l'accord d'entreprise plus autonome, non seulement à l'égard de la loi, du règlement, mais encore par rapport à la convention de branche. Une telle remarque est importante dans la mesure où l'entreprise est le niveau où peuvent se construire les normes les plus adaptées au contexte particulier de l'activité. La loi du 13 juin 1998 en prend acte en exigeant un accord d'entreprise pour concrétiser l'an-

ticipation des 35 heures, y compris lorsque la convention de branche en a défini le principe. Pour que celui-ci puisse prospérer partout, le législateur met en œuvre les moyens — le mandatement d'un salarié par un syndicat par exemple — permettant à la négociation de prospérer quel que soit l'effectif de l'entreprise.

Ainsi, le droit de la durée du travail se caractérise-t-il par une architecture dans laquelle la place du droit conventionnel est plus importante qu'ailleurs et où, de surcroît, la place du principe de faveur est relativisée.

### *L'accord sur les 35 heures, un outil de gestion*

La volonté politique de favoriser l'emploi par la réduction de la durée du travail incite au développement de stratégies fondées sur l'adoption des 35 heures, l'optimisation de l'organisation du travail, l'accroissement des effectifs et la glaciation des rémunérations : les gains de productivité nés de l'adaptation des normes et des mesures affectant le volume des rémunérations contribuent au financement de l'augmentation des effectifs en liaison avec la nouvelle durée du travail. L'instrument de telles stratégies, c'est l'accord d'entreprise, seul un contrat pouvant faire un tout indivisible de l'ensemble de ces éléments et seul le contrat collectif pouvant instaurer des normes dérogeant à des dispositions légales ou conventionnelles de branche.

Un tel accord est un outil de gestion dans la mesure où il détermine les moyens — en salaires effectifs, en durée effective, en organisation des temps de travail — de réaliser les prévisions économiques. Un

rapprochement avec la négociation annuelle obligatoire née de la loi du 13 novembre 1982 s'impose, les thèmes traités et l'objectif de concilier aspirations sociales et objectif économique étant identiques. Une différence importante toutefois : le non-respect de la négociation annuelle obligatoire est sanctionné pénalement tandis que la conclusion d'accords d'anticipation des 35 heures est favorisée par des aides financières de l'État. Le développement de la négociation collective contribue au progrès social, c'est une évidence ; le droit à celle-ci est du reste constitutionnel. Il contribue aussi au progrès économique grâce au climat social, ratio économique, qu'il améliore mais aussi à la technique de dérogation, facteur de gains de productivité. Un tel constat justifie des mesures incitatives à la négociation, préférables aux normes répressives. Sous cet angle, la loi des 35 heures s'inscrit dans la même logique que la loi Robien.

L'originalité de l'accord sur la durée du travail — notamment celui d'anticipation des 35 heures éligible aux aides de l'État — repose sur sa capacité à faire du droit une technique d'organisation de l'entreprise, principalement grâce à son autonomie et à l'indivisibilité des différents thèmes traités. Une difficulté sérieuse dans sa mise en œuvre apparaît dans la mesure où sont échangés des avantages individuels (rémunération en particulier) contre un avantage collectif (l'emploi) : dans quelles limites l'intérêt de la collectivité du personnel peut-il être privilégié sur l'intérêt individuel de chaque salarié ? C'est la question la plus importante à laquelle les juristes auront à apporter une réponse, dans la mesure où le droit du travail est surtout protecteur de l'individu.

## *Un nouveau droit du travail expérimental*

C'est l'état de subordination du salarié qui justifie l'originalité du droit du travail, dont la fonction est protectrice : d'où l'importance du tissu législatif d'ordre public et d'où le principe de faveur ; d'où aussi l'importance du formalisme et des qualifications présumées (exemple : s'il manque une clause obligatoire au contrat à durée déterminée, il est réputé à durée indéterminée). Cet arsenal juridique fait que le droit du travail est souvent reçu par les employeurs comme un mal nécessaire, ses contraintes apparaissant comme nuisant à l'efficacité économique mais justifiées par la nécessité de protéger le faible.

Dès lors, le volume des contraintes juridiques ne saurait régresser, d'autant moins que le droit du travail n'est pas celui de l'emploi ; en revanche, en jouant sur leur nature, il est possible de lui permettre de devenir une technique d'organisation. Ainsi, le droit des sociétés est, initialement, celui des rapports entre ceux qui s'associent en vue de réaliser un objectif économique commun ; il est devenu, grâce à l'ingéniosité des juristes, un instrument d'organisation de l'entreprise. Le droit du travail peut avoir la même ambition ; le droit de la durée du travail peut d'autant plus, par son exemple, l'aider à y parvenir qu'il concerne, non seulement la durée effective du travail, dont la diminution constitue un progrès social, mais aussi l'organisation des horaires, qui contribue à la réalisation de l'objectif économique. Surtout, la réglementation de la durée du travail, en démontrant que l'autonomie du contrat collectif, grâce à la dérogation, ne compromet pas sa fonction protectrice, appelle un nouveau *corpus*

*juris* plus contractuel et moins réglementaire. Deux conditions doivent être remplies pour que celui-ci puisse prospérer : le contrat doit faire sans hésitation la loi des parties et l'ordre public social doit être défini autrement.

### **Le contrat collectif, loi des parties**

Si l'équilibre des pouvoirs dans la négociation est illusoire dans la relation individuelle, il est possible dans le contrat collectif grâce en particulier à l'indépendance des syndicats et au droit de grève. Pour qu'il soit effectif, il faut toutefois

que les règles de fonctionnement de la commission paritaire se nourrissent de la technique contractuelle. Dans cette perspective doivent être substantielles les règles fixant la durée, la périodicité, le nombre de réunions de négociation ainsi que les informations à remettre aux négociateurs salariés pour leur permettre de négocier en toute connaissance de cause. La qualité du dialogue social dépend, en outre, de la sophistication de ces règles, en particulier grâce aux crédits d'heures dont bénéficient ces négociateurs pour préparer les réunions et aux moyens financiers et d'expertise permettant aux informations d'être crédibles et compréhensibles.

### **Négociations ! Négociations ! Avec qui ? La crise du syndicalisme français <sup>1</sup>**

Jusqu'au début des années 80, l'action que pouvait exercer un dirigeant sur le corps social de son entreprise passait, pour une large part, par l'efficacité et la qualité des compromis qu'il réussissait à trouver avec les syndicats. C'est au travers des relations entre les directions et les syndicats que l'on gérait les tensions qui parcouraient le corps social de l'entreprise et que l'on parvenait, tant bien que mal, à un équilibre acceptable. Or, avec la crise du syndicalisme qui devient manifeste au cours des années 80, ce système de régulation implose et certains en viennent même à se demander s'il ne faut pas laisser mourir de sa belle mort un système de représentation dont l'efficacité

devient de moins en moins évidente. (...) Le paysage syndical français apparaît aujourd'hui totalement éclaté et incertain. Le pluralisme syndical y a pris des proportions démentielles. Aux cinq grandes confédérations reconnues représentatives (le Club des Cinq : CGT, CFDT, FO, CFTC, CGC) il faut ajouter désormais deux nouveaux venus (UNSA, Groupe des Dix avec SUD) <sup>2</sup> sans compter les innombrables syndicats catégoriels. Facteur permanent de surenchère et d'impuissance, ce pluralisme ne joue assurément pas en faveur de l'efficacité des relations sociales dans notre pays. Qui plus est, cet émiettement se produit alors que le syndicalisme français n'a

1. Extrait de DONNADIEU Gérard. « Où va le syndicalisme français ? ». In revue *Futuribles* n° 234, septembre 1998.

2. CGT : Confédération générale du travail.  
CFDT : Confédération française démocratique du travail.  
FO : Force ouvrière.  
CFTC : Confédération française des travailleurs chrétiens.  
CGC : Confédération générale des cadres.  
UNSA : Union nationale des syndicats autonomes.  
SUD : Solidaires, unitaires et démocratiques.

jamais été aussi faible par le nombre de ses adhérents. Selon un récent rapport du BIT<sup>3</sup>, il a perdu 37,2 % de ses effectifs syndiqués entre 1985 et 1995, tombant au plus faible taux de syndicalisation des pays occidentaux. (...)

Ailleurs, il semble plus facile et même naturel de trouver des compromis originaux, de passer des accords donnant/donnant, de ne pas faire de fixation obsessionnelle sur les avantages acquis. C'est ce que montre en tout cas le livre de Bernard Bruhnes et Danièle Kaisergruber<sup>4</sup>, relatif à la négociation sociale en Europe sur les problèmes d'emploi et d'exclusion sociale.

Comment en est-on arrivé à cette situation et peut-on avoir quelque espoir de la voir évoluer ? Existerait-il une malédiction française à défaut de l'exception dont tout le monde parle ?

3. « Le travail dans le monde, 1997-1998 ». Rapport publié par le BIT en novembre 1997.

4. BRUNHES Bernard, KAISERGRUBER Danièle. *Négocier la flexibilité, pratiques en Europe*. Paris : Editions d'Organisation, 1997.

futuribles

**Taux de syndicalisation en 1995**

<b>Amérique du Nord</b>		
Canada		37,4 %
États-Unis		14,2 %
<b>Asie</b>		
Corée du Sud		12,7 %
Japon		24,0 %
<b>Europe</b>		
Allemagne		28,9 %
Autriche		41,2 %
Danemark		80,1 %
Espagne		18,6 %
Finlande		79,3 %
France		9,1 %
Grèce		24,0 %
Hongrie		60,0 %
Islande		83,3 %
Italie		44,1 %
Pays-Bas		25,6 %
Pologne		33,8 %
Portugal		25,6 %
Royaume-Uni		32,9 %
Suède		91,1 %
Suisse		22,5 %
<b>Océanie</b>		
Australie		35,2 %
Nouvelle-Zélande		24,3 %
Source : BIT, 1997.		

Dans le même esprit doit être garanti de la part des négociateurs un comportement de bonne foi qui traduit leur volonté de conclure : le fait que l'employeur ne puisse pas prendre de décision unilatérale tant que la négociation annuelle sur les salaires et les temps de travail n'a pas définitivement échoué en est l'une des manifestations, tout comme l'obligation, dans un accord de modulation des horaires, d'un exposé des motifs sur les raisons économiques et sociales à l'origine du contrat. Le non-respect de l'obligation de bonne foi peut aisément être sanctionné civilement, même si notre droit s'y prête moins que la *common law* anglo-saxonne. Enfin, l'autonomie de l'accord qui caractérise un droit plus contractuel exige que soit garantie la légitimité des acteurs à l'égard de la collectivité du personnel :

dans le droit du travail classique, il importe peu qu'un seul syndicat signe puisque l'accord ne peut qu'être plus favorable à ce qui existait auparavant. La technique de dérogation a justifié que soit accordé aux non-signataires majoritaires un droit d'opposition dont l'exercice prive d'effet l'accord. Celui-ci mesure ainsi la légitimité des acteurs, mais négativement par l'intervention de ceux qui ne signent pas. Mieux vaudrait sans doute une mesure positive, par exemple en subordonnant l'entrée en vigueur de l'accord négocié avec les délégués syndicaux à la ratification majoritaire du personnel ou en transférant le pouvoir de négociation au comité d'entreprise, quitte à ce que ce ne soit possible que si ses membres sont élus sur des listes syndicales.

### ***Une autre définition de l'ordre public***

Le vaste domaine des dispositions légales impératives est justifié par la suspicion à l'égard du consentement des salariés, conséquence de leur état de subordination. Si, grâce à la technique contractuelle, est assuré l'équilibre contractuel dans le cadre du contrat collectif, ce domaine peut refluer dans des limites plus étroites, celles que matérialise la notion d'ordre public en droit civil. La directive du 23 novembre 1993 sur la durée du travail ouvre à cet égard des perspectives. En définissant son objectif par la protection de la santé et de la sécurité, elle détermine les domaines dans lesquels l'accord collectif ne peut pas déroger à une disposition légale ainsi que, au surplus, le niveau idéal de l'accord dérogatoire, branche ou entreprise, suivant que l'atteinte à la santé ou à la sécurité est nulle ou modeste. Or, la protection de la santé et de la sécurité relève de l'ordre public au sens strict, comme par exemple la protection des libertés individuelles ou les droits de la défense.

En d'autres termes, la dérogation, qui n'est aujourd'hui que l'exception, laissée au cas précis à la fantaisie du législateur, peut devenir la règle sous réserve d'une autre définition de l'ordre public social, mais uniquement pour permettre à un accord collectif, de branche ou d'entreprise,

de substituer à une norme légale une norme contractuelle. En outre, rien ne s'oppose, dès lors que l'équilibre contractuel et la légitimité des acteurs de la négociation d'entreprise sont garantis, à ce que la dérogation aux dispositions conventionnelles de branche devienne la règle, sous réserve du caractère impératif donné à certains dispositifs par les négociateurs de celle-ci, tout spécialement pour promouvoir l'identité du métier et la solidarité dans la profession.

L'exemplarité du droit de la durée du travail est évidente. Grâce à la spécificité des accords dérogatoires et de ceux d'entre eux qui sont éligibles aux aides financières de l'État, le rôle de la négociation collective d'entreprise est reconnu, sa fonction au bénéfice de l'organisation de l'entreprise en particulier : par voie de conséquence, le fait syndical est de plus en plus admis par les chefs d'entreprise : des centaines d'entre eux ont incité leurs salariés à faire appel à des syndicats en vue de la conclusion d'accords Robien. Ce constat est important dans la mesure où un droit du travail moins rigide et surtout plus compatible avec les exigences de l'économie ne peut se concevoir que s'il est plus contractuel et moins réglementaire. Cela passe inévitablement par le développement du dialogue social et par l'autonomie de l'accord d'entreprise.

# *futuribles*

*analyse et prospective*

## **L'an 2000, et après...**

Numéro hors série à paraître le 8 janvier 1999  
réalisé avec le concours de **CANAL+**

- ✓ **L'explosion démographique mondiale**
- ✓ **L'environnement au XXI<sup>e</sup> siècle**
- ✓ **Quelles énergies pour demain ?**
- ✓ **Tous centenaires et en bonne santé ?**
- ✓ **Le défi alimentaire**
- ✓ **L'approvisionnement en eau**
- ✓ **Quelle éducation pour nos enfants ?**

Prolongeant la collaboration amorcée avec Canal+ lors de l'opération « Pour en finir avec l'an 2000 » diffusée en janvier 1998, *Futuribles* publie un hors série intitulé *L'an 2000, et après...* destiné à faire le point sur les grands défis du siècle prochain.

Un an avant l'échéance tant médiatisée de l'an 2000 sur lequel ont été projetés tant de craintes et d'espoirs, *Futuribles* fait le point sur les tendances et enjeux majeurs du siècle à venir. Au travers d'un numéro hors série exceptionnel, la revue esquisse des pistes nouvelles de réflexion et d'action pour véritablement tourner la page du siècle qui s'achève, explorer l'éventail des futurs possibles et nous aider à construire un monde meilleur.

Fidèle à l'esprit de la revue, ce numéro hors série ne prétend pas décrire l'avenir à l'avance mais nous éclairer sur ce qui peut advenir et sur ce qui peut être fait.

Ce numéro de 112 pages en couleur : 100 F (port inclus) - Abonnement 1 an (11 n°) : 670 F  
55, rue de Varenne, 75007 Paris - Tél 01 42 22 63 10 - Fax 01 42 22 65 54 - [www.futuribles.com](http://www.futuribles.com)

# *La réduction du temps de travail en pratique*

Stéphanie Savel, Jean-Pierre Gauthier <sup>1</sup>

*Laissons de côté la polémique générale qui oppose, presque par principe, les partisans et les adversaires des 35 heures pour examiner ici, en pratique, quelles formes peut prendre la réduction du temps de travail (RTT) et quels effets elle peut entraîner.*

*Les 35 heures hebdomadaires ne constituent pas « un chiffre d'or » soulignent d'abord Stéphanie Savel et Jean-Pierre Gauthier qui montrent que la RTT peut revêtir différentes formes : la réduction dans le cadre de la semaine, la réduction modulée dans l'année, le temps réduit modulé ou encore la réduction pluriannuelle. Et que chacune de ces modalités peut être combinée avec différents modes d'aménagement du temps de sorte que, en définitive, plus que la RTT appliquée de manière mécanique, l'enjeu véritable réside dans le redéploiement — et, selon toute vraisemblance, dans la très forte diversification — des volumes de temps travaillés et des horaires eux-mêmes.*

*Ainsi présentée — et agrémentée d'exemples concrets — la RTT apparaît comme une opportunité à saisir par les entreprises aussi bien que pour les salariés pour renégocier l'organisation du travail en tenant compte aussi bien des contraintes économiques nouvelles que des aspirations sociales.*

*Cela semble presque trop beau pour être vrai. Mais les auteurs nous mettent en garde : à chaque entreprise, voire à chaque atelier, de trouver la formule optimale, y compris en termes financiers. Dès lors cependant que tous les partenaires s'accordent sur la nécessité d'innover en tenant compte des spécificités de chaque activité, les coûts et bénéfices de la RTT peuvent être très divers et le jeu à somme positive pour toutes les parties.*

H.J.

1. Auteurs du livre *La loi Aubry, réduire-aménager-embaucher*. Paris : Les Éditions d'Organisation, juillet 1998.

## *Stratégies d'application*

Les stratégies que développent les opposants farouches ou les fervents partisans de l'actuelle loi sur les 35 heures masquent en réalité les questions de fonds auxquelles une entreprise se trouve confrontée pour élaborer une politique opportune de réduction du temps de travail.

La première de ces questions est celle du scénario qu'une entreprise peut retenir face à cette nouvelle donne. Concrètement, il s'agit de retenir l'une des stratégies suivantes :

— Réduire le temps de travail avant les échéances de 2000 ou 2002 en bénéficiant ou non des aides financières de l'État.

— Attendre 2000 ou 2002 pour réduire le temps de travail.

— Réduire le temps de travail sans aller jusqu'à 35 heures en restant dans le contingent annuel d'heures supplémentaires autorisé que l'on ne connaîtra qu'en 1999<sup>2</sup>.

La deuxième question est celle de la cible de RTT. Le slogan des 35 heures est à cet égard réducteur : ça n'est ni un chiffre d'or ni une durée du travail parfaitement adaptée à tous les contextes, à toutes les situations. L'avenir est sans doute à l'accentuation de la diversification de la durée du travail, celle-ci devenant davantage une variable résultant de choix organisationnels et non plus une constante ou une variable d'entrée<sup>3</sup>. Une entreprise peut ainsi retenir une cible de 35 heures, mais aussi toute autre durée du travail, y compris des durées différenciées entre les services qui la composent. Les dispositifs de modulation du temps de travail ou la réduction du temps de travail utilisée pour compenser des horaires contraignants illustrent ce besoin de durées du travail différentes selon les contextes et les conditions de production.

Au final, les critères qui lui permettront de se positionner sur ces questions tiennent davantage aux conditions propres de son activité, notamment :

— Les perspectives d'évolution de l'activité : croissance, stabilisation, déclin, transformation des métiers. Ce critère est essentiel dans le choix de la date la plus appropriée pour réduire, dans la décision d'embaucher ou de recourir ou non aux aides de l'État compte tenu des obligations auxquelles elle s'engage (maintien des effectifs en particulier).

---

2. Rien n'oblige en effet une entreprise à adopter un horaire collectif égal à la durée légale du travail. À partir de 2000 ou 2002, c'est seulement la durée légale du travail effectif qui est réduite et qui entraînera application du régime d'heures supplémentaires au-delà de 35 heures. On parle bien également du temps de travail effectif (et non du temps de présence). Dans les grandes entreprises industrielles, il est souvent inférieur aux 39 heures de l'actuelle durée légale du travail.

3. Aujourd'hui, les entreprises n'appliquent d'ailleurs pas toute une durée du travail uniforme.

— Les évolutions organisationnelles qui favoriseront l'amélioration de ses performances : rentabilité des investissements, adaptation à la demande de ses clients, conditions de compétitivité face à ses concurrents... La réduction du temps de travail peut contribuer à l'atteinte de ces objectifs. Elle peut aussi s'y opposer.

— Le coût généré par la RTT et la capacité à le financer : coût réel de la RTT, marges de manœuvre pour réduire ce coût. Les mécanismes qui interviennent existent et sont nombreux. Ils doivent être appréciés au cas par cas.

Pour tenter de dépassionner le débat, nous centrerons nos propos sur deux aspects essentiels de la réduction du temps de travail : ses modalités d'application et l'évaluation de son coût pour une entreprise.

## *Les modalités d'application de la RTT*

### *Typologie des modalités*

La réduction du temps de travail (RTT), et avec elle les 35 heures, ne saurait se limiter à la simple diminution de la durée quotidienne de travail, pas plus qu'à l'octroi de jours non travaillés dans l'année. Il est au contraire temps de faire preuve de créativité pour imaginer **des** réductions du temps de travail diversifiées, adaptées à chaque contexte.

Nous avons établi une typologie de quatre familles d'application de la réduction : (1) **la réduction dans le cadre de la semaine** avec la possibilité de répartir de façon égale ou inégale le temps sur la semaine, (2) **la réduction modulée** c'est-à-dire traduite sous forme de jours répartis dans l'année ou sur une période infra-annuelle<sup>4</sup>, (3) **le temps réduit modulé** qui permet, combiné à la réduction du temps de travail, de faire varier le temps travaillé dans l'année ou sur une période plus courte en allant jusqu'à un maximum de 48 heures hebdomadaires<sup>5</sup> et (4) **la réduction pluriannuelle** qui permet de répartir la réduction du temps de travail sur plusieurs années, en particulier avec le compte-épargne temps.

---

4. Il s'agit bien de moduler les jours de réduction (l'équivalent d'environ 22 jours quand on passe de 39 à 35 heures). Dans ce cas, la durée des semaines travaillées ne peut dépasser 39 heures. Pour aller au-delà, une entreprise doit obligatoirement mettre en place un accord de modulation du temps de travail.

5. En application des dispositifs de modulation du temps de travail existants dans le code du travail.

### La répartition inégale du temps de travail sur la semaine

Dans une entreprise d'assistance parisienne, l'activité quotidienne est très variable selon les heures de la journée. Deux pointes d'activité rythment la journée de travail : l'une le matin entre 10 et 12 h, la deuxième, de moindre ampleur, entre 15 et 17 h. Ce rythme est très marqué le lundi et beaucoup moins les autres jours de la semaine.

Pour s'adapter à ces cycles, deux journées types ont été définies et réparties dans la semaine : l'une avec des plages de travail de 5 heures et l'autre, avec des plages de travail de 8 heures. Un système d'horaires décalés permet de calibrer au mieux les ressources mobilisées pour faire face à la charge de travail constatée aux différentes heures de la journée.

Europ Assistance, autre société d'assistance, a, de son côté, prévu dans son accord de février 1996 des amplitudes journalières comprises entre 5 heures et 7 heures 45 minutes pour les salariés à temps plein qui travaillent au service standard. Le temps de travail hebdomadaire de ces salariés est de 31 heures (contre 35 h dans le reste de la société), réparties sur 5 jours, du lundi au samedi (1 samedi travaillé sur 3,5). Ces amplitudes peuvent être comprises entre 5 heures et 8 heures 45 minutes pour les salariés des autres services opérationnels. Enfin, pour les salariés travaillant de nuit, le dimanche et les jours fériés, l'amplitude horaire peut être portée à 9 h 50.

Chacune de ces modalités peut être combinée avec plusieurs modes d'aménagement du temps que l'on peut regrouper autour :

— De l'aménagement des horaires sur la journée : horaires décalés, variables, collectifs et individuels.

— Des systèmes de tournantes par cycles ou par quotas<sup>6</sup> qui s'appliquent aussi bien sur la journée, la semaine, l'année et qui permettent de répartir les jours travaillés et non travaillés entre les salariés.

— Des organisations du travail en continu ou semi-continu ou encore sur des horaires extrêmes.

— Des règles de fonctionnement portant sur la répartition des jours non travaillés, l'affectation des personnes, le déclenchement de contraintes.

### La réduction modulée

La société Ricard<sup>1</sup> du groupe Pernod Ricard a retenue une option de ce type : 23 jours peuvent être répartis dans l'année pour les salariés hors production, cadres et non-cadres.

Dans les autres sociétés du groupe qui ont mis en place un accord de RTT de type Robien, cette modalité est, de façon générale, réservée aux cadres ou aux équipes commerciales.

Chez Cusenier (pour la population VRP et cadres hors production) et chez Pernod (pour le personnel administratif de certains services), la réduction se traduit par la prise d'un jour de récupération tous les 9 jours ouvrés.

1. « Pernod-Ricard 35 heures = 330 emplois créés ». *Liaisons sociales-Le mensuel*, janvier 1998.

6. Par exemple, chaque salarié peut bénéficier de x vendredis non travaillés toutes les x semaines ou de x vendredis non travaillés dans l'année.

### **Des règles de déclenchement des contraintes**

Dans le cadre de la signature d'un accord collectif, une entreprise du secteur agro-alimentaire employant plus de 2 000 personnes, vient de réduire le temps de travail de 10 % et prévoit d'embaucher plus de 250 personnes. Deux semaines types sont prévues : une semaine de 4 jours de 8 heures (32 heures) et une semaine de 5 jours de 7 heures (35 heures). L'accord reconduit une modulation du temps de travail offrant à l'entreprise une amplitude de 19 heures adaptée à ses très fortes variations saisonnières et conjoncturelles.

Hors accord, il est prévu que le déclenchement de la modulation se traduise successivement par 1) l'allongement des postes

d'après-midi de 7 heures à 8 heures, 2) l'extension au travail du samedi matin pour les équipes du matin (en respectant pour chaque salarié le maximum de 5 jours hebdomadaires), 3) l'allongement des postes du matin de 7 heures à 8 heures nécessitant le décalage d'une heure des équipes d'après-midi, 4) la mise en place d'équipes de nuit, 5) la semaine de 6 jours pour les équipes du matin ( $6 \times 7 = 42$ ). Exceptionnellement et au maximum 3 fois par an, chaque salarié peut être amené à travailler 48 heures hebdomadaires (6 jours de 8 heures). Ces règles de déclenchement permettent de minimiser le nombre de personnes concernées ainsi que la perturbation occasionnée par la modulation.

Tous ces modes d'aménagement du temps et d'organisation du travail visent à répondre aux contraintes que les besoins des clients imposent à l'entreprise. Ils ont aussi pour objectif de garantir une répartition équitable des avantages de la réduction pour les salariés.

C'est d'ailleurs à l'aune de leur utilité pour les uns et pour les autres que ces différentes modalités d'application doivent s'apprécier.

### ***L'utilité de la réduction pour les entreprises***

Pour une entreprise, choisir entre telle ou telle forme de réduction du temps de travail revient à identifier les opportunités qu'elle peut en tirer au regard de ses conditions de production et d'activité. L'utilité de la réduction se mesurera au vu de quelques critères majeurs :

— S'agit-il de faire fonctionner plus longtemps ou aux meilleurs moments les équipements et les installations (dans l'industrie) ou d'améliorer l'accessibilité des prestations vis-à-vis des clients (pour les services) ? Les entreprises dans cette situation opteront pour une réduction répartie de façon égale sur les jours de la semaine ou encore pour des semaines courtes et décalées qui permettent de déconnecter le temps d'utilisation des installations du temps de travail des hommes.

— L'objectif est-il de mettre en place un fonctionnement plus souple qui permette de s'adapter à des fluctuations de l'activité sur la journée, la semaine, le mois, l'année ? Selon l'amplitude des fluctuations, leur caractère prévisible ou non, leur plus ou moins grande régularité, les entreprises pourront choisir de

### Augmenter la durée d'utilisation des équipements

Chez Rabot Dutilleul, les salariés des chantiers situés à moins de 50 kilomètres de Lille ont abandonné leurs horaires traditionnels (8 h 00 - 16 h 45) pour un travail en deux équipes couvrant une plage de 6 h 00 à 20 h 00, huit mois sur douze. Pendant les quatre mois les plus froids, l'embauche est fixée à 7 h 30 et la débauche à 18 h 30.

Au CIO, le service à distance fonctionne 6 jours sur 7 de 9 h 15 à 20 h. Deux équipes ont été mises en place : l'une, du lundi au mercredi, l'autre du mercredi au samedi. Au total, la durée du travail est de 35 heures 30 minutes par semaine (payées 38 h 45). Tous les trimestres, un roulement est organisé entre les deux équipes<sup>1</sup>. À la Banque directe (du groupe Paribas), le service est ouvert 6 jours sur 7 et 24 heures sur 24. Pour les horaires de jour, des équipes chevauchantes travaillant par relais et roulement effectuent une durée de travail comprise entre 33 et 37 heures selon les horaires. Les équipes de nuit effectuent de leur côté une durée de 25 ou 27 heures de présence payées 39<sup>2</sup>.

1. PASCAL Paul. « Le CIO lance la plate-forme CIO Direct ». *La revue des agences*, 13 mars 1996.

2. *Ibidem*.

répartir la réduction du temps de travail de façon inégale sur la semaine, de la moduler sur le mois ou encore d'annualiser ou de pluri-annualiser le temps de travail.

— L'activité impose-t-elle une forte réactivité qui nécessite de s'adapter très rapidement à des changements brusques ? Une réduction du temps de travail dans le cadre de la semaine, ou modulée sur une plus longue période, permet d'amortir les effets perturbateurs que cette réactivité peut engendrer pour les salariés tout en facilitant l'optimisation de l'allocation des ressources disponibles.

— Face aux évolutions de ses métiers et de ses marchés, l'entreprise doit-elle prévoir à moyen terme un renouvellement massif de ses compétences ou un redéploiement de ses forces vers de nouveaux métiers ? Dans ces conditions, elle aura intérêt à combiner plusieurs formes de réduction pour faciliter la réalisation de gains de productivité dans certains secteurs et au contraire créer une opportunité forte d'embauche dans

d'autres secteurs. Elle pourrait également profiter de la RTT pour mettre en place un vaste plan de formation rendu nécessaire par les nouvelles organisations introduites par la réduction et l'aménagement du temps.

L'intégration réussie de la réduction du temps de travail dans une entreprise dépendra cependant de l'équilibre qui s'établira entre les intérêts que cette dernière peut y trouver et l'utilité marginale que les salariés accorderont à la RTT.

### L'utilité de la réduction pour les salariés

Si les salariés plébiscitent la semaine de 4 jours<sup>7</sup>, l'attrait de telle ou telle modalité de réduction du temps de travail pour les salariés d'une entreprise dépend de multiples facteurs. S'il est vrai que la semaine réduite a toutes les

7. Ou plus vraisemblablement le week-end de trois jours.

faveurs, l'utilité de la réduction dépend d'un système complexe qui fait intervenir des éléments sociologiques (catégorie sociale, âge, sexe, situation familiale...), des éléments situationnels (lieu d'habitation, ancienneté dans l'entreprise, poste occupé...), les impacts que la RTT produit sur l'organisation de la vie privée... Si bien que, pour une même ampleur de réduction, l'intérêt du temps libéré ne sera pas identique pour une réduction sur la journée, sur la semaine ou dans l'année, de même qu'il aura plus ou moins de valeur selon que la RTT libère du temps à la belle saison, en fin ou en milieu de semaine.

L'annualisation concentre fréquemment le plus de craintes au travers des deux effets qui lui sont imputés : la disparition des heures supplémentaires<sup>8</sup> et la crainte du travail au sifflet<sup>9</sup>.

En ce qui concerne les autres modalités d'application de la réduction, les attentes sont avant tout centrées sur la régularité des jours non travaillés et sur la possibilité de pouvoir choisir le positionnement de ces jours. Or, la question est bien là : dans un contexte de réduction collective, tout le monde ne pourra pas choisir son ou ses jours de réduction. Les mécanismes de tournantes, les règles de répartition et d'affectation ont justement vocation à éviter que le temps choisi des uns ne se traduise en temps imposé pour les autres en répartissant sur l'ensemble des salariés les contraintes issues de la nouvelle organisation du travail.

### *L'avenir de la réduction*

La réduction significative du temps de travail ouvre la voie à de nouvelles organisations, à un travail éclaté davantage en phase avec les conditions de

#### **Le temps réduit modulé chez Fleury Michon**

Dans cette entreprise, l'activité varie dans l'année mais aussi d'une semaine à l'autre. En raison de la forte réactivité réclamée par la grande distribution, la visibilité d'une semaine sur l'autre est très faible. Les partenaires sociaux ont su exploiter au mieux les possibilités offertes par la combinaison d'une réduction significative du temps de travail et de l'annualisation. Le principe retenu dans l'accord signé en novembre 1997 est celui d'une semaine de 4 jours en moyenne. En réduisant de 10 % la durée collective, l'entreprise a proposé une annualisation comprise entre 21 heures et 42 heures. Elle est appliquée en jouant à la fois sur le nombre de jours travaillés dans la semaine et sur le nombre d'heures travaillées dans la journée, si bien qu'en période basse, les salariés peuvent faire des semaines de 3 jours de 7 heures, en période haute des semaines de 6 jours de 7 heures et exceptionnellement des semaines de 6 jours de 8 heures.

8. Heures supplémentaires auxquelles toutes les parties trouvent des intérêts : les entreprises, comme outil de flexibilité ; les salariés, comme source de revenu supplémentaire.

9. C'est d'ailleurs davantage la crainte de l'instabilité des horaires qui est ici exprimée mais qui n'est pas propre à l'annualisation.

## La négociation d'un projet d'ARTT sur le terrain

La gestion d'un projet d'aménagement-réduction du temps de travail (ARTT) s'avère naturellement complexe. Cette complexité est tout à la fois technique et relationnelle. Technique tout d'abord, parce qu'avec l'aménagement-réduction du temps de travail, les modes d'organisation traditionnels sont profondément remis en question, qu'il faut gérer un travail de plus en plus « morcelé » ou « éclaté », en rupture avec l'organisation uniforme du travail qui prévalait jusqu'à présent. La complexité ensuite est relationnelle parce que les comportements face à l'aménagement-réduction du temps de travail sont intimement liés aux attitudes individuelles que chacun se forge sur le sujet. Celles-ci dépendent de facteurs qu'il est difficile d'appréhender tous ici : situation sociale, environnement personnel et familial, opinions politiques, histoire personnelle, perception du travail, du temps libre, mode de vie...

Dans ce contexte, un mode participatif avec les acteurs de l'entreprise s'impose le plus souvent. D'autant plus que la mise en place de l'ARTT est soumise à une négociation formelle avec des représentants du personnel<sup>1</sup>. Mais comment associer les uns et les autres ? Comment créer une dynamique collective ? Qui associer et à quel moment ? Concrètement, il s'agit de trouver des partenaires à la négociation. Dans les entreprises pourvues de représentation syndicale, la question paraît simple<sup>2</sup>. Dans celles dépourvues de délégués syndicaux, le sujet est en revanche plus délicat. La procédure de mandatement mise en place par la loi Aubry vise à y répondre : elle permet à une organisation syndicale représentative sur le plan national de mandater un salarié de l'entreprise qui sera ainsi habilité à négocier et signer un accord d'ARTT<sup>3</sup>.

La négociation avec les représentants syndicaux ne doit pourtant pas faire oublier que bien d'autres acteurs sont impliqués dans un projet d'ARTT et que le dialogue ne saurait se limiter à ceux-ci. Tous les acteurs de l'entreprise sont au contraire concernés : la direction générale, l'encadrement intermédiaire, les salariés. Orchestrer les entrées successives facilite bien souvent l'intégration réussie de l'ARTT dans l'entreprise.

La direction générale doit donner la vision, préciser le pourquoi afin que chacun par la suite comprenne les enjeux, la volonté, les objectifs fixés. Impliquer l'encadrement intermédiaire dès la recherche de solutions d'aménagement-réduction du temps de travail maximise l'implication et l'adhésion au projet de ceux qui seront ensuite les piliers de sa mise en œuvre. Les responsables opérationnels sont aussi les mieux armés pour préciser les aménagements les plus adaptés ainsi que leurs conditions de mise en œuvre. Les salariés sont bien sûr directement concernés par les futures organisations du travail. Pour les associer, il faut choisir le moment propice. La concertation sera d'autant plus efficace que les pistes d'ARTT commenceront à se préciser et qu'elle sera précédée d'une phase d'information approfondie.

Sensibiliser, informer, expliquer un sujet qui peut paraître complexe et se révèle source de nombreuses confusions est crucial. Mettre tout le monde à niveau, familiariser avec des concepts nouveaux, expliquer les effets, faire découvrir ce qui se fait ailleurs contribue à dépassionner le débat. La pédagogie est le maître mot de cette information. Les spécificités de l'aménagement-réduction du temps de travail justifient d'utiliser des modes de communication nouveaux, sans se contenter d'une

1. L'objectif du gouvernement est justement de dynamiser le dialogue social dans l'entreprise.

2. Bien que ne soit pas résolue une autre question sous-jacente, celle de la représentativité des délégués syndicaux dans les entreprises.

3. Tout salarié de l'entreprise peut être mandaté sauf les salariés qui, par les pouvoirs qu'ils détiennent, sont assimilés au chef d'entreprise, sauf encore ceux qui lui sont apparentés. La démarche émane des salariés pressentis. Les salariés mandatés sont protégés pendant leur mandat et dans les 6 mois qui suivent la signature de l'accord. C'est là l'occasion pour les syndicats nationaux de prendre pied dans les petites et moyennes entreprises : tous cherchent à pérenniser la relation occasionnellement établie.

simple information écrite, précise certes mais froide et impersonnelle. Les vecteurs privilégiés de la consultation et de la concertation avec les salariés sont souvent les responsables opérationnels de l'entreprise qui peuvent l'organiser aux différentes étapes du projet.

Avant ou après l'accord, dans une phase prospective ou de bilan, il est en effet im-

portant pour l'entreprise de faire le point avec les salariés pour recueillir leurs opinions et cerner leurs motivations. Au début, pour connaître l'attitude générale et les sensibilités sur le sujet. En cours de projet, pour évaluer les chances de réussite, identifier les risques ou points de blocage éventuels. Après un certain délai d'application de l'accord, pour faire le point et procéder aux ajustements indispensables.

production du monde de demain. La question se pose naturellement des conditions de réussite de ces organisations. Quatre commandements simples pourraient inspirer les futurs projets d'aménagement et de réduction du temps de travail. Simples, ils ne le sont qu'en apparence ; leur mise en œuvre réclame opiniâtreté et créativité.

— *Oser la réduction combinée.* Les modalités de réduction du temps de travail ne sont pas exclusives les unes des autres. Bien au contraire ! Elles peuvent être fort opportunément combinées ou juxtaposées. De même qu'il y a place pour un mélange harmonieux entre réduction collective et réduction individuelle et choisie du temps de travail.

— *Favoriser la souplesse.* L'enjeu se situe dans la recherche d'un compromis qui permet à l'entreprise d'obtenir la souplesse favorable à sa compétitivité et qui rende cette souplesse acceptable pour les salariés. Toutes les pistes doivent être explorées dans ce sens par l'ensemble des partenaires sociaux.

— *Garantir l'équité.* Pour éviter que ne se créent des avantages acquis toujours difficiles à remettre en cause ou des « privilèges » réservés à certains salariés, les négociations sur la RTT pourraient porter sur l'établissement d'une charte d'équité visant à définir les engagements réciproques et les conditions de leur respect.

— *Ne pas oublier la continuité du service.* Imposée par les clients et les consommateurs, la continuité du service induit des modes d'organisation du travail qui ne sont pas toujours compatibles avec les aspirations des salariés à un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Pourtant, l'enjeu est bien là : si l'on choisit la disponibilité quasi permanente pour répondre aux clients, il faut l'assurer dans les meilleures conditions.

## *Le coût de la RTT*

Les entreprises vont consacrer beaucoup d'énergie à estimer le coût d'une éventuelle RTT. C'est pour beaucoup la clé de voûte du système. Les aides fi-

nancières de l'État sont là pour en limiter l'ampleur. Mais elles ne représentent pas un attrait identique pour toutes les entreprises. Tout dépend du coût réel que représente la RTT dans une situation donnée. C'est bien ce coût résiduel qu'il s'agit d'évaluer en dépassant ce que nous appelons le coût intuitif de la RTT, les fameux 11,43 % d'augmentation de la masse salariale fréquemment évoqués par les opposants de la RTT. Trois mécanismes contribuent à réduire ce pourcentage, souvent de façon très significative : le scénario de remplace-

### La réduction du temps de travail pour les cadres

Les cadres sont longtemps restés à l'écart du débat sur le temps de travail, et *a fortiori* de sa réduction. Le prétexte évoqué reposait sur l'affirmation selon laquelle « un cadre ne compte pas son temps, est rémunéré pour une mission et non pour un volume d'heures... ». Partie intégrante du statut, la notion de temps de travail semblait inadaptée aux cadres. On l'a bien vu en 1982 : le passage à 39 heures ne s'est traduit par aucune réduction effective pour les cadres. Aujourd'hui, la loi sur les 35 heures focalise les attentions sur le temps de travail des cadres, même si le sujet n'est pas nouveau. D'autres facteurs sont également à l'origine de cette évolution sensible : le chômage qui n'épargne même plus les cadres ; des femmes de plus en plus nombreuses dans cette fonction qui veulent, mieux que leurs homologues masculins, concilier carrière professionnelle et vie privée ; des jeunes qui refusent le modèle de travail « de papa » ; les évolutions elles-mêmes du travail qui conduisent à l'abandon progressif du taylorisme...

La question soulève bien sûr pas mal de controverses. Les cadres eux-mêmes l'abordent avec circonspection et prudence. La dimension psychologique entre pour beaucoup en ligne de compte. Presque tous les avis se rejoignent cependant pour dire que la réduction du temps de travail des cadres doit emprunter des modalités d'application spécifiques tenant compte des particularités de la fonction.

En réalité, la RTT des cadres doit être abordée sous trois angles : la question de l'ampleur de la réduction, la maîtrise du temps, les modalités d'application de la RTT.

Dans le contexte de la réduction du temps de travail, les méthodes consistant à limiter « montre en main » le temps de travail des cadres à 35 heures ne sont certainement pas de nature à régler vraiment le problème ni de l'ampleur de la réduction du temps de travail, ni de ses modalités d'application. Il semble plus réaliste de réduire le temps de travail de cette population (ou de ces populations plutôt) proportionnellement à ses horaires d'origine plutôt que d'imposer un passage brutal à 35 heures. Les cadres pourraient ainsi bénéficier d'une réduction de 10 % sans que celle-ci les amène à travailler effectivement 35 heures par semaine. Cette conviction repose sur trois constats. Le premier tient aux horaires actuels des cadres. Passer dans les faits à 35 heures hebdomadaires est souvent illusoire pour des personnes qui effectuent déjà plus de 39 heures. Le second constat repose sur le fait que passer à 35 heures reviendrait à une réduction bien supérieure à 10 % par rapport aux horaires pratiqués. Enfin, dernier constat, la réduction du temps de travail ne s'improvise pas pour une population habituée à travailler sans compter. C'est la raison pour laquelle il nous semble opportun d'apprendre à maîtriser son temps pour être réellement en mesure de le réduire. Sauf si l'on accepte une réduction fictive du temps de travail pour les cadres — une réduction du temps passé au bureau plus qu'une vraie réduction du temps de travail — la RTT n'est envisageable qu'une fois réellement traitée la question du temps de travail, de son organisation, de sa gestion, en un mot de sa maîtrise.

Ceci suppose d'identifier et de prendre conscience des dysfonctionnements engendrés par des redondances de tâches, des temps inutiles, par une mauvaise interprétation des besoins ou des attentes d'un collaborateur, d'un collègue, par une organisation de l'espace non rationnelle, un manque de délégation, une utilisation non optimisée des équipements bureautiques, ou au contraire par une sur-utilisation des nouveaux moyens de communication et d'information. Le rapport psychologique au temps de travail intervient ici plus que jamais. Comprendre pourquoi chaque individu développe ce rapport au temps et quelles en sont les répercussions au niveau de la gestion collective du temps peut aider. Les sources de dysfonctionnement, multiples et souvent diffuses paraissent plus évidentes. S'attarder sur leur analyse, prendre le temps de les comprendre pour mieux chercher à les éviter, permet d'en gagner ensuite.

Quelle que soit l'ampleur de la réduction, celle-ci est rarement envisagée de façon quotidienne pour les cadres. Personne n'y

croit, personne n'en veut. En revanche, des modalités se traduisant par des périodes franches d'absence, sur des périodicités plus longues, sont progressivement adoptées par les entreprises et leurs salariés. Avec la loi Aubry, prévoyant la possibilité de réduire le temps de travail sous forme de jours répartis dans l'année, réduire le temps de travail sous cette forme est tout à fait possible.

Pour ceux qui veulent pouvoir travailler plus à certains moments, il faut privilégier une réduction couplée à une annualisation du temps de travail. Celle-ci permet d'effectuer des semaines très chargées à certains moments de l'année et de reporter le temps libre sur les périodes plus creuses à d'autres moments de l'année. Dans ces conditions, la réduction correspond mieux aux attentes des cadres qui conservent la maîtrise de leur temps et de sa répartition, l'autonomie à laquelle ils sont très attachés. Rien n'empêche de travailler vraiment beaucoup quand il le faut et de récupérer ou souffler sans culpabiliser.

ment des heures perdues, le poids des embauches compensatrices, les impacts de l'aménagement et de l'organisation du temps de travail.

### *Le remplacement des heures perdues*

La première question que se pose une entreprise est celle de la nécessité ou non d'embaucher de nouveaux salariés en remplacement des heures perdues du fait de cette réduction : va-t-il falloir embaucher ? Combien de personnes ? De quels profils ? Avec quelles compétences ? À quels endroits ? Pour quelles tâches ?

Plusieurs facteurs interviennent dans le niveau de remplacement des heures perdues.

— *La relation entre le temps passé et le travail produit.* Le rapport qui existe entre le temps qu'un salarié passe à son travail et le résultat qu'il produit donne à une organisation une capacité plus ou moins grande à absorber la RTT spontanément et sans changement d'organisation majeur, c'est-à-dire de réaliser une productivité que l'on pourrait qualifier de naturelle.

— *L'ampleur, le rythme et les modalités de la RTT.* L'ampleur et les modalités de la RTT peuvent limiter le besoin de remplacement des heures per-

dues, notamment celles qui permettent de diminuer les temps improductifs ou les temps perdus.

— *L'adéquation des effectifs.* Le besoin de remplacer les heures perdues dépendra de l'adéquation quantitative et qualitative qui existe entre les besoins en effectifs et les ressources disponibles. La situation s'apprécie à un instant donné, en tendance (perspectives d'évolution), en fonction de la saisonnalité ou des fluctuations de l'activité.

— *L'élasticité organisationnelle.* Dans certains contextes, les opportunités de modifier la façon de produire ou de rendre un service sont telles qu'une RTT significative peut être totalement absorbée par ces changements. À l'inverse, quand l'élasticité organisationnelle est minimale, le remplacement total des heures perdues peut être quasiment incontournable (métiers d'expert, petites entreprises ou petites entités de travail<sup>10</sup>). Paradoxalement, le remplacement y sera très difficile.

— *L'influence des systèmes incitatifs et coercitifs.* Ceux-ci sont plus difficiles à apprécier de façon objective. Ils tiennent notamment à la peur de l'embauche, à des systèmes de gestion souvent disqualifiants (les effectifs sont comptés en nombre de personnes et non en équivalent-temps plein), à la concurrence internationale et à la politique générale de RTT de l'entreprise.

### *Le poids des embauches compensatrices*

Le second mécanisme qui intervient dans le financement de la RTT concerne l'effet des embauches compensatrices. Celui-ci joue à la baisse dans la plupart des entreprises mais certains surcoûts sont également à prendre en compte.

La réalité de l'écart entre le salaire moyen du personnel en place et le salaire moyen d'embauche est une évidence. Ce qui l'est moins en revanche c'est que, contrairement à cette première intuition, la différence ne fait pas que se constater : l'entreprise peut aussi contribuer à la construire, à l'augmenter ou, au contraire, à l'amenuiser. Il lui faut pour cela s'intéresser aux composantes de cet écart c'est-à-dire :

— Le salaire moyen du personnel présent qui résulte de l'histoire, du *turn-over*, du niveau de compétence atteint par l'entreprise.

— Le salaire d'embauche des nouveaux arrivants qui évolue sous l'influence de la baisse régulière des salaires à l'embauche, du niveau de remplacement des heures perdues, des profils embauchés et des aides à l'emploi.

À l'inverse, les embauches compensatrices engendrent des coûts directs ou indirects qu'il faut intégrer à l'évaluation. Il s'agit principalement du coût

---

10. Nous pensons qu'il existe une notion de « plus petite capacité de travail organisable ».

de l'intégration (embauche, formation, frais d'équipement et de fonctionnement, promotion, frais de gestion et de structure) et des taxes assises sur la masse salariale (taxe d'apprentissage, formation professionnelle...)

### ***Les impacts de l'aménagement et de l'organisation du temps de travail***

La mise en place de la RTT est de plus en plus synonyme de nouveaux modes d'aménagement et d'organisation du temps de travail. Ceux-ci peuvent être source d'économie et de coûts qu'il serait fastidieux de lister en détail. Deux types d'impacts méritent cependant d'être évoqués : ceux qui résultent mécaniquement de la réduction du temps travaillé et ceux issus de la mise en place de la modulation du temps de travail.

#### ***Quelques effets de la diminution du temps travaillé***

Dans certains métiers, les salariés sont exposés à des contraintes ou à une pénibilité du travail fréquemment rémunérées par des primes financières calculées en fonction du temps travaillé ou de façon forfaitaire. La RTT entraîne une diminution de ces primes. L'effet sur la masse salariale de l'entreprise est répercuté proportionnellement ou non en fonction de deux éléments : le niveau de remplacement des heures perdues du fait de la RTT (100 % ou moins) et les modalités d'application de la RTT (une réduction du nombre de jours dans la semaine réduit la prime de poste accordée par journée de travail par exemple).

D'autres éléments de la rémunération sont calculés par référence à la durée du travail ou à la base horaire des salariés (prime d'ancienneté par exemple). Le passage de 39 à 35 heures se traduit par une diminution de la base horaire mensuelle. Sauf négociation particulière, il entraîne la diminution de 10,3 % de toutes les primes assises sur cette base.

#### ***Les effets de la modulation du temps de travail***

Sur le plan financier, ils dépendent d'abord du plafond de la modulation (c'est à dire l'horaire maximum).

Ces effets sont principalement :

- La diminution du coût des formes de flexibilité externes (intérim, CDD) qui peuvent coûter au final 5 à 20 % plus cher qu'un CDI en plus des coûts habituels d'intégration (souvent non chiffrés).
- La réduction du coût des heures supplémentaires. Les gains induits dépendent du contexte de chaque entreprise : fréquence et période des cycles d'activité, type de modulation négociée, traitement des heures supplémentaires et des heures de modulation...

## L'accord UIMM du 28 juillet 1998

La signature de l'accord UIMM en juillet dernier est à l'origine de polémiques et débats virulents. Considéré par certains comme représentatif d'un « nouvel espoir » par le patronat, il est abondamment critiqué par les autres au motif qu'il détourne la loi d'orientation et d'incitation à la réduction du temps de travail<sup>1</sup>.

Il faut certainement considérer cet accord comme une réponse « du berger à la berge » et un acte éminemment politique. Il comporte cependant nombre d'éléments astucieux qui pourraient, pour partie, inspirer les négociations sur la RTT.

Les principes qui sous-tendent cet accord de branche reposent sur plusieurs convictions : c'est la croissance qui est seule génératrice d'emplois, la compétitivité des entreprises reste un objectif essentiel, l'organisation du travail doit la soutenir en respectant les personnes, la loi et un dialogue social constructif, la RTT doit préserver l'effort de formation...

Il traite de quatre thèmes majeurs : l'adaptation du temps de travail à la durée légale de 35 heures, la prise en compte des nouvelles réalités du contrat de travail, les retraites, les mesures destinées à favoriser la formation professionnelle.

Sur le premier point (le plus controversé), l'accord offre la possibilité aux entreprises de la branche de réduire ou de ne pas réduire le temps de travail. Côté réduction, il prévoit que la RTT peut s'appliquer de façon hebdomadaire, sur un cycle régulier ou sur l'année. Il institue un compte épargne-temps sur lequel peuvent s'imputer les jours de RTT (comme le prévoit la loi Aubry). Côté non-réduction, l'accord inclut (non sans humour) des clauses de réduction du potentiel annuel d'heures supplémentaires. Il fixe ainsi à 180 heures annuelles le contingent d'heures supplémentaires autorisé (permettant de conserver une durée de 39 heures

hebdomadaires). Ce contingent est porté à 150 heures en cas d'annualisation du temps de travail. La majoration des heures supplémentaires est remplacée par un repos compensateur. Qu'une entreprise réduise ou non le temps de travail, elle peut organiser le temps de travail sur l'année en signant pour cela un accord collectif ou en consultant le comité d'entreprise ou les délégués du personnel en l'absence de délégués syndicaux.

C'est sans doute sur le deuxième point, que l'accord de l'UIMM peut être qualifié d'innovant. Il reconnaît le relâchement du lien entre temps passé et niveau d'activité. En clair, il banalise la notion de convention de forfait pour les cadres, en créant trois types de forfait : (1) le forfait assis sur un horaire mensuel dans lequel la rémunération couvre 4 heures supplémentaires au-delà de 35 heures, (2) le forfait assis sur un horaire annuel dans lequel la rémunération couvre jusqu'à 11 heures supplémentaires au-delà de 35 heures avec la possibilité d'organiser le temps de travail sur l'année et (3) le forfait sans référence horaire<sup>2</sup>.

Enfin, le dernier chapitre en rapport direct avec la RTT est celui de la formation. Il considère que la formation n'est pas du temps de travail effectif. Celle-ci est rémunérée si elle a lieu dans le temps pendant lequel le salarié aurait travaillé. Si elle a lieu en dehors du temps pendant lequel le salarié aurait travaillé, les parties doivent déterminer si la formation est indemnisée et dans quelle conditions.

Cet accord s'avère extrêmement riche. Il offre au fond toutes les possibilités pour une entreprise de négocier une organisation du travail adaptée à ses conditions de production. Il ne traite en revanche pas d'emploi. Mais les accords de branche le font rarement. On imagine mal en effet une branche décider pour les entreprises qui lui

1. Sans arrêté d'extension ministériel, cet accord est toutefois inapplicable. Les déclarations de Martine Aubry laissent à penser que cet arrêté tardera à être prononcé, s'il l'est un jour.

2. Cette dernière convention de forfait est, dans l'accord UIMM, applicable à des cadres qu'on peut difficilement assimiler à des cadres dirigeants. Ce point est certainement très critiquable dans une logique de RTT pour les cadres.

sont rattachées le volume d'emplois auxquelles elles devraient procéder<sup>3</sup>. Il n'empêche pas de réduire le temps de travail et incite parallèlement à ne pas réduire. Reste à savoir qui l'emportera sur le terrain entre

les partisans et les opposants de la RTT, quand on sait que, sur un peu plus de 300 accords de RTT signés au 6 octobre 1998, 58 l'ont été dans des entreprises de la métallurgie.

3. L'accord signé dans l'industrie sucrière peu après celui de l'UIMM n'en parle pas plus. Il a pourtant été présenté comme un accord exemplaire.

— La disparition des heures improductives, qui coûtent beaucoup plus cher encore.

— L'optimisation de la gestion des stocks qui vaut dans l'industrie mais aussi dans les services où il prend davantage la forme d'une amélioration de la qualité de la prestation fournie (délais de livraison réduits, disponibilité plus grande à l'égard de la clientèle...).

### *Financer l'embauche compensatrice*

Au final, et une fois que l'ensemble des mécanismes que nous avons rapidement cités auront contribué à limiter le coût de la RTT, il restera pour l'entreprise à évaluer le niveau de contribution qu'elle peut attendre de l'État, celui qu'il faudra négocier avec les salariés et celui qu'elle est éventuellement disposée à prendre en charge.

La contribution de la collectivité s'exprime au travers du dispositif incitatif prévu par la loi Aubry. La couverture du coût de la RTT dépend surtout du salaire moyen de l'entreprise<sup>11</sup>. La décision de recourir aux aides de l'État (et donc d'anticiper la RTT) repose, quant à elle, sur un faisceau de critères qui jouent différemment selon les entreprises : taux d'embauches naturel pour compenser la RTT, volonté de ne pas s'engager vis-à-vis de l'État, crainte de la non-pérennité des aides, volonté ou pas d'embaucher, enfin et surtout, perspective d'évolution de l'activité.

La participation financière des salariés soulève plus de questions. 90 % des accords signés depuis la parution de la circulaire sont mis en place avec une compensation salariale<sup>12</sup>. Il est vrai que d'autres politiques ont la préfê-

11. Ce dispositif vise d'ailleurs à soutenir les entreprises de main-d'œuvre à bas salaires.

12. C'est-à-dire sans baisse des salaires.

rence de l'ensemble des partenaires sociaux : versement d'une prime pour compenser, reversement de tout ou partie des avantages financiers accordés par la loi, abondement d'un compte épargne-temps, utilisation de l'intéressement et de la participation, modération salariale (blocage total ou simple modération des augmentations), révision du mode de calcul des salaires et de l'ancienneté, renégociation des primes, reprise de congés conventionnels...

\*  
\*\*

Pour conclure, et dépasser le cadre simplement micro-économique du coût de la RTT, se pose naturellement le débat relatif au financement macroéconomique (diminution du chômage, hausse des cotisations sociales qui en résulte, retour de la croissance...) dans un pays où les jeunes retrouveraient une place et mettraient leur énergie en mouvement pour créer et développer de nouvelles activités.

Il appartient à chacun d'entre nous (chef d'entreprise, salarié, syndicat) de favoriser la mise en place de ce cercle vertueux. Il faut prendre garde en effet de ne pas brandir le « financement par le système » comme un bouclier servant à nous éviter toute forme de participation individuelle<sup>13</sup>.

---

13. « Puisque ça va se financer tout seul, pourquoi devrais-je en effet consentir à des aménagements, changements, contributions organisationnelles et financières ? »

# *Les impacts de la réduction du temps de travail*

## *Effets potentiels sur l'emploi et le chômage*<sup>1</sup>

Gilbert Cette<sup>2</sup>, Alain Gubian<sup>3</sup>

*Gilbert Cette et Alain Gubian s'attachent ici à montrer, à partir d'une approche à la fois micro et macro-économique, quels pourraient être les effets sur l'emploi et le chômage de la réduction du temps de travail (RTT) impulsée par la loi Aubry.*

*Leur analyse révèle que la RTT peut effectivement être créatrice d'emplois durables, sous réserve toutefois que son financement n'entraîne ni une dégradation de la rentabilité de l'entreprise (donc ses coûts unitaires de production) ni un déséquilibre des finances publiques. Que cela implique donc que le coût des aides soit inférieur aux bénéfices générés par la création d'emplois.*

*Le financement de la RTT doit pouvoir, affirment les auteurs, être assuré par les gains de productivité induits et les aides structurelles des*

1. On s'inspire ici très largement de CETTE Gilbert et GUBIAN Alain. « Les évaluations des effets sur l'emploi d'une réduction de la durée du travail : quelques remarques ». *Travail et Emploi*, n° 74 ; CETTE Gilbert. « Les effets sur l'emploi et le chômage d'une réduction du temps de travail ». À paraître dans la *Revue Française d'Économie* ; CETTE Gilbert et TADDEI Dominique. *Réduire la durée du travail : les 35 heures*. Paris : Le Livre de poche, Hachette, 1998.

2. Professeur d'économie associé à l'université d'Aix-Marseille II.

3. Chef de la Mission analyse économique de la DARES (ministère français de l'Emploi et de la Solidarité).

*administrations publiques, environ 40 % restant à la charge des salariés. Cette heureuse combinaison exige toutefois que chaque partie y trouve son intérêt : l'entreprise en réalisant des gains de productivité, y compris parfois par des économies de capital fixe, l'État, sous réserve que la création d'emplois et la réduction du chômage se traduisent par un surcroît de recettes publiques et de moindres dépenses, les salariés sous condition qu'ils en tirent un bien-être satisfaisant.*

*Si les aides structurelles sont indispensables pour que la RTT ait un impact significatif sur l'emploi, encore faut-il au demeurant que la réduction du chômage n'entraîne pas des revendications salariales qui auraient un effet inflationniste... En bref, les auteurs ne le cachent pas, le dispositif adopté par le Gouvernement français peut susciter un cercle vertueux mais il n'est pas sans danger et ses effets à long terme dépendront très largement du succès de négociations dont toutes les parties doivent sortir gagnantes.*

H.J.

Au niveau de l'entreprise qui la met concrètement en œuvre ou de l'ensemble des entreprises constituant le tissu économique d'une nation, les effets durables d'une réduction du temps de travail (RTT par la suite) dépendent essentiellement de l'impact de cette dernière sur les coûts de production unitaires.

— Dans le cas le plus simple où la RTT pratiquée par une entreprise ne modifie pas ses coûts de production unitaires, la rentabilité et la position concurrentielle de cette entreprise ne sont également pas modifiées. Aussi, la demande qui lui est adressée reste inchangée (par rapport à une situation sans RTT) et le seul effet de la RTT est une augmentation de l'emploi, logiquement égale (en pourcentage) à la RTT moins les gains de productivité horaire du travail associés à cette dernière, et liés à l'accélération des rythmes de travail et l'élimination de certaines poches de sous-productivité qui n'auraient pu être réalisées sans la RTT. Le chômage est abaissé de ces créations d'emplois diminuées des effets d'appel sur le marché du travail : des chômeurs découragés retrouvent espoir et reviennent sur le marché du travail quand la situation s'y améliore (il s'agit du phénomène de « flexion conjoncturelle des taux d'activité »). Cet impact presque comptable de la RTT sur l'emploi et le chômage est souvent qualifié « effet de partage du travail ». Cependant, à cet effet de partage du travail s'ajoute celui qui peut être induit par l'éventuel impact de la RTT sur les coûts de production unitaires.

— Dans le cas où la RTT élève les coûts de production unitaires, l'entreprise reportera cet impact sur ses marges bénéficiaires et/ou sur ses prix. Dans les deux cas, le dynamisme de l'entreprise sera abaissé : dans le premier parce que les détenteurs de capitaux préféreront les investir ailleurs, dans de meilleures conditions de rentabilité, c'est à dire dans d'autres entreprises françaises ou dans des projets à l'étranger ; dans le second cas parce que l'augmentation des prix abaissera la position concurrentielle et donc les débouchés de l'entreprise, les consommateurs préférant acheter un produit identique ou proche fabriqué par une autre entreprise, française ou étrangère. L'effet de partage précédemment évoqué sera donc amoindri des pertes d'emplois liées à l'abaissement des quantités produites par l'entreprise. Dans certaines situations extrêmes, les effets emploi pourront même être négatifs. Ces effets sont logiquement inversés dans le cas où la RTT abaisse les coûts de production unitaires.

Très schématiquement, les mécanismes qui viennent d'être décrits au niveau de l'entreprise sont transposables à celui d'une nation, à ceci près que deux autres mécanismes importants s'y ajoutent. D'une part l'équilibre des comptes publics est amélioré par rapport à une situation sans RTT en raison de l'abaissement des coûts du chômage et de recettes fiscales et sociales supplémentaires, ce qui permet de mettre en place des aides à la RTT assurant une partie de son financement tout en respectant durablement la contrainte d'équilibre des finances publiques (voir ci-après). D'autre part, quand l'équilibre du marché du travail s'améliore, les revendications des salariés sont plus fortes, et l'augmentation induite des salaires se reporte sur les coûts des entreprises, ce qui (pour les raisons rappelées ci-dessus) réduit les créations d'emplois. À la limite, cet effet de rappel peut progressivement ramener le taux de chômage au niveau qu'il aurait eu sans RTT. Les théories dites du « chômage d'équilibre » s'efforcent de caractériser le niveau du chômage qui permettrait de contenir les revendications salariales de façon à stabiliser l'inflation<sup>4</sup>. En toute généralité, une RTT peut modifier à la hausse ou la baisse le taux de chômage d'équilibre<sup>5</sup>. Si l'amélioration du bien-être des salariés induite par la RTT du fait d'une augmentation du temps de loisirs est importante, la baisse du chômage générée par cette RTT n'accentuera pas trop les revendications salariales, et le taux de chômage d'équilibre pourra alors être abaissé. À l'inverse, si l'amélioration du bien-être est faible voire

---

4. Ces théories du chômage d'équilibre ont connu un renouveau par les travaux de LAYARD Richard, NICKELL Stephen et JACKMAN Richard. *Unemployment*. Oxford : Oxford University Press, 1991.

5. Ce résultat a bien été montré par d'AUTUME Antoine et CAHUC Pierre. « Réduction de la durée du travail et emploi : une synthèse », Chapitre 3 de l'ouvrage collectif coordonné par CAHUC Pierre et GRANIER Pierre. *La réduction du temps de travail : une solution pour l'emploi ?*. Paris : Economica, 1997.

nulle, le taux de chômage d'équilibre pourra demeurer inchangé (il pourra même augmenter), auquel cas la RTT n'aura pas d'effets durablement favorables sur le chômage<sup>6</sup>.

On voit donc que les effets macro-économiques d'une RTT sur l'emploi et le chômage dépendent fortement, à long terme, de l'amélioration que la RTT induit sur le niveau de vie des salariés, en termes de « temps libéré ». Or, cette amélioration sera d'autant plus importante que les modalités de la RTT correspondront aux attentes des salariés. Il est donc utile que le processus de préparation et d'élaboration de la RTT permette de révéler ces attentes, et que les modalités effectives de la RTT s'en rapprochent ensuite au maximum, tout en respectant les contraintes de rentabilité de l'entreprise. Il est clair qu'une négociation équilibrée entre les partenaires sociaux est indispensable pour enclencher un tel processus vertueux<sup>7</sup>. La loi « d'orientation et d'incitation relative à la réduction du temps de travail » du 13 juin 1998, dite loi Aubry, vise à impulser un processus de RTT négociée afin de favoriser un tel processus vertueux.

On va successivement (et brièvement) rappeler les principaux canaux de financement d'une RTT, comment ils peuvent être éventuellement activés par la loi Aubry, et enfin les éventuels effets sur l'emploi et le chômage de la RTT induite par cette récente loi.

## *Le financement d'une réduction du temps de travail*<sup>8</sup>

Soulignons à nouveau que, pour qu'une RTT soit créatrice d'emplois durables, son financement ne doit pas dégrader la rentabilité de l'entreprise ni, structurellement, les finances publiques. S'il est possible de mettre en œuvre des incitations structurelles à la RTT versées par les administrations

---

6. La RTT peut toutefois contribuer à réduire le chômage conjoncturel et accélérer la décade du chômage effectif vers le chômage d'équilibre. Compte tenu des délais de convergence du chômage vers son niveau d'équilibre révélés par les modèles macro-économétriques, ce résultat est déjà important.

7. C'est par un tel processus vertueux de négociation que l'importante RTT réalisée aux Pays-Bas sur les deux dernières décennies a pu contribuer de façon très significative à la réduction du chômage. Voir sur ce thème BOULIN Jean-Yves et CETTE Gilbert. « La réduction du temps de travail aux Pays-Bas ». *Futuribles*, n° 226, décembre 1997 ; IRES. « Le modèle hollandais », *Chronique Internationale de l'IRES*, 1997.

8. Pour de plus longs développements sur ces aspects, cf. les références bibliographiques données *supra*.

publiques, elles doivent être envisagées « à coût nul *ex post* » pour les finances publiques. Par ailleurs, les RTT envisagées dans les entreprises publiques doivent l'être avec les mêmes exigences et contraintes de financement que dans les entreprises privées.

C'est dans cet esprit que des aides structurelles à la RTT doivent être conçues. Le montant envisageable de telles aides est, sous diverses hypothèses réalistes, d'environ 1 point de cotisations par heure de RTT, soit 4 points pour le passage de 39 heures à 35 heures ou 5 000 francs par an et par salarié dont la durée du travail est réduite de 10 % (encadré). Si ces aides structurelles à la RTT doivent être conçues à coût nul pour les finances publiques, d'autres aides peuvent s'y ajouter transitoirement pour

### **La loi Aubry : principaux éléments**

Très schématiquement, la politique de réduction du temps de travail (RTT) engagée par la loi Aubry du 13 juin 1998 comporte principalement les éléments suivants :

— Tout d'abord, un *encouragement à la négociation entre les partenaires sociaux*. L'article 2 de la loi appelle à la négociation en matière de RTT et l'octroi d'aides financières est conditionné à la signature d'un accord. Par ailleurs, il a été annoncé que de nombreuses dispositions (heures supplémentaires, temps de travail des cadres...) seront décidées dans une seconde loi qui sera votée fin 1999, et dont le contenu tiendra compte des accords de branches et d'entreprises négociés avant son élaboration.

Conditionner l'octroi des aides à la signature d'un accord entre les partenaires sociaux de l'entreprise vise bien évidemment à dynamiser la négociation collective. De tels accords peuvent permettre de déroger à certaines dispositions du code du Travail. Cela contribue à développer, dans le domaine de la durée du travail, le droit contractuel au dépens du droit réglementaire (Cf. l'article de J. Barthélémy dans cette livraison de *Futuribles*). Par ailleurs, cette approche apporte quelques éléments de garantie que les modalités des RTT ainsi opérées correspondent à l'intérêt des deux parties signataires.

— Ensuite, le *signal d'une baisse de la durée hebdomadaire légale du travail à 35 heures*, au 1<sup>er</sup> janvier 2000 pour les entre-

prises de 20 salariés et plus, et au 1<sup>er</sup> janvier 2002 pour les entreprises de moins de 20 salariés.

— En corollaire, des *incitations financières négatives*, les firmes dont la durée du travail restera supérieure à 35 heures après la baisse de la durée légale supportant un renchérissement du coût du travail du fait des heures devenues supplémentaires et des majorations qui seront décidées dans le cadre d'une seconde loi fin 1999. Par ailleurs, le contingentement des heures supplémentaires, qui sera également décidé dans la seconde loi, pourra dans les faits constituer une baisse obligatoire de la durée du travail pour les firmes pratiquant les durées les plus longues.

— Un mécanisme d'*incitations financières positives* accordées en cas d'accord entre les partenaires sociaux pour réduire la durée du travail avant l'abaissement de la durée légale, d'au moins 10 % à 35 heures hebdomadaires ou moins, sous certaines conditions d'embauches.

— Enfin, il est précisé (article 4 de la loi) que *la réduction du temps de travail peut prendre la forme de jours de congés* éventuellement capitalisables sur quatre ans via un compte épargne-temps.

Ce processus est donc assez souple, puisqu'il valorise la voie négociée entre les partenaires sociaux, laisse un temps à cette négociation, tout en accordant des incitations

positives et négatives à la RTT. En tout cela, cette approche se distingue d'interventions antérieures, comme par exemple la loi Robien ou l'ordonnance du 16 janvier 1982 qui a abaissé de 40 à 39 heures la durée hebdomadaire légale du travail et a généralisé la cinquième semaine de congés payés. Cette souplesse vise bien sûr à faciliter la conclusion d'accords dans lesquels tous les partenaires trouvent avantage (accords gagnant-gagnant) et dont les modalités de financement de la RTT optimisent les effets favorables sur l'emploi de cette dernière.

#### Le système d'aides de la loi Aubry

Le volet incitatif de la loi Aubry rappelle celui de la loi Robien<sup>1</sup> : il s'agit d'accorder des aides financières importantes lors de créations d'emplois faisant suite à une RTT (volet offensif de la loi) ou bien de maintien d'emplois dans le cas d'un plan social (volet défensif). Peuvent bénéficier de telles aides les entreprises où les partenaires sociaux signent un accord respectant un certain nombre de contraintes, notamment sur les créations d'emplois et le rythme des embauches, et qui sera conventionné par l'administration du travail.

La contrainte portant sur les effectifs est plus souple dans la loi Aubry que dans la loi Robien. Les créations (dans le cas d'accord offensifs) ou préservations (dans le cas d'accords défensifs) d'emplois doivent être d'au moins 6 % pour une RTT d'au moins 10 % (de 9 % pour une RTT d'au moins 15 %) alors qu'elles devaient être du même montant que la RTT, soit 10 % pour une RTT de 10 % dans la loi Robien. Cela fait apparaître explicitement la possibilité de réaliser des gains de productivité et permet à un beaucoup plus grand nombre d'entreprises de bénéficier des aides.

Le système d'aide diffère également du système Robien. Les avantages ne sont plus proportionnels aux salaires (réduction du

taux de cotisations sociales de l'équivalent de 12 points la première année puis de 9 pendant six ans) mais forfaitaires et dégressifs pendant cinq ans vers le niveau qui assure l'équilibre *ex post* des finances publiques. Ce caractère forfaitaire rend l'aide plus favorable (en pourcentage) pour les plus bas salaires, ce qui facilite la compensation salariale à ces niveaux et également l'emploi à l'instar des politiques d'allègement du coût du travail au voisinage du SMIC. Pour une RTT de 10 % mise en œuvre avant le 1<sup>er</sup> juillet 1999, l'aide est de 9 000 francs pendant une année et décroît de 1 000 francs par an jusqu'à 5 000 francs la cinquième année. L'aide est également dégressive dans le temps pour inciter aux RTT rapides : au-delà du 1<sup>er</sup> juillet 1999, l'aide de départ sera diminuée de 2 000 francs toujours pour rejoindre les 5 000 francs. Enfin l'aide est accrue dans certains cas : de 4 000 francs par an en cas de RTT d'au moins 15 % ; de 1 000 francs par an pour les créations d'emplois supérieures au seuil minimum, dans le cas d'embauches de certaines catégories de salariés (jeunes, chômeurs de longue durée...) ; pour les entreprises de main-d'œuvre. L'aide Robien, qui était proportionnelle au salaire, plus avantageuse en moyenne mais comparable au niveau du SMIC, était bien supérieure au coût d'équilibre (de plus du double en moyenne) et n'était donc guère généralisable puisqu'elle aurait conduit à un financement important par le budget de l'État. Selon les engagements du gouvernement, un abattement forfaitaire de l'ordre de 5 000 francs prendrait le relais des aides transitoires. Cet abattement pourrait aussi bénéficier aux autres entreprises dont la durée du travail serait de 35 heures ou moins. Il correspondrait à l'aide structurelle légitime, c'est-à-dire neutre *ex post* sur les finances publiques en cas de RTT de 10 %. Le montant exact de cette aide, ainsi que ses conditions d'octroi, seront décidées dans la seconde loi. Un tel abattement structurel n'était pas prévu dans la loi Robien, les entreprises pouvant alors connaître des difficultés financières au terme des aides transitoires associées à ce mécanisme incitatif.

<sup>1</sup> Pour une analyse du volet incitatif du dispositif Robien, cf. CETTE Gilbert. « La loi Robien et la réduction du temps de travail ». *Futuribles*, n° 217, février 1997.

inciter et faciliter le mouvement de RTT. Il s'agit alors d'*aides transitoires*, à coût non nul *ex post*, qui peuvent aider les entreprises à compenser les coûts transitoires de négociation et de réorganisation liés au processus de RTT. Il s'agit là d'une tout autre logique que celles des aides structurelles, comparable à celle d'autres nombreuses politiques d'emplois, qui ont un coût *ex post* pour les finances publiques.

*Les gains de productivité du travail* associés à la RTT peuvent apporter une forte contribution au financement de cette dernière. Sur la base de diverses études, les travaux d'évaluation de scénarios de RTT réalisés avec des modèles macro-économiques les supposent habituellement compris entre 25 % et 50 % de la RTT et retiennent généralement dans les études récentes le chiffre intermédiaire de 1/3.

*Les économies de capital fixe*, induites par les éventuelles réorganisations et l'allongement de la durée d'utilisation des équipements productifs associés à la RTT, peuvent également contribuer au financement de cette RTT. Cependant, si cette source de financement peut être importante pour certaines entreprises, de nombreuses études montrent qu'au niveau macro-économique, il ne s'agit pas d'un canal de financement significatif<sup>9</sup>. En tout état de cause un simple maintien de la durée d'utilisation des équipements serait déjà un résultat très positif.

*Une contribution salariale* est également l'un des canaux de financement d'une RTT. Elle peut prendre une forme dynamique ou statique. Une *contribution dynamique* correspond, sans baisse de pouvoir d'achat, à une progression des salaires plus lente que dans une situation sans RTT. Il s'agit donc d'une affectation des gains de productivité « spontanés », c'est-à-dire indépendants de la RTT, au financement de cette dernière plutôt qu'à l'augmentation du salaire par tête. Ce mode de financement est celui qui, historiquement, a été le plus fréquent dans le passé. C'est ainsi que, sur une très longue période historique, la forte diminution de la durée du travail a bien été réalisée dans des conditions de financement compatibles, *ex post*, avec une croissance prolongée des économies des pays industrialisés. La contribution salariale au financement de la RTT peut aussi être *statique*, et prendre la forme d'une baisse instantanée du pouvoir d'achat. C'est bien sûr le cas des réductions individuelles (temps partiel).

Il va de soi que, sous une forme dynamique ou statique, la contribution salariale au financement de la RTT peut être d'autant plus importante (toutes

---

9. Cf. ANXO Dominique, BOSCH Gerhart, BOSWORTH Derek, CETTE Gilbert, STERNER Thomas et TADDEI Dominique. « Utilisation des équipements et horaires de travail ». INSEE Méthodes, n° 49-50-51 ; CETTE Gilbert et TADDEI Dominique. « Durée d'utilisation des équipements industriels : mesure et éléments de comparaison internationale ». *Économie et Statistique* n° 287, 1995-7.

choses égales par ailleurs) que les salariés trouvent beaucoup d'avantages à cette RTT. C'est pourquoi nous avons souligné plus haut que la RTT doit correspondre au mieux aux aspirations des salariés concernés dans l'entreprise, dans les modifications de l'organisation du travail qu'elle amène.

L'analyse d'environ 3 000 conventions de RTT conclues entre octobre 1996 et juin 1998 dans le cadre de la loi Robien<sup>10</sup> montre que de très nombreuses RTT ont intégré des formes de contributions salariales, sous une forme statique (au moment de la RTT) ou dynamique (après la RTT). Bien sûr, ce consentement salarial à contribuer au financement de la RTT est plus fréquent, dans ses deux modalités (statique ou dynamique), dans le cadre d'accords défensifs que d'accords offensifs. Cependant, il reste très important même dans le cadre d'accords offensifs, dans lesquels on peut supposer que les salariés ont négocié plus « librement », sans menaces significatives concernant directement leur emploi.

Par ailleurs, plusieurs vastes enquêtes réalisées auprès de milliers de salariés indiquent que ces derniers sont en majorité hostiles à une baisse de leur salaire au moment d'une RTT (contribution statique). Mais ils sont d'autant plus prêts à consentir une telle baisse que leur salaire est élevé (les cadres y sont majoritairement favorables), que des contreparties en termes d'emplois accompagnent la RTT, et que les modalités de cette dernière répondent à leurs attentes<sup>11</sup>.

À combien doit s'élever la contribution salariale au financement d'une RTT ? La diversité extrême des situations des entreprises et des attentes des salariés interdit évidemment toute généralisation. Dans certains cas (rares), les économies de capital peuvent suffire à financer la RTT et une contribution salariale n'est pas nécessaire. Mais en moyenne, les deux canaux de financement que constituent les gains de productivité induits et les aides structurelles des administrations publiques peuvent contribuer au total pour 60 % environ au financement de la RTT (un tiers et un quart respectivement). La contribution salariale doit alors financer les 40 % restant. C'est bien sûr à la fois beaucoup et peu : si la contribution salariale est en général inévitable, elle ne représente ainsi qu'une fraction réduite de la RTT et peut être obtenue sur plusieurs années.

---

10. Cf. DOISNEAU Lionel. « Deux années d'application du dispositif d'incitation à la réduction collective du temps de travail ». Ministère du Travail, DARES, Document d'Études, n° 23, septembre 1998.

11. Cf. BAESA Marie-Paule. « Réduction du temps de travail : Quels arbitrages pour les salariés ? ». *INSEE Premières*, n° 490, octobre 1996 ; BOULIN Jean-Yves, CETTE Gilbert et VERGER Daniel. « Les arbitrages des salariés entre temps libre et salaire », à paraître dans *Travail et Emploi*.

## *Les effets potentiels du processus impulsé par la loi Aubry*

Les résultats minimes, voire inexistants, en termes de RTT, de l'accord interprofessionnel du 31 octobre 1995<sup>12</sup>, ont montré à nouveau l'impossibilité d'aboutir en ce domaine par la seule concertation entre partenaires sociaux. Par ailleurs, le fait qu'au terme de 18 mois de mise en œuvre des incitations financières très généreuses accordées par les mesures inscrites dans la loi Robien, moins de 300 000 emplois (soit, dans l'esprit des textes, 30 000 créations d'emplois et selon une évaluation plus réaliste 20 000 emplois créés ou préservés) en aient bénéficié, montre que de fortes incitations positives ne suffisent pas non plus à enclencher un réel processus de RTT. D'où l'intervention des pouvoirs publics par la loi Aubry, dont les principaux éléments sont rappelés en encadré.

Concernant ces effets, tout dépendra, pour les raisons invoquées plus haut, du financement de la RTT. Si le financement est « réussi » (c'est-à-dire si la RTT ne dégrade structurellement ni les comptes des entreprises, ni les comptes publics), de nombreux emplois pérennes pourraient être créés. Mais « Évidemment, si ces conditions n'étaient pas réunies, l'effet sur l'emploi des 35 heures en serait amoindri, et les équilibres macro-économiques à ce point dégradés que le jeu n'en vaudrait pas la chandelle. Mais il dépend de la bonne tenue de la négociation sociale et de l'intérêt bien compris des acteurs collectifs qu'il n'en soit pas ainsi<sup>13</sup> ». De plus, en cas d'échec, les conséquences inflationnistes d'une stratégie de RTT seraient particulièrement préjudiciables pour une économie définitivement entrée dans la zone euro, la correction par les taux de change de ces effets inflationnistes n'étant plus envisageable<sup>14</sup>.

---

12. Dans : *Le temps de travail en miettes : 20 ans de politiques de l'emploi et de négociation*. Paris : Les Éditions de l'Atelier 1997, Jacques Freyssinet fournit une analyse approfondie de cet accord. Il y montre que, « en caricaturant, on pourrait estimer que les signataires s'engagent à inciter leurs organisations de branche à mettre en œuvre diverses dispositions législatives et réglementaires » en matière de RTT. Entre autres aspects, est d'ailleurs créée par cet accord la procédure du mandatement, qui supplée à l'absence d'interlocuteur syndical pour négocier dans l'entreprise, ainsi qu'une obligation périodique de négocier (« Les branches professionnelles engageront tous les trois ans des négociations sur l'ensemble des questions liées au temps de travail »). J. Freyssinet rappelle aussi que le patronat semble alors associer la RTT (devant découler de cet accord) à des créations d'emplois significatives : « Le patronat [...] se réjouit donc de l'accord dont Jean Gandois affirme attendre la création de 300 000 à 400 000 emplois en deux ans »...

13. FITOUSSI Jean-Paul. « Utopie pour l'emploi (suite) ». *Observations et Diagnostics Économiques*, n° 64, janvier 1998.

14. MAAREK Gérard. « Le fétichisme des 35 heures », *Sociétal*, n° 18, avril, souligne particulièrement ce risque. Voir un extrait de cet article dans ce même numéro en page 68.

## Les effets du processus de RTT impulsé par la loi Aubry

Les résultats de plusieurs évaluations ont été publiés au moment du bouclage du projet de loi Aubry, et ont été largement repris dans les médias comme correspondant à des évaluations des effets de cette loi<sup>1</sup>. On commentera les résultats de l'évaluation OFCE (présentés dans l'article de Gérard Cornilleau, Eric Heyer et Xavier Timbeau) en signalant seulement en quoi les résultats du ministère des Finances s'en distinguent. Dans cette évaluation de l'OFCE, le passage à 35 heures concerne 7,5 millions de personnes, soit les salariés à temps plein des

entreprises de 20 salariés et plus du secteur marchand non agricole. Il ne s'agit donc que de la première étape de la loi Aubry, puisque les effets de la réduction de la durée légale du travail en 2002 pour les entreprises de moins de 20 salariés ne sont pas pris en compte. Les autres hypothèses retenues, sont les suivantes :

— Les aides des administrations publiques sont celles prévues dans la loi Aubry, qui permettent (si les autres hypothèses de l'évaluation sont respectées) de maintenir quasi inchangé *ex post* le solde des finances publiques.

— La durée d'utilisation des équipements demeure quasi-stabilisée, ce qui signifie une extension du travail posté permettant de compenser l'impact de la RTT.

— Les gains de productivité horaire induits par la réduction du temps de travail (RTT) correspondent à 45 % de cette dernière, soit davantage que dans la plupart des autres évaluations. L'importance de ces gains de productivité réduit les effets emplois favorables de la RTT, mais facilite le financement de la RTT et l'effort de modération salariale nécessaire au respect de l'hypothèse d'une non-dégradation du compte des entreprises. Une hypothèse de gains de productivité plus faibles (importants) aboutirait à des effets emplois plus élevés (réduits) mais à un effort de modération salariale plus important (faible).

— Les hypothèses salariales compatibles (compte tenu des précédentes hypothèses) avec une non-dégradation du compte des entreprises doivent être distinguées selon qu'elles concernent le moment même de la RTT ou la période ultérieure. Si l'on suppose une compensation intégrale (pas de baisse de salaire) au moment de la RTT, elles correspondent en moyenne, après la RTT, à un gel des salaires réels durant un peu plus de deux ans. Cependant, compte tenu du caractère forfaitaire des aides accordées par la loi Aubry, ces hypothèses correspondant à un salaire moyen peuvent recouvrir des différences sensibles selon le niveau du salaire. Ainsi, pour un salaire de 1,2 SMIC, le gel du salaire réel pourra ne

1. Deux études ont été réalisées avant la Conférence du 10 octobre 1997 sur la base d'hypothèses définies par le ministère du Travail, la première par le Service d'études macro-économiques sur la France de la Banque de France, la seconde par l'OFCE. Deux autres études ont été réalisées une fois connu le contenu du projet de loi Aubry, sur la base d'hypothèses correspondant à cette loi, la première par l'OFCE et la seconde par la Direction de la Prévision du ministère des Finances. Les messages de ces différentes évaluations sont qualitativement les mêmes. Quantitativement, ils diffèrent surtout du fait que les hypothèses des deux premières évaluations ne correspondent pas au contenu de la loi Aubry non encore connues au moment où elles ont été réalisées. Les résultats des deux premières évaluations, de la Banque de France et de l'OFCE, sont présentés dans DARES - BdF - OFCE. « L'impact macro-économique d'une politique de RTT : l'approche par les modèles macro-économiques ». Document d'Études de la DARES, n° 17, janvier 1998. Un résumé de ce document est présenté, sous le même titre, dans DARES, *Premières Informations et Premières Synthèses*, janvier 1998, n° 05.2. Les résultats de l'évaluation plus récente de l'OFCE sont présentés dans CORNILLEAU Gérard, HEYER Éric et TIMBEAU Xavier. « Le temps et l'argent : les 35 heures en douceur ». *Observations et Diagnostics Économiques*, n° 64, janvier 1998. Cette évaluation est résumée sous le titre : « Les 35 heures en douceur ? », dans la *Lettre de l'OFCE*, n° 171, mercredi 21 janvier 1998. Enfin, les résultats de l'évaluation du ministère des Finances ont été brièvement présentés dans un rapport du CSERC. « Durées du travail et emplois ». Paris : La Documentation Française, 1998.

durer que neuf mois, tandis qu'il devra durer environ 3 ans pour un salaire égal à deux fois le salaire moyen (soit environ 4 SMIC). Compte tenu de ces hypothèses de gel des salaires, ces hypothèses aboutissent à terme (au bout de cinq ans) à une compensation de la RTT d'environ 80 %, ce qui signifie que les 35 heures sont payées 38 heures 1/4. Cet effort salarial, s'il est indispensable, reste donc très mesuré en moyenne.

Sous l'ensemble de ces hypothèses, cette évaluation aboutirait à terme à la création d'environ 450 000 emplois (voir tableau).

Impact du passage à 35 heures pour les salariés à temps plein dans les entreprises du secteur privé employant plus de 20 salariés. Effets à moyen terme ; Écart au compte de référence	
PIB (en %)	0,1
Emplois (en milliers)	440 000
Chômage (en milliers)	- 265 000
Indice des prix à la consommation (en %)	0,8
Inflation la dernière année (en point)	0,4
Solde des administrations (en point de PIB)	- 8
Solde extérieur en valeur (en point de PIB)	8

Source : CORNILLEAU Gérard, HEYER Eric et TIMBEAU Xavier. *Op. cit.*

Par rapport à cette évaluation de l'OFCE, les résultats de celle proposée par le ministère français des Finances présente comme seule originalité de mettre l'accent sur les conséquences défavorables d'un éventuel blocage des négociations. Plusieurs scénarios y sont envisagés. Le premier, qualifié de « pacte pour l'emploi », est semblable à celui de l'OFCE, une simple différence d'hypothèse de gains de productivité induits par la RTT aboutissant à des créations d'emplois un peu plus fortes (510 000 à cinq ans au lieu de 450 000). Un scénario extrême, qualifié de « blocage », suppose qu'une entreprise sur deux, parmi celles concernées, pratique une RTT, et

qu'aucune modération salariale n'est réalisée. Dans ce cas, la RTT aboutit à des destructions d'emplois (-20 000 à cinq ans). Des scénarios intermédiaires se situent entre les deux précédents, et font varier la proportion d'entreprises passant aux 35 heures ainsi que la modération salariale associée à la RTT au moment où elle se réalise et dans la période ultérieure. Ces scénarios aboutissent logiquement à des créations d'emplois intermédiaires aux deux premiers. Le seul intérêt spécifique de cette évaluation du ministère des Finances est d'illustrer l'importance des conditions de financement de la RTT et, à cet égard, de la modération salariale.

Le recours usuel à des modèles macro-économiques pour évaluer les effets d'un scénario de RTT ne doit pas tromper. Le scénario de réduction y est défini en amont par un ensemble d'hypothèses, et l'impact du scénario est ensuite évalué en mobilisant des modèles macro-économiques, dont les propriétés sont généralement assez proches<sup>2</sup>. Si les messages qualitatifs de telles évaluations sont proches, les résultats quantitatifs obtenus dépendent grandement des hypothèses retenues<sup>3</sup>.

Finalement, la conviction qui se dégage de l'ensemble de ces exercices de simulation économétrique est que la RTT est globalement très favorable à l'emploi, même si elle ne peut prétendre réussir à elle seule à éradiquer le chômage, mais quelle autre politique pourrait prétendre être suffisante ? Ce résultat essentiel ne dépend guère du choix du modèle, mais un peu plus des modalités

2. Banque de France, CEPREMAP, Direction de la prévision, ERASME, INSEE, OFCE (Groupe des cinq modèles). « Structures et propriétés de cinq modèles macro-économiques français ». Miméo, Document de travail Bdf-DEER, n° 31 ou Document de travail INSEE-DEEE n° G9601.

3. Voir sur les aspects CETTE Gilbert, GUBIAN Alain. « La réduction de la durée du travail : les évaluations convergent-elles ? ». In *Travail et emploi*, n° 74, 1/98, ou pour une évaluation récente voir CORNILLEAU Gérard, HEYER Eric et TIMBEAU Xavier. « Le temps et l'argent : les 35 heures en douceur ». *Observations et Diagnostics Économiques*, n° 64, janvier 1998.

retenues (durée d'utilisation des équipements, salaires) et surtout du champ retenu... Au demeurant, plutôt qu'une bataille de chiffres, dont la précision ne peut être qu'illusoire, c'est le sens des varia-

tions et les ordres de grandeur des résultats obtenus, à l'aide des modèles macro-économétriques, qui sont importants, ce qui suppose une discussion large sur la validité de ces exercices de simulation.

Source : CETTE Gilbert, TADDEI Dominique. « Réduire la durée du travail : les 35 heures ». Paris : Le Livre de poche, Hachette, octobre 1998, chapitre VII.

Les évaluations réalisées à l'aide de modèles macro-économiques s'accordent à indiquer que, sous les conditions favorables de financement qui viennent d'être rappelées, la RTT impulsée par la loi Aubry ne peut prétendre constituer la solution au chômage massif que connaît la France. Toutefois, le potentiel d'emplois créés ou préservés est bien supérieur à celui d'autres politiques d'emplois. Dans le meilleur des cas, c'est-à-dire sous le strict respect des conditions d'équilibre des coûts des entreprises, le passage de 39 à 35 heures hebdomadaires de l'ensemble des salariés à temps plein du secteur marchand non agricole pourrait aboutir, à cinq ans, à un niveau d'emploi durablement plus élevé d'environ 700 000 personnes, et à un taux de chômage abaissé d'environ deux points<sup>15</sup>. Sur les seules entreprises de plus de 20 salariés, les créations d'emplois seraient d'environ 500 000.

Ces évaluations montrent également que, sous des hypothèses usuelles de gains de productivité horaire du travail induits par la RTT, situés entre 25 % et 50 % de cette dernière, la non dégradation des coûts de production unitaires des entreprises nécessite une contribution salariale au financement de la RTT au moment où elle se produit, ainsi qu'un non dérapage des salaires ensuite, l'amélioration de la situation sur le marché du travail ne devant pas accentuer la pression salariale. Cet effort salarial est cependant atténué par les aides structurelles que les administrations publiques peuvent apporter à solde inchangé *ex post*, et dont le montant et les conditions d'octroi seront précisés dans la seconde loi. Précisons que, si les salariés perdent ainsi (en moyenne) un peu de pouvoir d'achat par rapport à une situation sans RTT, ils gagnent du temps libre et de nombreux chômeurs gagnent un emploi... *A contrario*, ces évaluations macro-économiques indiquent que si les conditions d'équilibre ne sont pas respectées, notamment en raison d'une modération salariale insuffisante, le nombre d'emplois sauvés ou sauvegardés pourrait être sensiblement plus réduit à terme que les chiffres fournis ci-dessus, voire

15. Sur ces évaluations, voir par exemple DARES-BdF-OFCE : « L'impact macro-économique d'une politique de RTT ». Document de Travail de la DARES, n° 17, 1998 ; CORNILLEAU Gérard, HEYER Éric et TIMBEAU Xavier. *Op. cit.*

même négatif si l'inflation et le déséquilibre des finances publiques qui en résulteraient conduisaient à mettre en œuvre des politiques restrictives<sup>16</sup>.

Les résultats des évaluations sont généralement cohérents, ce qui paraît assez logique compte tenu des propriétés comparables des modèles macro-économiques mobilisés pour les réaliser<sup>17</sup>. Les différences apparentes tiennent à quelques causes principales : l'ampleur de la RTT, le champ des personnes directement concernées et les hypothèses relatives aux gains de productivité horaire du travail induits par la RTT. Les scénarios aboutissant aux « créations d'emplois » les plus importantes ont ainsi généralement retenu une application de la RTT à l'ensemble des salariés, y compris la fonction publique et les salariés à temps partiel, avec des gains de productivité faibles voire nuls<sup>18</sup>.

Les limites de telles évaluations sont très souvent évoquées pour les disqualifier<sup>19</sup>. Ce rejet peut paraître excessif, si l'on admet que les limites des évaluations ne sont pas supérieures pour les politiques de RTT que pour d'autres politiques d'emplois usuellement évaluées. Mais il est clair que l'analyse du réalisme des conditions de réussite d'une RTT, et principalement celle d'une modération salariale soutenue, ne relève pas de telles évaluations. Ces dernières ont en effet une vocation pédagogique : les économistes qui les mènent montrent à quelles conditions les effets d'une RTT sont favorables, et les conséquences défavorables d'un non respect de ces conditions. Elles montrent la nécessité incontournable d'une modération salariale, mais il revient ensuite bien évidemment aux acteurs sociaux de faire, au niveau micro-économique, le choix d'un respect de cette condition importante et donc de la réussite de la RTT, ou de son non respect et de l'éventuel échec... Le rôle des économistes consiste seulement ici à montrer que, si la loi Aubry laisse un temps à la négociation entre les partenaires sociaux, tout en accordant des incitations positives et négatives à la RTT, les effets d'une telle politique dépendront du financement de la RTT décidé par les acteurs de la négociation. Si ce financement est « réussi » et respecte les contraintes évoquées, de nombreux emplois pérennes pourraient être créés. Le bien-être des ménages en serait modifié, les salariés gagnant du temps libre mais perdant un peu de pouvoir d'achat (par rapport à une situation sans RTT), et de nombreux chômeurs gagnant un emploi...

---

16. À titre d'exemple, dans les scénarios présentés dans DARES-BdF-OFCE (*Op. cit.*) où la RTT n'est pas accompagnée de réorganisations et où la compensation salariale est totale *ex ante* (et donc où les coûts salariaux sont fortement accrus), les créations d'emplois sont comprises entre 120 000 et 230 000 selon les modèles, à comparer au chiffre de 700 000 emplois indiqué ci-dessus.

17. Cf. BdF, CEPREMAP, DP, ERASME, INSEE et OFCE. « Structures et propriétés de cinq modèles macro-économiques français ». À paraître dans *Économie et Prévision*.

18. Cf. par exemple OFCE. « Utopies pour l'emploi 1993-1998 ». *Lettre de l'OFCE*, n° 112, mercredi 3 mars 1993.

19. Cf. par exemple MAAREK Gérard. *Op. cit.*

# *Le risque des 35 heures*

Gérard Maarek<sup>1</sup>

*Édictée au niveau national, il y a peu de chance pour que la réduction du temps de travail à 35 heures par semaine puisse s'appliquer partout efficacement. Si l'on voulait aller dans cette voie, il reviendrait à chaque entreprise d'explorer comment faire. Mais le risque existe que cette RTT se traduise par un renchérissement du travail, entraînant une perte de compétitivité des entreprises qu'il sera impossible de compenser par « manipulation monétaire ».*

*Au plan national, par ailleurs, les simulations macro-économiques n'ont, selon Gérard Maarek, aucune valeur prévisionnelle. Elles décrivent les conditions à remplir pour assurer la réussite de la politique de RTT. En aucune manière, elles ne nous renseignent sur le fait de savoir si ces conditions sont réalistes.*

H.J.

Contrainte de réduire la durée hebdomadaire du travail, l'entreprise peut jouer sur deux registres pour maintenir sa compétitivité : augmenter, en se réorganisant, la productivité de ses salariés ; obtenir d'eux qu'ils acceptent une baisse de leur rémunération.

Les dernières heures travaillées dans la semaine le sont de façon moins intense et sont donc moins « productives ». Encore faut-il nuancer cette affirmation selon le métier exercé ; vraie pour un programmeur informatique, elle sera plus incertaine pour une caissière de grand maga-

---

1. Inspecteur général de l'INSEE. Gérard Maarek a récemment publié *Économie de l'enlèvement*. Paris : Éditions Économica, 1997. Voir l'analyse de ce livre dans *Futuribles* n° 228, février 1998, pp. 93-96.

Ce texte est extrait d'un article de Gérard Maarek publié dans *Sociétal* (n° 18, avril 1998) sous le titre « Le fétichisme des 35 heures ».

sin. Mais dans le même temps, apparaissent de nombreuses occasions de perdre en productivité. Les fonctions de commandement ou d'encadrement sont difficilement sécables. De même, toutes les missions confiées à des experts porteurs d'une compétence rare, que se partagent plusieurs unités de l'entreprise. Certaines firmes du secteur tertiaire buteront sur cette difficulté pour l'ensemble de leur personnel : SSII, entreprises de presse, banques d'affaires, etc. Les PME ne seront concernées qu'en 2002. La question des indivisibilités qui se posera à ce moment-là ne sera pas pour autant aisée à résoudre. Comment réduire de 10 % le temps de travail d'une PME de cinq personnes ? Les petites équipes fonctionnant au sein de grandes entreprises seront confrontées dès aujourd'hui à la même difficulté. Que l'on songe aux agences bancaires.

En se réorganisant, par exemple en annualisant le temps de travail, l'entreprise devra non seulement compenser le coût induit par l'embauche de personnels supplémentaires, mais aussi surmonter toutes les difficultés inhérentes à la gestion de ces frottements. Il ne va pas de soi que le bilan sera positif.

Reste la question des rémunérations. En toute rigueur, la baisse du temps de travail hebdomadaire devrait entraîner une baisse proportionnelle du revenu mensuel des travailleurs en place, leur salaire horaire demeurant inchangé. Personne n'imagine qu'ils acceptent de gaieté de cœur une telle amputation de leur pouvoir d'achat, même au nom de la lutte contre le chômage. Aussi les promoteurs du projet comptent-ils limiter le sacrifice demandé par différents moyens.

D'abord, les gains de productivité, dont on vient de voir qu'ils étaient déjà abon-

damment sollicités. Ensuite, grâce à ce qui est appelé pudiquement un « effort de modération salariale ». On postule que la correction en baisse du revenu pourra s'imputer sur la hausse tendancielle de ce même revenu. On se contente de geler les salaires nominaux pendant quelques mois et les salaires réels pendant... quelques années ! Concevable pour la moyenne des salariés, un tel mode de fixation des salaires peut n'avoir aucune signification pour les très petites entreprises, les branches en difficulté ou la main-d'œuvre à fort *turnover*.

Sur la question des salaires, l'embarras du gouvernement est extrême. La future loi se garde bien de l'évoquer. Une « modération » uniforme des salaires risque de se heurter à la contrainte réglementaire du SMIC. D'où l'idée, avancée par Martine Aubry, d'un dédoublement du SMIC en SMICs mensuel et horaire. Une telle innovation soulève de grandes difficultés de mise en œuvre pour les personnels ayant des horaires légèrement différents des 35 heures, en plus ou en moins, mais payés au SMIC horaire. Aussi est-elle restée sans écho. Progressive dans l'échelle des salaires, cette même modération salariale pourrait venir mordre sur la progression des salaires imputable à la technicité croissante des cadres, jeunes ou moins jeunes.

### *Un dispositif incitatif en forme d'aveu*

La nature du dispositif incitatif mis en place pour les deux années 1998 et 1999 révèle l'impossibilité où se trouveraient les entreprises françaises à passer aux 35 heures sans dommages pour elles ou pour leurs salariés. Prenons l'exemple

d'une entreprise qui emploie cent salariés payés en moyenne 13 300 francs par mois (deux fois le SMIC) et adhère dès 1998 au dispositif Aubry en embauchant six personnes. Si elle cherche à conserver le même niveau de production, elle devra dégager des gains de productivité supérieurs de 4,8 points à ceux qu'elle aurait dégagés si elle n'y avait pas adhéré. Pour maintenir sa masse salariale, en supposant que les nouveaux embauchés sont payés 80 % du salaire moyen, elle devra négocier avec ses employés une modération salariale de 0,7 % en 1998 et d'environ 0,4 % les quatre années suivantes, en tenant compte d'une aide de 9 000 francs par tête la première année, dégressive ensuite. Si cette subvention était maintenue *ad infinitum* à hauteur de 5 000 francs, l'entreprise pourrait même distribuer du revenu !

Le choix de ces paramètres est éminemment contingent. Il peut favoriser certaines entreprises employant de la main-d'œuvre peu qualifiée, ou encore celles qui ont de forts gisements de productivité, faute d'avoir su profiter des opportunités déjà offertes par le code du travail ; mais y en a-t-il beaucoup dans ce cas ? À l'inverse, les entreprises qui ne peuvent pas espérer de gains de productivité de cette ampleur n'ont pas intérêt à entrer dans ce dispositif.

À en croire la dotation prévue au budget de 1998, soit 3 milliards de francs (à peine de quoi créer 42 000 emplois nouveaux), le gouvernement ne s'attend pas à un franc succès de son programme intérimaire. Mais alors, a-t-il anticipé le comportement des entreprises qui seront confron-

tées en l'an 2000 aux 35 heures, sans avoir pu préparer ce changement ? Considère-t-il qu'elles maintiendront l'horaire des 39 heures en se contentant de payer quatre heures au taux des heures supplémentaires, majorées de 25 % ? Il en résulterait une augmentation du coût du travail de 2,5 %, mais aucun emploi nouveau. Quel bilan le gouvernement pourra-t-il tirer d'une phase d'expérimentation qui n'aura duré qu'à peine un an, entre la publication des décrets d'application et le dépôt d'un projet de loi à l'automne 1999 ?

En dépit de toutes ces objections, le pari vaudrait la peine d'être tenté s'il y avait l'assurance de mettre un nombre appréciable de Français au travail. Malheureusement, ni la théorie, ni les modèles économétriques n'apportent de certitudes.

Ou bien l'on considère que l'on est en situation de **chômage keynésien** (chômage conjoncturel dû à une insuffisance de la demande) et alors il faudrait appliquer des remèdes keynésiens : baisse des taux d'intérêt, dépréciation de la monnaie, voire relance par le budget. Ou bien l'on est en situation de chômage classique, et trop de personnes ne sont pas employables au salaire courant, par manque de qualification ou d'expérience. Le fait que les travailleurs en place se voient contraints de réduire leur offre de travail ne change rien au sort des autres.

La notion de **chômage d'équilibre**, qui généralise celle de chômage classique, permet de prendre en compte d'autres facteurs institutionnels. Dans ce cadre, les effets de la réduction du temps de travail ne sont pas davantage garantis<sup>2</sup>. L'encoura-

---

2. Cf. CETTE Gilbert. « Durée du travail, boucle prix-salaires et taux de chômage d'équilibre ». *Revue de l'OFCE*, n° 64, janvier 1998.

gement à la réduction du temps de travail peut à la limite trouver une justification temporaire, comme substitut à une politique keynésienne de relance, lorsque les contraintes — par exemple européennes — en interdisent l'application. Elle ne saurait venir à bout d'un chômage structurel dû aux rigidités du marché du travail.

Enfin, l'offre de travail a déjà été réduite massivement en France, mais sous la forme d'une réduction de la durée annuelle et d'une réduction sur l'ensemble de la vie active. L'horaire annuel de travail et le taux de participation sont, en France, parmi les plus faibles du monde développé.

## *Les modèles n'ont rien à dire*

Il n'y a pas davantage de salut du côté des modèles économétriques. Destinés à analyser la dynamique conjoncturelle de l'économie, ils doivent, pour évaluer les conséquences de ce choc structurel, supposer connus les effets micro-économiques sur l'entreprise, ce qui revient à admettre le problème résolu. Dans les nombreuses simulations publiées récemment, les variables clés, gains de productivité et degré de compensation salariale, sont introduites de façon exogène dans le modèle.

L'OFCE<sup>3</sup> table sur des gains de 5,1 % et pose comme hypothèse que la perte de revenu sera compensée par l'entreprise à hauteur de 70 % en moyenne, mais de

100 % au niveau du SMIC, les hauts salaires et les nouveaux embauchés faisant les frais de l'opération. La subvention de l'État est supposée pérenne. Elle seule permet d'éviter une chute sensible du pouvoir d'achat des salariés. À noter que miraculeusement, les comptes publics se retrouvent rééquilibrés *ex post*.

De tout cela il résulte des créations d'emplois à hauteur de 450 000, et une diminution du taux de chômage de 1,2 point de pourcentage. Un autre chiffrage *ex ante* conduirait à des résultats différents, à un effet moindre sur l'emploi, voire à une augmentation du chômage. Ces résultats sont contingents et n'ont donc aucune valeur prévisionnelle. Les modèles décrivent les conditions macroscopiques à remplir pour assurer la réussite de cette politique. Ils ne diront pas si ces conditions sont réalistes. On veut faire parler les modèles mais ils n'ont rien à dire.

Sommes-nous, avec la réduction du temps de travail, en présence d'une utopie fondatrice qui, au moment où elle prend forme, suscite le scepticisme et les sarcasmes des conservateurs<sup>4</sup> ? L'incapacité où se trouvent les partisans de la réforme à en quantifier les effets devrait inciter à la prudence. Un échec se solderait par une perte de compétitivité des entreprises françaises qu'aucune manipulation monétaire ne viendrait racheter. Le traité de Maastricht est un ticket sans retour.

Il faut donc s'attendre à ce que la réduction du temps de travail se heurte dès l'an prochain au principe de réalité<sup>5</sup>. Le fêti-

3. Cf. CORNILLEAU Gérard, HEYER Éric, TIMBEAU Xavier. « Le temps et l'argent : les 35 heures en douceur ». *Revue de l'OFCE*, n° 64, janvier 1998.

4. Sur ce thème, lire l'essai stimulant, mais pas toujours convaincant d'HIRSCHMAN Albert O. *Deux siècles de rhétorique réactionnaire. Effets pervers, inanité et inopérance*. Paris : Fayard, 1995.

5. Après 1936, les besoins du réarmement provoquèrent une augmentation de la durée effective très au-dessus de 40 heures.

chisme des 35 heures, hérité d'un monde où le travail posté était majoritaire, pourrait bien s'évanouir en même temps que les négociations au niveau de l'entreprise auront fait toucher du doigt les difficultés du projet. Des pans entiers des conventions collectives seront devenus caducs. L'usage des heures supplémentaires se sera banalisé, l'État ayant pris la mesure des difficultés qu'il rencontrerait à gérer

en direct le marché du travail et à ressusciter une politique des revenus pointilliste. La sagesse des rémunérations aura provoqué des embauches, non par le jeu du marché, mais selon le circuit court d'un principe du donnant-donnant. Bref, par une ruse dont l'histoire est coutumière, les rêves de flexibilité auront été enfin exaucés. Tel est le scénario du moindre mal qu'il faut souhaiter à l'économie française.

## **LA PROSPECTIVE TERRITORIALE ET LE DÉVELOPPEMENT LOCAL**

### **SÉMINAIRE DE FORMATION**

organisé par *futuribles* international  
en coopération avec Algoé

**Paris, 27-28 janvier 1999**

L'objectif de ce séminaire est de former les participants à la démarche prospective appliquée aux territoires comme instrument d'élaboration de projets de développement local et régional et de mobilisation des acteurs autour de visions partagées.

Seront notamment exposés (et illustrés d'exemples) :

- les concepts, méthodes et démarche prospective appliqués à la gestion à moyen et à long terme des territoires ;
- les instruments d'élaboration d'un diagnostic appliqué aux territoires et aux jeux d'acteurs ;
- la méthode d'élaboration de scénarios exploratoires (les futurs possibles) et normatifs (les options stratégiques) au plan local et régional, leur usage dans l'établissement de projets de développement à moyen et à long terme et dans la mobilisation des acteurs concernés.

**INTERVENANTS :** Jacques de COURSON, consultant, Algoé — Isabelle FIEUX, consultante, Algoé — Pascal GUSTIN, consultant, Algoé — Hugues de JOUVENEL, délégué général, *Futuribles International* — Joël SATRE-BUISSON, consultant, Algoé.

Pour tous renseignements complémentaires, s'adresser à Laurence Faupin  
*Futuribles International* - 55 rue de Varenne - 75341 Paris cedex 07 - France  
Tél. (33) (0)1 42 22 63 10 - Fax (33) (0)1 42 22 65 54 - E-mail : [forum@futuribles.com](mailto:forum@futuribles.com)

# Temps de travail et modes de vie

## Quelques résultats d'une enquête empirique

Jean-Yves Boulin <sup>1</sup>, Michel Lallement <sup>2</sup>,  
Gilbert Lefèvre <sup>3</sup>, Rachel Silvera <sup>4</sup>

*Nombreux sont les auteurs (voir notamment l'article de Gilbert Cette et Alain Gubian) qui soulignent combien il est important que la réduction du temps de travail (RTT) recueille l'adhésion de toutes les parties, y compris bien sûr celle des salariés.*

*En se fondant ici sur une enquête menée auprès d'un échantillon diversifié de salariés, les auteurs de cet article montrent que :*

- quelle que soit sa durée, le temps de travail exerce un rôle structurant sur l'ensemble des autres temps sociaux et les modes de vie ;*
- seule une RTT importante peut induire de véritables changements des modes de vie mais que les modalités de la RTT sont aussi déterminantes que son ampleur ;*
- la régularité des horaires, et donc leur prévisibilité, sont essentielles à l'organisation des activités hors travail.*

*La RTT, soulignent-ils ensuite, modifie davantage le rythme de vie hors travail que son contenu de sorte qu'il n'est pas évident qu'elle induise le développement de nouvelles activités. Du reste, précisent les auteurs, les salariés n'ont pas a priori une idée très précise de l'usage qu'ils feront du temps libéré. Mais l'accroissement de ce temps hors travail est un facteur évident «d'épanouissement, de créativité nouvelle et de sociabilité inédite».*

1. CNRS, IRIS, université Paris-Dauphine.

2. GRIS, université de Rouen, membre associé au SET-METIS, université Paris-I.

3. CNRS, SET-METIS, université Paris-I.

4. Université Paris-X, SET-METIS, université Paris-I.

*En vérité, l'impact de la RTT sur les modes de vie, outre le surcroît de bien-être qu'il procure, apparaît relativement faible sur les activités hors travail. Il est cependant mis à profit de manière fort contrastée par ses bénéficiaires, notamment selon leurs caractéristiques individuelles (sexe, situation familiale, âge, catégorie socio-professionnelle).*

H.J.

Durant les années 1980, la grande majorité des travaux consacrés au temps de travail a mis l'accent sur les stratégies d'entreprises et sur les modalités de négociation des nouvelles structures temporelles de l'activité productive. Ce faisant, beaucoup de ces études avaient pour ambition première l'évaluation des dispositifs de politique de l'emploi<sup>5</sup>. Un tel parti pris de méthode peut paraître paradoxal dans la mesure où le succès de ces politiques repose en grande partie sur l'acceptation par les salariés d'une transformation importante de leurs rythmes et de leurs conditions de vie. Pour cette raison, l'objectif de la recherche dont nous rendons compte ici (cf. encadré) était d'analyser l'impact de nouvelles mesures d'aménagement et réduction du temps de travail sur le mode de vie des salariés. Une telle option nous paraissait d'autant plus pertinente qu'au-delà des enjeux économiques, qui se déclinent en termes d'emploi et de compétitivité, les transformations actuelles de la société française sont aussi révélatrices d'évolutions structurelles relatives aux temps sociaux. Dans ce cadre et sur la base de notre enquête, nous soutenons que, non seulement la vie hors travail reste étroitement liée aux normes et rythmes du travail, mais surtout que l'invention du « hors travail » renvoie à des pratiques socialement différenciées qui sont loin d'être toujours prévisibles et qui ne sont pas, du reste, anticipées par les salariés eux-mêmes.

### *La valeur des nouveaux agencements temporels*

Pour évaluer les conséquences d'une transformation du temps de travail sur la vie des salariés, il convient au préalable de se défaire d'une vision étroitement quantitativiste. Les temps de la vie sociale ne se réduisent pas, en effet,

---

5. BOULIN Jean-Yves, TADDEI Dominique. *Les politiques des entreprises en Europe face à la réduction du temps de travail*. Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail. Working paper, n° WP/97/55/FR.

### Présentation de l'enquête

Cet article s'appuie sur les résultats d'une enquête empirique relative aux stratégies d'entreprises et aux perceptions-réactions des salariés en matière de temps de travail. La recherche, réalisée pour le compte de la DARES (ministère français du Travail), s'intitule « Partage du travail et modes de vie des salariés - Une comparaison France-Suède ». Elle a été menée conjointement par Dominique Anxo, Jean-Yves Boulin, Michel Lallement, Gilbert Lefèvre et Rachel Silvera. Seul le volet français est ici exploité. Nous avons réalisé des enquêtes dans des établissements sur la base d'un échantillon diversifié du point de vue sectoriel (électronique, agro-alimentaire, banque, collectivité locale, service postal, hôpital public), de la taille des unités de production (de 90 à 1 300 salariés), de leur situation économique (croissance ou restructuration) ainsi que du type de population salariée (par âge, sexe, situation familiale et qualification). Nous avons retenu des entreprises ayant adopté, depuis un an au moins avant notre enquête, des formes d'aménagement-réduction du temps de travail : semaine de 4 jours, 35 heures hebdomadaires, introduction d'équipes de nuit et de fin de semaine, temps partiel... Au total, huit monographies ont été réalisées. Outre les directions et les organisations syndicales, près de 150 entretiens semi-directifs ont été menés auprès de salariés. Pour une vision plus précise des résultats de cette recherche, en particulier sur le volet comparatif, on pourra se reporter à Dominique Anxo et alii<sup>1</sup>.

1. ANXO Dominique, BOULIN Jean-Yves, LALLEMENT Michel, LEFÈVRE Gilbert, SILVERA Rachel. « Partage du travail et modes de vie. Une comparaison France-Suède ». Rapport pour la DARES, SET-METIS, IRIS-T&S, CELMS (université de Göteborg), 1997.  
ANXO Dominique, BOULIN Jean-Yves, LALLEMENT Michel, LEFÈVRE Gilbert, SILVERA Rachel. « Reconstitution du temps de travail, rythmes sociaux et modes de vie ». *Travail et Emploi*, n° 74, avril 1998.

à une série de séquences disjointes et justiciables d'une simple analyse comptable. Bien que, sur le long terme, le temps de travail occupe une part de plus en plus réduite pour les individus, il n'en continue pas moins d'exercer un rôle structurant et déterminant. Tel qu'en témoignent les salariés, la vie quotidienne est davantage tissée de temps sociaux en interaction. La façon de composer ces différents temps est en grande partie déterminée par les propriétés sociales des individus. Par exemple, rares sont les cadres que nous avons rencontrés qui bénéficient effectivement de l'intégralité de la réduction du temps de travail mise en œuvre dans leur entreprise. Pour ces catégories, la partition travail/hors travail reste toujours bien moins nette que pour les ouvriers ou les employés.

Par-delà ces différenciations, trois éléments liés aux changements du temps de travail pèsent de façon déterminante dans les utilisations et la valorisation du temps hors travail. Tout d'abord, l'ampleur de la réduction du temps de travail a un impact direct sur la quantité de temps libéré et, par conséquent, sur le « monde vécu » du temps hors travail. L'enquête montre bien qu'en-dessous d'un certain volume d'heures réduites, l'incidence sur les modes de vie et les représentations est marginale. Ensuite, les modalités de la réduction du temps de travail jouent un rôle essentiel dans l'appréciation portée sur l'articulation travail/hors travail.

Le regroupement de périodes substantielles de temps libre (demi-journées, journées entières, plusieurs journées consécutives) est une option davantage

appréciée par les salariés, sans doute parce qu'un tel agencement rend plus lisible la réduction de la durée du travail. De même, la distribution de ce temps sur la journée et/ou la semaine voire l'année a une influence sur la valeur attachée à ces différentes séquences temporelles. Par exemple, le week-end est largement plébiscité par les salariés parce qu'il constitue un temps fort de la vie sociale et familiale : c'est pourquoi son allongement est particulièrement apprécié. Enfin, la plus ou moins grande régularité des horaires de travail conditionne les possibilités de planifier les activités et d'articuler le temps de travail avec les autres temps sociaux, singulièrement ceux qui font l'objet de régulations horaires rigides (services administratifs et privés, transports, écoles, etc.).

Ces constats prennent un relief d'autant plus important que les entreprises tendent encore bien souvent à caler l'organisation du travail sur les contraintes de marché et ignorent de ce fait les rythmes temporels et les modes de vie des salariés. Une meilleure connaissance des temps hors travail nous semble pourtant indispensable pour appréhender les conditions d'une réorganisation efficace des temps au travail.

### *Rythmes de vie et adaptabilité hors travail*

Quelles leçons peut-on tirer, de ce point de vue, de notre investigation ? Notons d'abord que, suite à une transformation du temps de travail dans l'entreprise, l'incidence la plus sensible concerne davantage, dans la plupart des cas observés, le rythme du hors travail que son contenu. Pour les salariés, le temps « libre » commence par se dilater. Les hommes comme les femmes, les ouvriers comme les cadres ont toujours les mêmes occupations qu'auparavant mais ils prennent plus de temps pour s'y adonner. Cette observation vaut pour les pratiques les plus diverses : sommeil, flânerie, jeu avec les enfants, tâches domestiques ou encore investissements associatifs. Ce n'est pas un hasard pourtant si, dans la population des salariés que nous avons rencontrés, ce phénomène de dilatation est directement corrélé avec les conditions de travail. Les salariés en horaires atypiques, par exemple, sont doublement pénalisés : ils doivent récupérer physiquement des décalages temporels et ils se heurtent de surcroît à une plus grande difficulté pour établir des relations sociales en cours de journée.

Un second résultat peut paraître plus étonnant encore : lorsque, avec les salariés, l'on évoque l'évolution de leurs attentes avant et pendant les négociations sur le temps de travail au sein de leur entreprise, aucun ou presque ne fait mention de « désirs préétablis et intangibles » qui les aient incité à militer en faveur d'une réduction du temps de travail. À de rares exceptions près (un passage d'un homme à temps partiel pour se consacrer davantage à la pêche en amateur, une demande de pré-retraite destinée à s'investir

## Manquer de temps

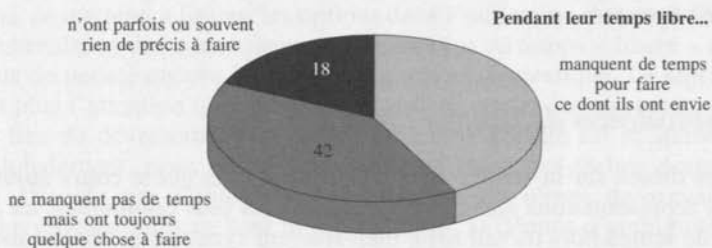
Jamais, probablement, en dépit de la réduction du temps de travail et du développement du chômage, le sentiment de « manquer de temps » n'a été autant partagé : près de quatre Français sur dix déclarent « manquer de temps pour faire tout ce dont ils ont envie » dans le cadre de leurs loisirs.

Le sentiment de manquer de temps est lié à des situations différentes : il est plus présent dans les milieux sociaux où les

contraintes professionnelles sont fortes, chez les agriculteurs, les artisans et commerçants notamment, et aux moments de la vie où les contraintes d'ordre familial s'accroissent, dans les années qui suivent la naissance des enfants, par exemple. S'il s'explique souvent par le niveau élevé des contraintes qui pèsent sur l'emploi du temps des individus, il exprime aussi la frustration de ceux qui disposent de moyens

### Temps libre et loisirs

Sur 100 Français de 15 ans et plus



Source : Département des études et de la prospective, ministère de la Culture et de la Communication.

financiers et socioculturels suffisants pour profiter de l'offre toujours croissante de biens et services sur le marché des loisirs : ainsi augmente-t-il avec le niveau de diplôme et de revenu au point d'atteindre 60 % chez les diplômés de l'enseignement supérieur et dans les tranches de revenu les plus élevées. N'oublions pas, par conséquent, que le fait de disposer d'importantes ressources financières et/ou socioculturelles a fréquemment pour effet de rendre plus rare une autre ressource : le temps.

Si autant de Français souffrent du manque de temps dans le cadre de leur temps libre, c'est que beaucoup souhaiteraient pouvoir s'investir davantage dans les activités qu'ils pratiquent ou qu'ils ont eu l'occasion de découvrir par le passé.

Interrogés sur ce qu'ils feraient s'ils disposaient de plus de temps, les Français ont tendance à citer des activités qu'ils connaissent et pratiquent déjà plutôt qu'à affirmer leur curiosité à l'égard d'activités inconnues.

Source : Extrait de DONNAT Olivier. *Les pratiques culturelles des Français. Enquête 1997*. Paris : La documentation Française, 1998.

futuribles

davantage dans des associations municipales...), les ambitions affichées par les uns et les autres s'inscrivent toutes, initialement, soit sur le registre du *statu quo*, soit sur celui de la fuite devant le travail mais pour des motifs directement liés à la pénibilité de l'activité professionnelle ou pour des raisons d'ordre plus classiquement familial. Ce n'est qu'ensuite, après avoir expérimenté au quotidien un nouveau rythme de vie, que les représentations et les attentes se modifient. Plusieurs femmes expliquent ainsi avoir opté pour un temps partiel afin de prendre en charge leurs enfants. Puis, une fois ces derniers devenus autonomes, elles ont conservé le même emploi du temps et profité du temps libéré pour elles seules.

Suite à une réduction du temps de travail, la vie quotidienne s'organise donc moins par projection d'aspirations (ou de préférences fixées *ex ante*) que par adaptations successives et découvertes de possibilités inédites. Cela est tellement vrai que, dans certains cas, les individus oublient rapidement qu'ils bénéficient d'une durée inférieure à la norme légale : ici la vertu est devenue nécessité...

### *Les ambivalences du temps « libéré »*

Si les thèses sur la société des loisirs n'ont plus guère cours aujourd'hui, dans les représentations sociales et politiques les plus communes, un accroissement de temps hors travail reste bien souvent synonyme d'épanouissement, de créativité nouvelle, de sociabilités inédites... À l'observation, lorsque se libèrent de nouvelles plages temporelles, la majorité des salariés ne fait qu'accentuer des pratiques antérieures et actualise de la sorte des dispositions construites de longue date. Par exemple, les personnes les plus engagées dans la vie associative et syndicale sont celles qui, suite à une réduction du temps de travail, investissent avec plus de vigueur encore dans de telles activités. Pour les autres, le pas de l'implication politique ou associative est plus difficile à franchir et, au demeurant, il l'est rarement. Les transformations du temps de travail dans l'entreprise s'accompagnent donc rarement de ruptures franches dans la vie hors travail.

Ne pas restructurer immédiatement son temps libéré en s'adonnant à de nouvelles activités ne signifie pas cependant que les salariés n'y retrouvent pas leur compte. Pour décrire, dans de nombreux cas, les pratiques de ces derniers, on pourrait évoquer tout à la fois un phénomène d'appropriation du temps et une prise de conscience de la valeur de ce temps. Comme nous l'avons déjà suggéré précédemment, la volonté d'acquiescer et de gérer un temps pour soi exclusivement est souvent manifeste, y compris chez les femmes plutôt prédisposées à se mobiliser plus encore dans les tâches domestiques lorsque leur temps de travail dans l'entreprise se rétracte. La recherche d'une autonomie hors tra-

vail, la revendication d'un temps « ipsatif <sup>6</sup> » (pour reprendre l'expression de J. Dumazedier <sup>7</sup>), le développement de ses propres centres d'intérêt... sont donc tangibles même s'ils ne se traduisent pas immédiatement sous forme d'occupations inédites. Ils expliquent néanmoins l'importance des appréciations positives que nous avons pu recueillir auprès des salariés enquêtés.

Le jugement n'est pas pour autant univoque et unanime. Il dépend grandement des modalités de la recomposition du temps de travail (*cf. supra*), des profils sociaux et du positionnement dans le cycle de vie des salariés, etc. Ainsi, au sein d'une même entreprise, des salariés disposant d'un temps libre similaire peuvent vivre leur rapport au temps différemment : pour certains, il apparaît comme un temps « épanouissant », qui améliore nettement la qualité de la vie quotidienne, tandis que pour d'autres ce sera un temps vide. Le revenu est également une variable déterminante qui est susceptible d'influencer les relations entre temps de travail et hors travail. Or la plupart des accords de partage du travail étudiés ici s'accompagnent d'une baisse ou d'une stagnation des rémunérations, ce qui tend à limiter les options dans l'utilisation du temps libre.

L'ambivalence des conséquences d'un surplus de temps « libéré » apparaît avec plus de netteté encore à l'examen du travail domestique. Le sujet mérite d'autant plus l'attention que, pour les salariés de toutes les entreprises enquêtées, le lieu de déversement privilégié du temps dégagé est la sphère familiale. Globalement, nous constatons que la division des tâches domestiques est peu affectée par l'aménagement-réduction du temps de travail. Pour autant, les changements ne sont ni négligeables, ni dénués d'ambiguïtés. Tout d'abord, certaines femmes font glisser les tâches domestiques dans les plages de temps libéré en semaine pour pouvoir bénéficier en toute tranquillité des week-ends en famille. Une des conséquences, et non des moindres, d'une telle stratégie est que le travail domestique devient plus invisible encore aux yeux du conjoint et des enfants.

En revanche, il faut noter la sensibilité beaucoup plus vive des jeunes pères à l'égard du temps de travail en comparaison de leurs aînés. Parmi les ouvriers que nous avons rencontrés, certains ont fait le choix de s'occuper de leurs enfants durant le temps libéré et réduisent par là même les frais de nourriture. Suite à la venue au monde d'un enfant, les jeunes techniciens et ingénieurs de notre échantillon disent également avoir tempéré leur investissement dans l'entreprise et s'être révélés plus attentifs au décompte exact de leurs heures de travail. À cela, deux raisons : le souci de prendre le temps de vivre avec les siens et la volonté affichée d'aider à la maison une conjointe le plus souvent engagée, elle aussi, sur le marché du travail. Sans qu'il ne soit

---

6. Un temps à soi. NDLR.

7. DUMAZEDIER Joffre. *Révolution culturelle du temps libre, 1968-1988*. Méridiens Klincksieck, collection Sociétés, 1988.

jamais parfait et complètement équilibré, le partage des tâches domestiques est un modèle qu'adoptent par ailleurs les couples endogames sur le plan professionnel, quelles que soient d'ailleurs leurs catégories sociales d'appartenance. Connaître avec précision les contraintes et marges de manœuvre réelles de son conjoint favorise indéniablement l'implication mutuelle. Mais de tels arrangements ne sont pas toujours définitifs. Nous avons pu ainsi observer que la remise en question de l'organisation du temps de travail dans l'entreprise pouvait parfois inciter les hommes à moins participer qu'auparavant à la gestion commune de la vie quotidienne.

\*  
\*\*

Au risque de la simplification, nous pourrions condenser l'essentiel de notre propos relatif aux liens entre temps de travail et hors travail en évoquant, par analogie avec les pratiques de consommation, une sorte « d'effet cliquet ». Par là, il faut entendre et comprendre toute l'importance des pesanteurs et routines qui commandent au jour le jour la mise en forme des modes de vie. Nous avons déjà précisé que peu nombreux étaient les salariés qui, avant d'expérimenter une réduction de leur temps de travail, désiraient réellement modifier leurs rythmes sociaux. Remettre en question son *habitus* temporel c'est, en effet, bousculer une organisation complexe où se mêlent de nombreuses autres vies (celles de son conjoint et de ses enfants au premier chef).

Lors de cette recherche, nous avons été frappés malgré tout par la plasticité dont ont fait preuve les salariés. Tous, ou presque, se sont pliés aux nouvelles normes temporelles et, expression de l'effet cliquet, ne souhaitent guère revenir en arrière. On ne bouscule pas impunément tout un mode de vie à chaque fois que l'entreprise qui vous emploie rencontre de nouvelles difficultés... Cela ne signifie pas que les salariés soient rétifs à toute flexibilité du temps de travail. Rares sont ceux qui rechignent véritablement à venir travailler le samedi, à effectuer des heures supplémentaires... la seule exigence forte qui est posée dans ces conditions est celle de la prévisibilité. En d'autres termes, dans la mesure où les conséquences sur la vie hors travail d'une mobilisation intempestive sont fortes, c'est dans les entreprises qui ne planifient pas les emplois du temps, qui ne régulent pas leurs plannings et qui limitent au plus près, en la matière, les marges d'autonomie des salariés... que, pour ces derniers, la flexibilité au quotidien est vécue le plus douloureusement.

Il est fort à parier néanmoins qu'une des conditions de réussite de passage aux 35 heures réside dans une réelle prise en compte des modes de vie de salariés. Les résultats de cette recherche laissent penser que là où un tel souci existe, les formes d'aménagement-réduction du temps de travail sont non seulement mieux acceptées par les individus mais que les conséquences économiques pour l'entreprise (évolution du *turn-over*, de la qualité des biens et services, des relations de travail...) sont également meilleures.

# *La réduction du temps de travail : questions en suspens*

## *Les enjeux de la seconde loi sur la réduction du temps de travail*<sup>1</sup>

Dominique Taddei <sup>2</sup>

*Tout en faisant voter, en juin 1998, une première loi « d'orientation et d'incitation » en faveur des 35 heures, le Gouvernement français a annoncé son intention de faire adopter, avant la fin de l'année 1999, une seconde loi devant permettre de régler les problèmes demeurant en suspens.*

*Selon Dominique Taddei, cette seconde loi devrait permettre de résoudre cinq enjeux majeurs :*

— *le premier est relatif aux heures supplémentaires (qui représentaient, en France en 1997, l'équivalent de 230 000 emplois à temps plein) dont il conviendrait d'abord de maintenir — en dépit de la RTT à 35 heures — le contingentement actuel et qui, ensuite, ne devraient plus être rémunérées en argent mais donner droit à un repos compensateur ;*

— *le second est relatif au maintien des rémunérations mensuelles correspondant au salaire minimum (SMIC) donc à l'augmentation du coût horaire du travail pour les salariés relevant de ce régime, augmentation qui serait partiellement compensée par les aides structurelles de l'État ;*

— *le troisième enjeu réside dans la réduction de la durée effective (vs. durée légale) du travail, durée effective qui, seule, devrait être prise en considération pour qu'interviennent les aides structurelles dont le montant serait calculé au prorata de la réduction du temps de travail en-deçà des 35 heures ;*

1. La présente analyse reprend des propositions plus longuement développées dans CETTE Gilbert, TADDEI Dominique. *Réduire la durée du travail. Les 35 heures*. Paris : Le Livre de poche, Hachette.

2. Professeur d'économie à l'université de Paris-Nord.

— le quatrième enjeu concerne le respect des limites fixées à la durée du travail qui exigera, selon l'auteur, un renforcement du pouvoir de contrôle syndical et, encore plus vraisemblablement, des pouvoirs de l'inspection du travail ; — enfin, il conviendra de s'assurer que le travail à temps partiel, aujourd'hui très souvent contraint, devienne un temps choisi et que, lui aussi, puisse être réduit sans pour autant que cette réduction soit irréversible.

H.J.

En faisant d'abord voter une « loi d'orientation et d'incitation », le Gouvernement français a souhaité laissé un maximum de champ aux accords collectifs jusque-là impossibles à conclure du fait des blocages de la négociation en France. Les conséquences à tirer de ces accords devront l'être dans une seconde loi, à caractère normatif, qui devrait être promulguée avant la fin de 1999.

En excluant que les pouvoirs publics remettent en cause les choix faits lors de l'adoption de la première loi, on peut identifier cinq enjeux de cette seconde loi. Ils concernent respectivement les heures supplémentaires, le niveau du SMIC, les aides financières permanentes, le contrôle et l'évaluation des horaires et, enfin, le travail à temps partiel.

## *Les heures supplémentaires*

Dans les débats parlementaires d'adoption du projet de loi Aubry, le gouvernement a indiqué que le régime des heures supplémentaires à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2000 serait précisé par la seconde loi, mais qu'il ne serait pas plus restrictif, en

termes de majoration salariale et de contingentement légal, que précédemment. Avant d'analyser quel pourrait être ce régime, il est indispensable de rappeler que baisser la durée légale ne garantit pas une baisse de la durée effective, la seule, bien entendu, qui soit créatrice d'emplois. C'est bien pourquoi la ministre du Travail a été amenée à préciser récemment que l'accord signé par l'UIMM (voir encadré p. 52) avec des syndicats minoritaires, de façon à élargir ce contingent de 130 heures, ne serait pas validé par la future loi.

En France, les heures supplémentaires représentaient, en 1997, environ 230 000 emplois équivalents temps plein<sup>3</sup>. Bien entendu, dans les années de croissance plus rapide, ce chiffre augmente. Il y a ici un enjeu d'autant plus important d'une stratégie réussie de RTT que ce chiffre risquerait d'augmenter à l'occasion du passage aux 35 heures.

Reprenant un thème syndical maintenant vieux de 20 ans, *il pourrait être décidé qu'à terme, les heures supplémentaires seraient désormais payées, non plus en argent, mais sous la seule forme d'un repos compensateur*. Les heures supplémentaires deviendraient alors un simple moyen de gestion des fluctuations

3. Ce chiffre, issu d'une évaluation DARES-DP-INSEE, est cité dans le rapport du CSERC. « Durées du travail et emplois ». Paris : La documentation Française, 1998.

## *La réduction du temps de travail : questions en suspens*

infra-annuelles de l'activité. Le délai de réalisation de cet objectif pourrait être négocié dans chaque branche professionnelle pour tenir compte des rythmes d'activité propres à chacune d'entre elles. Cette nouvelle règle devrait s'appliquer aussi aux dites « heures complémentaires » des travailleurs à temps partiel (cf. *infra*). Ce principe et une date limite de convergence pourraient être inscrits dans la seconde loi, laissant là encore les partenaires sociaux en arrêter les modalités. Ce délai vise trois types de situations :

— En premier lieu, résorber ce stock d'heures supplémentaires ne peut se faire que progressivement, compte tenu du fait que pour un grand nombre d'entre elles, il s'agit d'heures supplémentaires permanentes qui sont devenues un élément constitutif du niveau de vie de ménages modestes qui se trouvent, sans l'avoir voulu, complices de comportements qui nuisent globalement à l'emploi. Pour éviter un recul difficilement envisageable du pouvoir d'achat des intéressés, le gouvernement pourrait engager les partenaires sociaux à négocier immédiatement un plan de résorption pluriannuel de ces heures supplémentaires. Cette négociation pourrait être rapidement engagée, à la fois parce que le sujet n'est pas si compliqué, mais surtout parce qu'on ne peut pas toujours allonger les délais par les deux bouts, sans créer le sentiment de manœuvre dilatoire.

— En second lieu, ce nouveau dispositif de récupération serait particulièrement utile dans la phase de reprise économique

progressive que connaît l'économie française depuis la fin de 1997, dans la mesure où on sait bien que, dans ce contexte conjoncturel, les entreprises préfèrent commencer à répondre à une remontée de leurs carnets de commandes par le gonflement des heures supplémentaires plutôt que par de nouvelles embauches. La reprise se consolidant, celles-ci finissent bien par se produire, mais le système proposé a pour mérite de faire gagner deux à trois trimestres à l'amélioration de l'emploi, favorisant le climat général, ce qui à son tour...

— En troisième lieu et surtout, le dispositif proposé doit permettre d'éviter une « fuite devant la RTT » et obtenir l'efficacité maximale d'une baisse de la durée effective qui serait très proche de la baisse de la durée légale, avec un décalage dans le temps qui ne serait pas trop long.

On notera que la plupart des dispositions précédentes peuvent être réglées par des conventions collectives, à un niveau ou à un autre, comme c'est souvent le cas dans d'autres pays. En cas de succès de ces négociations, le législateur n'aurait plus qu'à retranscrire les modifications résultant de cet accord dans la seconde loi. En cas de carence, sa légitimité pour trancher entre les différentes positions exprimées n'en serait que plus grande.

En résumé, il semblerait souhaitable que, dans la seconde loi, il soit indiqué, concernant les heures supplémentaires, que :

— Dans un premier temps, le contingentement à 130 heures<sup>4</sup> et les majorations actuelles continueraient de s'appliquer au-delà de la nouvelle durée légale.

4 Rappelons, car ce point donne lieu à de nombreuses confusions, que selon les articles L 212-5 et L 212-6 du code du Travail, les repos compensateurs à 100 % sont directement déclenchés à partir du contingent d'heures supplémentaires décidé réglementairement par décret et actuellement de 130 heures. Le contingent négocié par accord de branche peut certes être inférieur ou supérieur à ce niveau, mais quand il lui est supérieur, l'écart ne peut être mobilisé qu'en étant compensé à un autre moment de l'année par des repos compensateurs à 100 %.

— Dans un délai maximum et avec d'éventuelles étapes qui seraient explicitement précisées dans la loi, les heures supplémentaires seraient transformées en repos compensateur à 100 %, ce qui signifie implicitement une baisse jusqu'à zéro du contingent maximum sur l'année. Une convergence plus rapide que celui imposé par ce délai légal maximum pourrait être négociée au niveau de la branche.

— Les majorations des heures supplémentaires et les contingents infra-annuels pourraient éventuellement être négociés, par des accords d'entreprise encadrés au niveau des branches dans des limites réglementées.

Rappelons enfin que les propositions de modalités faites ci-dessous pour l'octroi des aides structurelles feraient que, dans la phase transitoire, le recours aux heures supplémentaires non compensées par des repos compensateurs à 100 % interdiraient de bénéficier de ces aides permanentes... Il y aurait là une puissante incitation à compenser les heures supplémentaires infra-annuelles par ces repos !

## *Le SMIC*

En ce qui concerne les salariés payés au SMIC, les pouvoirs publics ont clairement affirmé que la RTT devait se réaliser sans baisse de pouvoir d'achat.

*Il paraîtrait logique de décider que tout salarié à temps plein doit recevoir un salaire mensuel supérieur ou égal au produit du SMIC horaire par 169 heures*

*(39 heures hebdomadaires  $\times$  4,33 semaines, en moyenne, par mois).* Il s'agit là de l'instauration d'une garantie mensuelle de rémunération minimale pour les salariés à temps plein. Cette option présente les deux grands avantages de la simplicité et d'une équité complète entre tous les salariés à temps plein. Elle présente également des difficultés, dont les deux principales doivent être analysées :

— Tout d'abord, elle implique une augmentation non négligeable du coût horaire du travail pour tous les salariés au SMIC. Cette difficulté doit cependant être pondérée par le fait que les aides proposées dans le cadre de la loi Aubry sont forfaitaires, et qu'elles correspondent donc à un pourcentage du coût du travail plus élevé pour les salariés à bas salaire, et tout particulièrement au SMIC (surtout si l'on prend en compte les allègements du coût du travail portant déjà sur les bas salaires). Les 9 000 francs d'aides incitatives accordées la première année pour les salariés dont la durée du travail baisse de 10 % et devient inférieure ou égale à 35 heures couvrent ce surcoût. Et ces aides incitatives peuvent être majorées jusqu'à 4 000 francs par salarié, justement pour les entreprises de main-d'œuvre<sup>5</sup>... À plus long terme, les 5 000 francs d'aides structurelles annuelles envisagées (*cf. infra*) pour les salariés à 35 heures représentent plus de 6 % du coût du travail d'un salarié au SMIC. En cas de passage de 39 heures à 35 heures, le surcoût théorique de 11,4 % est donc financé pour plus de la moitié par cette aide structurelle, sans compter les gains de

5. Cette majoration est accordée pour les entreprises dont l'effectif est composé à plus de 60 % d'ouvriers et dont plus de 70 % des salaires sont inférieurs à 1,5 fois le SMIC. Elle est dégressive dans le temps et selon la date de l'accord

productivité induits par la RTT, et les autres possibilités de réorganisation<sup>6</sup>.

— Que décider pour les salariés à temps partiel ? Une proratisation de la garantie mensuelle de rémunération minimale des salariés à temps plein paraît souhaitable. Cela irait dans le sens recherché d'une mise en cohérence des politiques visant à impulser des RTT tant collectives qu'individuelles. Une telle proratisation signifierait une hausse de salaire mensuel (et donc une hausse du coût du travail) pour les salariés à temps partiel et au SMIC dont la durée du travail hebdomadaire n'aurait pas été modifiée... Pour autant, un tel « bonus » accordé à ces salariés nous paraît légitime et son impact économique (en termes de surcoût pour l'entreprise) peut être atténué, sinon évité. En termes de légitimité, un salarié à temps partiel est déjà l'acteur d'une RTT, et la proratisation de la garantie mensuelle assurerait une cohérence des protections garanties par l'État en matière de minima salariaux. En termes de coût pour l'entreprise, le mécanisme des aides au temps partiel qui sera évoqué plus loin, et qui assurerait une cohérence des aides aux RTT collectives et individuelles, permettrait d'éviter les surcoûts induits par cette proratisation, à la condition qu'il s'agisse d'un temps partiel choisi (*cf. infra*).

## *Les aides financières permanentes*

Le dispositif d'aides financières prévu par la première loi doit être remplacé par un

dispositif permanent d'aides dites structurelles. Elles devraient donc être accordées aux entreprises selon le niveau de leur durée du travail et non selon le passage d'une durée à une autre. Ainsi, une entreprise « vertueuse » pratiquant déjà une durée du travail réduite en bénéficierait, puisque cette durée réduite induit en elle-même des externalités favorables, qui lui seraient justement retournées par ces aides structurelles. Incidemment, cette proposition réglerait la question de sortie du dispositif de la loi Robien pour les entreprises qui y ont souscrit.

Cependant, le seuil de déclenchement de ces aides structurelles devrait évidemment s'inscrire dans la logique des aides existantes. Aussi, ces aides ne devraient être accordées qu'à partir de durées du travail effectives inférieures ou égales à 35 heures. Il paraîtrait en effet anormal d'accorder des aides pour des durées supérieures à la durée légale de 35 heures (à partir de 2000). Ces aides seraient donc nulles pour une durée du travail effective supérieure à 35 heures. Pour une durée effective égale à 35 heures, elles correspondraient à quatre heures de baisse (de 39 heures à 35 heures). Pour toute durée effective inférieure à la durée légale de 35 heures, elles ajouteraient au précédent volet, les aides déclenchées par ces durées inférieures.

Compte tenu de nos connaissances actuelles sur l'impact moyen d'une RTT, il n'y aurait aucune raison de différencier les incitations aux durées du travail réduites selon qu'elles sont individuelles ou collectives. Ce constat permet par ailleurs

6. Dans l'hypothèse habituelle où les gains de productivité induits par la RTT s'élèvent à 1/3 de cette dernière, on voit donc que seul 1/6 (soit 6/6 - 3/6 d'aides structurelles - 2/6 de gains de productivité induits) du coût de la RTT resterait au plus à financer, à moyen terme, pour un salarié au SMIC. Finalement, compte tenu de la faiblesse des salaires d'embauche, la masse salariale versée pourrait ne pas augmenter.

de proposer une mesure incitative très générale et simple dans son principe, comme dans son application, les entreprises et l'Administration n'ayant plus à rechercher l'articulation entre deux systèmes d'incitations de logiques différentes, comme c'est actuellement le cas.

Concernant le montant de l'incitation, d'après nos calculs, l'aide structurelle pourrait, sans dégradation des finances publiques, être d'environ 1 250 francs par salarié pour chaque heure de travail inférieure à la durée de référence. Une telle logique forfaitaire présente en outre trois avantages :

— Comme pour les aides transitoires, elle aide davantage le financement de durées du travail réduites pour des bas salaires que pour des hauts salaires.

— Elle a le mérite de la simplicité extrême, ce qui n'est pas négligeable si l'on souhaite que les partenaires sociaux puissent, dans le cadre de leurs négociations sur le temps de travail, en maîtriser complètement et facilement le contenu et la portée.

— À terme, si toutes les entreprises (ou presque) pratiquent une durée collective du travail correspondant à la norme (par exemple 35 heures), cette aide s'assimilerait à une exonération de cotisations sociales sur les  $x$  premiers milliers de francs de salaire. Cette aide forfaitaire généralisée deviendrait alors une politique d'aides

à l'embauche des non qualifiés, très progressive puisque jouant sur l'ensemble de la distribution des salaires. En cela, elle serait dans la logique des réformes préconisées dans le rapport d'E. Malinvaud<sup>7</sup>, visant à éviter les trappes brutales aux bas salaires et à étendre sur un grand nombre de salariés les incitations à l'embauche de non qualifiés par des exonérations de cotisations sociales<sup>8</sup>.

En résumé, compte tenu de l'abaissement à 35 heures de la durée hebdomadaire légale du travail au 1<sup>er</sup> janvier 2000 et au 1<sup>er</sup> janvier 2002, les aides structurelles ici préconisées ne seraient accordés que pour des durées effectives égales ou inférieures à 35 heures en moyenne. Leur montant serait alors, par salarié et par an, de 5 000 francs<sup>9</sup> plus 1 250 francs par heure de travail en moins au-dessous des 35 heures. Bien entendu ces montants devraient usuellement être indexés sur l'évolution du salaire mensuel moyen qui en fournit la base de calcul.

## *Le respect des règles*

Est-il bien nécessaire de vouloir réduire à 35 heures la durée du travail si on est incapable de faire aujourd'hui appliquer les 39 heures ? Or, la législation préexistante est de moins en moins bien appliquée<sup>10</sup>.

7. MALINVAUD Edmond. « Les cotisations sociales à la charge des employeurs : analyse économique ». Rapport du Conseil d'analyse économique, n° 9, 1998.

8. Ainsi, le montant de 5 000 francs d'aides structurelles évoqué plus loin pour une durée effective de 35 heures correspond approximativement à une franchise de cotisations sociales sur les 12 000 premiers francs annuels de salaire. Si tous les salariés à plein temps du secteur marchand en bénéficiaient, une telle mesure correspondrait au déplacement d'environ 60 MdF (soit 5 000 francs  $\times$  12 millions de salariés concernés), ce qui en fait une mesure rien moins qu'anecdotique !

9. Ce montant de 5 000 francs d'aides structurelles par salarié et par an, pour une durée hebdomadaire effective de 35 heures, correspond d'ailleurs à celui présenté comme « prévisible » dans la brochure du ministère de l'Emploi (1998) : « 35 heures pour l'emploi ».

10. Cf. CETTE Gilbert, TADDEI Dominique. *Op. cit.*

Il n'y a cependant aucune fatalité en ce domaine, seulement un relâchement coupable qui confond flexibilité et ignorance de la loi. Ne doit-on pas se donner les moyens de contrôler la réalité des horaires affichés ? La multiplication des horaires et leur fréquente individualisation compliquent apparemment la tâche, mais c'est surtout une affaire de conscience collective : après tout, au XIX<sup>e</sup> siècle, il a fallu

un demi-siècle, et surtout la naissance de l'Inspection du Travail, pour appliquer la législation inspirée par le rapport Villermé. La diversité des horaires ne fournit aucune excuse à des actes, non seulement illégaux, mais surtout particulièrement choquants en période de chômage massif : dans un autre domaine, la diversité des véhicules ne justifie pas un moindre respect du code de la route !

### Durée légale et durée effective du travail<sup>1</sup>

Ancien inspecteur du travail, G. Filoche<sup>2</sup> estime « cinq à sept millions de salariés plus proches de 50, 60 voire 70 heures hebdomadaires, selon les branches et la qualification, que des 39 heures théoriques ». Et d'ajouter qu'à côté des six millions d'exclus du marché du travail, il y aurait autant de salariés voués au surtravail.

C'est que, loin d'être isolé, le mal semble gagner tous les secteurs et toutes les qualifications<sup>3</sup> :

— dans la restauration, l'hôtellerie, les cafés, 50 ou 60 heures hebdomadaires sont des durées courantes, et même 80 heures en saison ;

— dans le commerce, un chef de rayon peut travailler 50 heures par semaine et le reste du personnel 55 à 60 heures, sans parler des saisonniers de toutes catégories dans les zones touristiques en pleine saison ;

— dans le nettoyage, on peut atteindre 250 à 280 heures par mois, et dans le gardiennage, sept jours sur sept pendant deux ou trois mois ;

— dans les grands chantiers publics, les durées moyennes hebdomadaires sont de 60 à 64 heures ;

— dans la confection et la haute couture, il n'est pas rare de constater 14 heures par jour.

Il y a bien sûr des circonstances aggravantes dans les plus petites entreprises et, pire encore, pour les ouvriers à domicile et le télétravail. On se voit même retomber en plein XIX<sup>e</sup> siècle, dans le cas d'immigrés clandestins qui « ... privés de toute protection sociale ou médicale... travaillent souvent quinze heures par jour, sept jours sur sept, courbés sur une machine à coudre, pour un salaire de 3 000 à 4 000 francs par mois » (*Le Monde*, 17 octobre 1996).

Mais il serait faux de croire que ces dérives ne concernent que les secteurs les plus archaïques et les emplois les moins qualifiés :

— Ainsi, par exemple, dans la région Rhône-Alpes, les entreprises de haute technologie se font de plus en plus souvent condamner pour leurs dépassements d'horaires, y compris celles qui ont signé des accords exemplaires sur la réduction et l'aménagement du temps de travail !

— Plus généralement, le fait que les horaires des cadres soient forfaités a été de plus en plus souvent interprété comme le fait qu'ils n'avaient « plus d'horaires », et que tous les dépassements étaient permis. Il a fallu un récent arrêt, particulièrement ferme, de la Chambre sociale de la Cour de cassation, pour rappeler le caractère illégal de ces

1. Extrait de CETTE Gilbert et TADDEI Dominique. « Réduire la durée du travail. Les 35 heures ». Paris, Le Livre de poche, 1998, pp. 181-182.

2. FILOCHE Gérard. « État de droit et durées du travail ». *Après demain*, n° 388, octobre 1996.

3. Outre G. Filoche (1996), il existe un rapport d'étude d'une soixantaine de pages des inspecteurs du Travail de la CFDT de la région Rhône-Alpes, ainsi que des procès-verbaux de l'Office central de l'immigration irrégulière et l'emploi des étrangers sans titre (OCRIEST).

pratiques. De même, certaines entreprises comme Thomson, poursuivies pour les horaires abusifs de leurs cadres, ont dû modifier leurs pratiques, allant jusqu'à faire pointer ces derniers.

Au bout du compte, la diversité et la gravité de ces errements posent questions. Avant même de réduire les horaires affichés, ne

conviendrait-il pas de commencer par faire respecter les horaires existants ? Et si l'on refuse d'édicter un tel préalable, qui risque de servir de prétexte à l'immobilisme, n'est-il pas évident que la volonté sociale et politique de changer les règles suppose à tout le moins, sous peine d'inconséquence, de se donner les moyens de les faire respecter ?

Pour atteindre ce but, on dispose traditionnellement de deux moyens :

— Le premier, qui serait sans doute le plus simple et potentiellement le plus efficace, reposerait sur un renforcement négocié des possibilités de contrôle syndical. Il doit être exploré le plus complètement possible. On peut cependant craindre qu'il ne soit pas suffisant, en France, pour au moins deux raisons. D'abord, parce qu'il existe de nombreuses entreprises du secteur marchand, et en particulier de PME, sans présence syndicale suffisante. Ensuite, parce que, à la différence de certains pays d'Europe du Nord, il a toujours fallu, en France, un contrôle de l'Administration pour obtenir le respect des lois. Pour autant, la nécessité d'un accord pour obtenir les aides transitoires prévues dans la première loi mais aussi structurelles, comme nous le préconisons pour la seconde loi, renforce le rôle de ce contrôle syndical ;

— La seconde voie, incontournable, est le renforcement des moyens, juridiques et humains, de l'Inspection du Travail. Disons-le bien franchement : le vrai test d'une volonté politique de réussir une stratégie de RTT sera peut-être moins dans le rythme et l'ampleur de la baisse de la durée légale hebdomadaire que dans les moyens mis en œuvre pour faire respecter la législation du travail...

## *Le temps partiel et les Chartes du temps réduit choisi*

En France, comme dans les pays d'Europe du Nord, le développement du travail à temps partiel apporte une contribution importante à la diminution de la durée effective moyenne et, par là même, à la baisse des statistiques du chômage. Cependant, les suggestions d'en favoriser encore d'avantage l'essor se heurte au caractère de plus en plus contraint de ce temps partiel, du moins en France, qui l'apparente bien plus à du chômage déguisé, ou du moins à une précarité accrue, qu'à une véritable mesure de RTT.

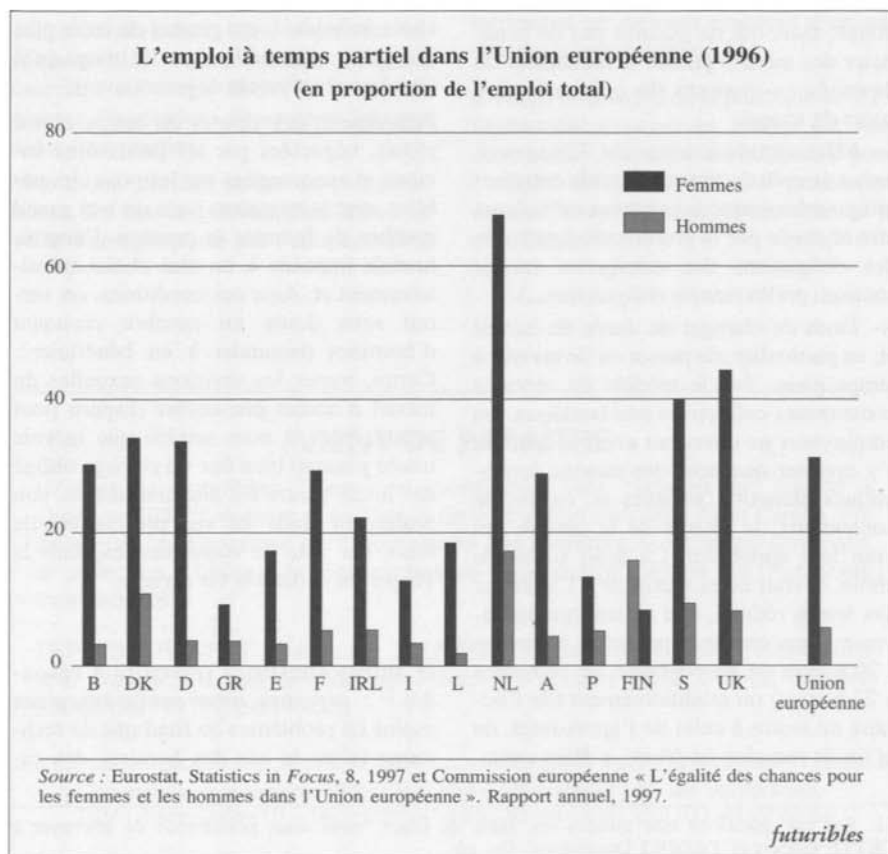
Toutefois, à côté des salariés à temps partiel (principalement des femmes) cherchant un emploi à temps plein, il y a un nombre encore plus important de salariés à temps plein (y compris des hommes) qui préféreraient un emploi à temps réduit. Ce phénomène est d'ailleurs général en Europe. Dès lors, on peut tout à la fois satisfaire les deux objectifs précédents, en rendant le travail à temps réduit plus attractif, particulièrement en assurant son caractère choisi par une plus grande facilité d'aller et retour avec le temps plein. C'est d'ailleurs ce que l'on constate dans les pays d'Europe du Nord, notamment

## La réduction du temps de travail : questions en suspens

aux Pays-Bas et en Suède, où le temps partiel est beaucoup plus développé qu'en France. Or, en France, les interventions de l'État établissent deux types de distorsions en ce domaine — les droits concernant la retraite et la couverture sociale ne sont pas encore les mêmes, pas plus que les aides publiques aux RTT individuelles et collectives — qui devraient être corrigées par la seconde loi.

Les aides au temps partiel ne devraient être accordées qu'à la condition que ce dernier soit choisi, ce choix devant être

garanti par des conditions strictes, compte tenu de la subordination du salarié face à son employeur. La loi Aubry a commencé à introduire une telle condition, pour les temps partiels annualisés. Ainsi, en s'inspirant des meilleurs exemples d'autres pays, les pouvoirs publics pourraient demander aux partenaires sociaux de négocier des chartes du temps choisi réduit. Ces chartes, dont la signature et le respect conditionneraient l'octroi des aides au temps réduit, devraient faire l'objet d'un accord d'entreprise, encadré par un ac-



cord de branche afin d'éviter, ici encore, des abus dans les entreprises où les négociateurs syndicaux sont très faibles. La discussion de ces chartes devrait également être intégrée dans le champ de la négociation annuelle obligatoire. À titre d'illustration, on peut suggérer les clauses suivantes pour de telles chartes :

— Même statut ou contrat de travail, à l'horaire près, de façon à sortir le temps partiel de la catégorie « fourre-tout » du travail dit « atypique », où on le range trop souvent à côté du travail précaire.

— Même salaire horaire au moins, ce qui est « normalement » assuré, à un moment donné, mais qui ne garantit pas de bénéficier des mêmes primes d'ancienneté ou des mêmes chances de promotion au cours du temps.

— Même protection sociale. L'augmentation du coût du travail que cela entraînerait pour les entreprises pourrait d'ailleurs être atténuée par la proratisation générale des obligations des entreprises (seuils sociaux, prélèvements obligatoires...).

— Droit de changer de durée du travail et, en particulier, de passer ou de revenir à temps plein. Sur le modèle de récentes conventions collectives néerlandaises, les employeurs ne devraient avoir le droit de s'y opposer que pour des raisons économiques dûment constatées et, en cas de contentieux, la charge de la preuve devrait leur appartenir. Ce droit au temps choisi devrait aussi s'exercer à l'intérieur des temps réduits, que ce soit quantitativement (par exemple, passer de 32 heures à 20 heures ou, au contraire, de 18 heures à 27 heures) ou qualitativement (de l'horaire du matin à celui de l'après-midi, de la fin de semaine au début...). Bien enten-

du, l'exercice de ce droit au temps choisi ne devrait pas désorganiser les unités de production, ce qui supposerait une procédure de concertation au sein du Comité d'Entreprise ou d'une commission paritaire *ad hoc*, afin de préciser les délais de préavis, les éventuels personnels prioritaires, les conditions de constitution des listes d'attente...

— Non-aggravation des conditions de travail pour les autres salariés par la création d'emplois de substitution. Il s'agit, en remplaçant les salariés à temps partiel, de veiller à une meilleure compréhension d'ensemble : faire du temps réduit un choix individuel, qui permet de créer plus d'emplois, telle est la nouvelle image qu'il convient absolument de promouvoir.

Finalement, ces chartes du temps choisi réduit, négociées par les partenaires sociaux et encouragées par les pouvoirs publics, représenteraient pour un très grand nombre de femmes le passage d'une situation imposée à un état choisi transitoirement et, dans ces conditions, on verrait sans doute un nombre croissant d'hommes demander à en bénéficier... Certes, toutes les divisions sexuelles du travail n'auront pas encore disparu pour autant, mais il nous semble que la voie tracée pourrait bien être un passage obligé des luttes contre les discriminations, non seulement dans la vie professionnelle mais, par voie de conséquences, dans la vie privée et dans la vie civique.

\*  
\*\*

D'autres questions resteront à résoudre<sup>11</sup> : certaines nous paraissent poser moins de problèmes de fond que de technique (c'est le cas des horaires des ca-

11. Sur ces questions non traitées ici, faute de place, nous nous permettons de renvoyer à CETTE Gilbert et TADDEI Dominique. *Op. cit.*

## *La réduction du temps de travail : questions en suspens*

dres) ; d'autres pourraient être traités dans d'autres textes de loi, qu'il s'agisse de l'extension des 35 heures dans la fonction publique ou du souhaitable développement d'un système de retraite progressive.

Finalement, il en est de la réduction de la durée légale hebdomadaire à 35 heures comme il en était jadis de la dévaluation ou comme de toute autre décision économique majeure : les effets attendus sont très étroitement dépendants de la vigueur et de la rigueur avec lesquelles seront conduites par les pouvoirs publics les mesures d'accompagnement, en particulier celles concernant la lutte contre les horaires abusifs, la transformation du temps contraint en temps choisi et les mécanismes d'incitations financières liés aux aides structurelles.

Non moins décisifs seront les comportements des acteurs sociaux face à la nouvelle donne proposée par l'adoption de la

loi Aubry : resteront-ils sur leurs réserves, ne voulant souscrire à aucun compromis dynamique, en particulier n'utilisant pas les possibilités offertes par les pouvoirs publics de descendre au-dessous de 35 heures — par exemple à 32 heures — ? L'efficacité de la démarche en serait amoindrie comme c'est le cas de toute réforme qui ne vient que « d'en haut ». Sauront-ils s'en saisir, comme d'une possibilité de satisfaire des désirs jusque-là trop lointains (désirs de temps choisi pour les salariés, mais aussi désirs d'aménagement pour les entreprises), alors la réduction du temps de travail deviendrait véritablement un élément essentiel d'un authentique projet culturel ?

L'enjeu primordial de la politique de RTT maintenant engagée en France est bien dans cette véritable mobilisation pour l'emploi de l'ensemble des partenaires sociaux et au delà, de l'ensemble de la population.

### **VIENT DE PARAÎTRE**

Une étude Futuribles "Vers une prospective des retraites en France à l'horizon 2030", réalisée avec l'appui de la Branche Retraites de la Caisse des dépôts et consignations et l'Observatoire des Retraites, vient de paraître dans la collection "Travaux et Recherches de Prospective" éditée par Futuribles International.

TRP n°9. GRANRUT Charles du, JOUVENEL Hugues de, PARANT Alain. *Vers une prospective des retraites en France à l'horizon 2030*. 212 p., octobre 1998, 120 FF TTC port inclus.

Commande et renseignements : Futuribles International - 55 rue de Varenne - 75341 Paris Cedex 07 - Tél. : (33) (0)1 42 22 63 10 - Fax : (33) (0)1 42 22 65 54

**Cadres**  
**CFDT**

# LE TEMPS DES CADRES

N° 385-386

DÉCEMBRE 1998

L'abonnement annuel (5 numéros + Sup.) : 300 Francs

La loi, le lieu et le lien, par M.N. Auberger-Barré

## LES PRINCIPES

La RTT des cadres : des faux prétextes au vrai projet, par P. Vial

Lien de subordination et travail effectif, par M. Gravier

Le temps, la charge et le projet. Table ronde avec M. Godet, Y. Lasfargue, P. Vial

Le CJD et la RTT des cadres : transformer une contrainte en opportunité, entretien avec L. Degroote

Le triptyque gagnant. Emploi, réduction du temps de travail et réorganisation du travail, par J.P. Bouchet

Une RTT des cadres effective et adaptée, par M. Aubry

## LES PRATIQUES

Les cadres dans les accords «Robien», par E. Corpet

Au ras du terrain : Révolution culturelle au Crédit local de France-Dexia, par J.C. Trochain. Un groupe de travail à EDF GDF,

par D. Dantand. EDS : réingénierie et embauches. Le temps de travail dans l'Education nationale, par D. Mansoz. Je fais 200 jours mais pas 35 heures ..., par H. Rodriguez. Une avancée pour les cadres mobiles à France Telecom, par D. Guillot.

Le problème est européen ... la solution aussi

## LES OUTILS

Fragments de méthode

La mesure de la charge de travail

Foire aux questions

CADRES CFDT est la revue de l'UCC-CFDT (Union Confédérale des Ingénieurs et Cadres de la Confédération Française Démocratique du Travail), 47, avenue Simon Bolivar, 75950 Paris Cedex 19.

Téléphone 01 42 02 44 43. Télécopie 01 42 02 48 58.

E-mail : auberger @ ucc-cfdt.fr

# *Anticiper plutôt que subir*

Laurent Degroote <sup>1</sup>

*Le Centre des jeunes dirigeants d'entreprise (CJD) a signé en septembre dernier une convention avec le ministère français de l'Emploi et de la Solidarité, convention qui a pour objet de lancer une opération avec 400 jeunes dirigeants volontaires pour s'engager dans une démarche négociée de réorganisation du travail et de réduction du temps.*

*En attendant qu'il remette au ministère de l'Emploi et de la Solidarité en juin 1999 son rapport tirant les leçons de ces expériences pilotes, le président du CJD replace ici la réduction du temps de travail dans le cadre plus large des défis auxquels les PME sont aujourd'hui confrontées. Il souligne au demeurant, fort à propos, la nécessité devant laquelle se trouvent les entreprises non seulement de s'adapter mais d'anticiper et de se doter d'un véritable projet stratégique.*

HJ.

Aux yeux du Centre des jeunes dirigeants d'entreprise, la réduction du temps de travail ne représente pas un sujet tabou. En 1995, sous l'égide de Jacques Barrot, alors ministre du Travail, nous avons déjà expérimenté « l'entreprise à la carte », un projet de réforme de l'organi-

sation qui repose sur trois piliers indissociables : l'annualisation, la réduction du temps de travail et le dialogue social entreprise par entreprise. C'est dans le même esprit que nous entendons expérimenter dès aujourd'hui la loi Aubry. Notre projet n'est pas pour autant celui du

---

1. Président national du Centre des jeunes dirigeants d'entreprise (CJD).

gouvernement qui cherche d'abord à lutter contre le chômage. Il est plus vaste mais non moins ambitieux : il s'agit de se servir de la loi d'incitation comme d'un outil pour accompagner l'indispensable mutation de nos entreprises, qui elle seule, sur le long terme, sera créatrice d'emplois.

Quelle est la légitimité de la fonction patronale ? Pour le Centre des jeunes dirigeants d'entreprise, la responsabilité du patronat consiste à engager le changement. Or que constatons-nous ? Que nombre de chefs d'entreprise ne font que s'adapter aux circonstances. Certes, ce n'est déjà pas rien dans un temps où les paramètres économiques, sociaux, technologiques, légaux, fiscaux, comportementaux se modifient partout, sans arrêt, à toute vitesse.

Il est vrai que la vie économique est devenue extraordinairement complexe. Nous sommes confrontés à cinq grandes mutations qui affectent nos façons de penser et de vivre l'entreprise :

— une mutation de l'économie qui s'exprime par une anarchie désormais structurelle des marchés et des rythmes d'activité de plus en plus imprévisibles et fluctuants,

— une mutation de la consommation qui s'oriente vers des produits de plus en plus individualisés,

— une mutation technologique induite par les nouvelles techniques de communication qui fait éclater nos repères de temps et d'espace,

— une mutation de la finance avec le poids grandissant et l'accélération des mouvements de capitaux à l'échelle internationale qui peuvent, en un temps record, déstabiliser l'économie d'un pays et la vie d'une entreprise,

— une mutation sociologique dans la mesure où l'attitude des personnes et leurs attentes par rapport au travail et à l'entreprise changent. D'un côté, une méfiance due à la peur de perdre son emploi, de l'autre une attente forte comme si l'entreprise était le dernier lieu d'appartenance auquel se raccrocher.

À cela s'ajoute le fait que nos entreprises sont de plus en plus interdépendantes les unes des autres, tout en demeurant féroce-ment concurrentes. Par exemple, les constructeurs automobiles ne peuvent plus se passer de leurs sous-traitants, ce qui ne les empêche pas d'exiger d'eux une réduction de leurs prix de 10 % par an. Et l'automobile n'est qu'un exemple parmi beaucoup d'autres. Si une entreprise souhaite coopérer efficacement avec un donneur d'ordre, il lui faut connaître ses choix en matière de système informatique ou de localisations d'entrepôts, tout en négociant pied à pied avec lui la marge qui lui reviendra. Et je ne parle pas des inévitables harmonisations de prix et de qualités auxquelles nous contraignent l'unification monétaire européenne et la mondialisation.

Nos entreprises n'échapperont pas à ces bouleversements. Certains sont prévisibles, d'autres non. Les entreprises qui ne seront pas capables de les affronter disparaîtront. Inexorablement. La sanction économique est impitoyable. Les entreprises dont les patrons se contentent de pérenniser le patrimoine ou restent fidèles à leur métier tel qu'ils l'ont toujours pratiqué, sont menacées à court terme. Les entreprises qui investissent dans une chaîne de production uniquement pour remplacer l'ancienne vont disparaître. Comme ont disparu les restaurateurs qui n'ont pas vu que leur quartier allait être vidé de ses commerces par une grande surface.

Comme ont disparu les industriels du textile qui n'ont compris que trop tard qu'il valait désormais mieux vendre des vêtements que les fabriquer.

Les entreprises doivent s'adapter. Mais s'adapter est encore insuffisant. S'adapter, c'est gérer le passé. Ce qu'il faut, c'est anticiper en conciliant performance économique et progrès social. C'est-à-dire être capable :

— d'abord de savoir où nous voulons conduire nos entreprises, c'est-à-dire avoir une vision et la faire partager,

— ensuite de savoir conduire les changements qui s'imposent en termes d'organisation pour que nos entreprises soient souples et réactives, autrement dit compétitives et pérennes,

— enfin changer notre management : apprendre à déléguer, être capable de passer d'une hiérarchie fondée sur les statuts à une hiérarchie fondée sur les compétences, d'une information distribuée à une information disponible, développer l'autonomie, la responsabilité.

C'est au chef d'entreprise que revient la responsabilité de se construire une vision à long terme et d'initier le changement en ce sens. Ces bouleversements n'engagent pas simplement la technique, mais plus largement l'organisation globale de l'entreprise, sa stratégie, ses systèmes de production, ses métiers, ses compétences.

Engager le changement relève d'une démarche longue et difficile. Elle implique de réussir à entraîner les collaborateurs et les partenaires de l'entreprise à modifier collectivement leur représentation. Il faut pour cela que chacun y trouve son intérêt et que le futur proposé soit suffisamment attractif pour contrecarrer la résistance au changement. C'est relativement simple sur le papier. C'est extrêmement complexe à mettre en place et à vivre.

Il est plus facile pour un patron de mettre en place *a minima* les structures de représentation du personnel capables de canaliser les revendications et les oppositions et de se passer de l'adhésion collective pour s'éviter doutes, états d'âme et remise en cause. Il est plus difficile de faire naître le dialogue avec l'ensemble de la communauté de travail, au plus près des réalités du terrain. Il nous faut donc réinventer dans chaque entreprise, et notamment dans les PME où les structures légales de représentation sont choses rares, de nouvelles voies et de nouveaux moyens pour que le dialogue social ne soit ni un trompe-l'œil ni un marché de dupes.

Le changement ne se décrète pas de l'extérieur de l'entreprise. C'est pourquoi le CJD était opposé au projet de loi sur les 35 heures qui imposait une réduction obligatoire et uniforme du temps de travail à laquelle ni les hommes ni les organisations n'étaient préparées et qui répondait mal à la diversité des situations d'entreprise. Aujourd'hui cependant, nous pourrions une fois encore attendre tranquillement les résultats des négociations des branches, mais celles-ci ne sont pas près de se conclure. Nous pourrions aussi attendre la date butoir en faisant confiance aux hommes politiques pour penser à notre place. Dans ce cas, le résultat risque de ne pas être adapté aux contraintes de l'entreprise et, dans l'autre, d'être repoussé aux calendes grecques.

Le CJD a préféré adopter une démarche conforme à ses ambitions et fidèle à sa tradition. Faisant de nécessité vertu, il a rebondi sur l'obligation légale des 35 heures et signé le 16 septembre avec Martine Aubry une convention qui permettra à 400 de nos membres de s'engager dans une démarche expérimentale.

Pour nous il s'agit de réussir le changement en organisant une plus grande souplesse dans l'entreprise sans précarité pour les personnes. Cette souplesse qui peut se traduire par des modulations horaires, par une annualisation du temps de travail, nous semble la bonne réponse aux variations incessantes des marchés. Comme elle exige une plus grande implication des salariés, l'entreprise en contrepartie réduit leur temps de travail afin qu'ils puissent récupérer mais aussi organiser des projets personnels. Tel peut souhaiter s'occuper de ses enfants le mercredi après-midi, et tel autre peut vouloir plus de disponibilité pour s'investir dans une association.

Nous allons donc expérimenter de nouvelles formes de dialogue et d'organisation. Nous toucherons du doigt les limites réglementaires et les blocages

qu'ils soient d'ordre psychologique ou administratif. Nous verrons quelles compétences nouvelles doit recruter l'entreprise qui se réorganise. Nous verrons dans quelle mesure et à quelles conditions la loi peut créer des emplois. Et puis nous rédigerons un rapport pour le ministère de l'Emploi et de la Solidarité en juin 1999 pour montrer ce qui a réussi mais aussi ce qui s'est révélé pervers, les embûches et les échecs d'où qu'ils viennent. Nous serons alors en mesure de proposer des solutions aux problèmes ainsi identifiés et d'apporter notre contribution à la rédaction de la loi organisant définitivement la réduction du temps de travail. Nous aurons alors la satisfaction d'avoir contribué par la réorganisation et le dialogue à la performance des entreprises et, nous l'espérons, à la création d'emplois.

## La réduction du temps de travail

### *Table Ronde*

À l'occasion de la sortie du numéro de décembre de la revue *Futuribles* consacré à la réduction du temps de travail, l'association *Futuribles International* organise une table ronde, le lundi 18 janvier 1999, de 17 h 30 à 19 h 30.

Renseignements et Inscriptions : Laurence Faupin. Tél. : (33) (0)1 42 22 63 10.

# *Deux propositions des responsables de personnel*

ANDCP<sup>1</sup>

*L'Association nationale des directeurs et cadres de la fonction personnel (ANDCP) a créé un groupe de travail sur les 35 heures qui a produit un manifeste lors de la discussion à l'Assemblée Nationale de la loi Aubry.*

*Ce groupe nous livre ici son analyse de la première loi (juin 1998) et des problèmes que soulève sa mise en œuvre. Il expose aussi son point de vue sur la deuxième loi qui devrait être votée d'ici la fin de l'année 1999.*

H.J.

---

1. Association nationale des directeurs et cadres de la fonction personnel (France).

Cet article a été préparé par le groupe de travail de l'ANDCP sur les 35 heures, animé par Bruce Dévernois (directeur du cabinet de conseil SDMRP) et Stéphane Roussel (directeur des ressources humaines de Carrefour France). Ce groupe comprend : Bernard Lairre (Président de l'ANDCP), Gérard Guire (président de l'ANDCP d'Ile-de-France), Jean-Louis Birien (président de JLB consultant), Véronique Bohle (directeur des ressources humaines de Olympus France), Jean Catherine (ancien magistrat et ancien directeur des relations sociales de Rhône-Poulenc), Catherine Degrave (directeur de projet ressources humaines Transpac), Aline Estevant (responsable personnel et ressources humaines de Rohm et Haas), Sonia Fernandez (directeur des ressources humaines du groupe GLM), Jérôme Gabreau (directeur des ressources humaines des Éditions Francis Lefebvre), Jean-Paul George (directeur des ressources humaines de l'Institut Pasteur), Christine Oursel (directeur des ressources humaines de Carmeuse France).

L'ANDCP a créé un groupe de travail sur les 35 heures, avec pour but d'apporter une contribution et des propositions concrètes pour rendre plus applicable et plus efficace la réduction de la durée légale du travail en termes de compétitivité et d'emploi dans le cadre de la seconde loi à venir d'ici la fin de l'année 1999.

La méthode choisie consiste à identifier et évaluer les obstacles à l'adaptation des entreprises à leur marché dans le cadre de la négociation d'une réorganisation compétitive en faveur de l'emploi. Ces obstacles appartiennent aux domaines tant culturel que réglementaire.

Les premières réflexions du groupe sur l'application de la loi du 13 juin 1998 ont porté :

— sur l'incertitude économique et juridique liée à l'absence de paramètres précis concernant le volume maximal et le taux de majoration des heures supplémentaires, l'articulation du SMIC et de la rémunération minimale garantie, la rémunération des salariés à temps partiel, le traitement particulier des cadres, etc. ;

— sur le « foisonnement » du contenu de la circulaire d'application, la somme des conditions à remplir étant telle qu'il apparaît difficile de les respecter, même avec la meilleure volonté possible.

Le premier facteur semble jouer comme ralentisseur des idées d'innovation et d'expérimentation en matière de réduction du temps de travail, le second soulève des inquiétudes quant à la façon dont l'administration en contrôlera l'application sur le terrain.

S'agissant des innovations et expérimentations, la loi et ses textes d'application incitent les entreprises à entrer rapidement dans les négociations en utilisant les outils « temps de travail » et ne mettent

pas suffisamment l'accent sur le travail essentiel de réflexion préalable concernant l'organisation.

Or l'expérience montre qu'il faut beaucoup d'énergie et de temps pour promouvoir les améliorations à apporter tant à l'organisation générale de l'entreprise (en mettant en relation le temps de travail avec la demande des clients présente et à venir, les investissements, les processus, les délais, la qualité, la flexibilité, les systèmes d'information, les métiers, le management, la culture de l'entreprise, etc.) qu'à celle du travail lui-même (les horaires atypiques, le travail en équipes, le travail en relais, les roulements, la formation, les cycles, l'annualisation, les conditions de travail, la polyvalence, l'organisation du travail sur la vie professionnelle, etc.).

Ce travail de réflexion doit impliquer le plus grand nombre de salariés de l'entreprise. Au total, ce sont des mois de travail pour mettre en forme un projet avant de pouvoir démarrer des négociations sérieuses et fructueuses.

S'agissant des inquiétudes des entreprises concernant l'application de la circulaire, il semble, pour ce qui concerne l'octroi des aides, que les dérogations qui seront ou sont déjà accordées par l'administration du travail (inévitables, compte tenu de la somme des prescriptions de la circulaire et de la rigidité qu'introduisent certaines d'entre elles, comme par exemple la stricte limitation du nombre d'heures supplémentaires pouvant être effectuées) se font ou se feront à la « tête du client ». En effet si l'administration est certes pleinement compétente pour juger de l'application du droit du travail et pour défendre les salariés, elle n'a été pourvue ni de la formation, ni des moyens pour juger de la

pertinence économique de telle ou telle décision d'entreprise.

Il conviendrait donc, à l'occasion de la deuxième loi, d'élaborer des textes d'application simple, sans charger l'administration d'un travail de détail fastidieux et inutile.

### *Les aides structurelles*

S'agissant des « aides structurelles » qu'il est prévu d'instituer avec la deuxième loi, le dispositif simplifié qui pourrait être retenu serait le suivant : si l'on part du principe que la réduction du temps de travail a un effet à long terme sur le niveau de l'emploi, il est important de concentrer la réglementation sur le seul objectif de la réduction du temps de travail. Les incitations de l'État pourraient en conséquence se limiter à une modulation du niveau des cotisations sociales en fonction du temps de travail sans condition d'emploi. Bien sûr, la référence fixée devrait inclure la possibilité de faire un volume d'heures supplémentaires compatibles avec le maintien d'une certaine souplesse nécessaire à la vie de l'entreprise (nécessité d'absorber des variations de commandes). Ainsi, et à titre d'exemple, une chose est d'effectuer 39 heures avec un volant potentiel de 10 % d'heures supplémentaires, une autre d'effectuer 35 heures avec ce même volant.

Il ne s'agirait d'ailleurs plus d'aides à proprement parler, mais simplement d'un coût de la ressource « travail » différent selon les conditions de son utilisation (comme, par exemple, c'est déjà le cas pour les accidents du travail). L'entreprise resterait entièrement libre de son choix économique, une tarification adéquate par l'État assurant à long terme une contribution au développement de l'em-

ploi. L'application du tarif *ad hoc* par l'URSSAF se ferait sur la base de l'accord d'entreprise déterminant la durée du travail, accompagné du visa de l'inspection du travail concernant sa mise en œuvre effective (pour les entreprises n'ayant pas de représentation syndicale, sur la base des horaires affichés transmis à l'inspection du travail et vérification par cette dernière de sa mise en œuvre effective). À noter que cette modalité d'application uniforme à toutes les entreprises n'entraînerait aucune distorsion de concurrence.

### *Le temps de travail des cadres*

S'agissant du cas particulier des cadres, l'exigence de réduction du temps de travail posée par la loi vient percuter des habitudes acquises au fil des années et remettre en question un « statut social » élaboré depuis très longtemps. Le problème des cadres se posait d'ailleurs déjà avant le vote de la loi sur l'abaissement de la durée légale du travail à 35 heures : par rapport à la situation observée dans d'autres pays et en particulier aux États-Unis, les cadres français passent beaucoup de temps au travail de façon « culturelle ».

Il serait illusoire de penser que la réduction du temps de travail pourrait être conduite dans les entreprises sans un appui fort de l'encadrement. Ils seront eux aussi les moteurs du changement et de ce point de vue, leur rôle est stratégique. Dans ce contexte, il apparaît essentiel que les cadres apprennent à réduire progressivement et efficacement leur propre temps de travail.

Sans qu'il apparaisse possible de ramener brutalement le temps de travail des cadres à 35 heures hebdomadaires (ce qui relève

de la plus parfaite utopie), il semble nécessaire d'engager une réduction effective de leur temps de travail.

Pour cela, et sans faire entrer les cadres dans un système strict de décompte horaire, il n'apparaît pas incompatible sur le plan des principes, d'un côté, de leur confier une mission avec une obligation de résultats et non pas de moyens et, de l'autre, de décompter leur temps de travail à la journée en effectuant une réduction sous la forme de jours de repos. Le temps de repos pourrait être distribué ainsi sur l'année, voire sur plusieurs années ou même sur la vie professionnelle par l'intermédiaire d'un compte épargne-temps. S'agissant des taux de cotisation applicables aux cadres, ils seraient modulés en fonction du nombre de jours de travail annuel effectif, ou, ce qui revient au même, en fonction du nombre de jours de repos. Cette réduction du temps de travail de l'encadrement, y compris de la maîtrise

dans les usines, serait organisée dans le cadre d'un accord d'entreprise ou de branche pour assurer la régulation nécessaire. La question de l'articulation de cette réduction avec le renforcement de la formation pour assurer le maintien et le développement des connaissances serait également traitée et notamment celle du partage de l'investissement correspondant avec l'entreprise (par exemple, sous la forme d'une partie réalisée en dehors du temps de travail effectif et non forcément intégralement rémunérée). Ces accords préciseraient en particulier les notions de mission et de cadre et pourraient fixer les modalités d'application particulières à telle ou telle situation en fonction de critères adéquats dans l'entreprise ou la profession concernée.

Au-delà de ces premières réflexions, le groupe se propose de faire part de l'état d'avancement de ses travaux de façon régulière dans les mois qui viennent.

# *Les 35 heures, une autre ère...*

Guy Aznar

*Dans cette courte tribune, Guy Aznar resitue les 35 heures en négociation en France dans un contexte international et temporel plus large : d'abord pour souligner que la réduction du temps de travail constitue une tendance de longue durée commune à tous les pays industrialisés, ensuite pour montrer que cette mesure ne fait qu'accompagner logiquement une transformation structurelle plus fondamentale du travail qui entraînera d'importantes conséquences sur les modes de vie et l'usage du temps.*

*Il rappelle en même temps que les 35 heures ne constituent pas la panacée contre le chômage, que bien d'autres mesures devraient donc être adoptées qu'il conviendrait du reste de resituer dans une perspective plus ambitieuse, celle d'un changement de société et de style de vie qui ne manquera de soulever des questions existentielles majeures.*

H.J.

Je me souviens des grandes manifestations d'autrefois, de la Bastille à la République, à moins que ce soit de la République à la Nation, où le slogan des 35 heures flottait sur les banderoles apparaissant comme une demande un brin utopiste, un rien provocatrice. Comme le temps passe ! Nous en sommes à négocier aujourd'hui les détails de la mise en œuvre...

En un quart de siècle, nous avons changé de civilisation sans nous en apercevoir, nous sommes passés de la deuxième vague, comme dit Alvin Toffler, celle des cheminées d'usine, à la troisième, celle des intelligences portables. Le moteur de la production des richesses s'est déplacé du secteur de la matière à celui de l'information ; les nouvelles technologies infor-

mationnelles ont fait franchir un saut au travail qui de matériel est devenu logiciel, immatériel. Nous voyons déjà émerger l'image du travailleur du futur : autonome, flexible, polyactif, *networker*. Autonome, parce que les formes d'organisations pyramidales vont être transformées au profit d'équipes travaillant en réseau. Polyactif, parce que le salarié devra s'organiser pour partager sa compétence avec d'autres, naviguer entre l'entreprise, l'université, l'association, où il consacrerait s'il le souhaite ses années sabbatiques. *Networker*, parce que l'essentiel du travail se fera sur écran, à partir duquel on pourra acheter, discuter, consulter, éditer, finalement presque tout faire, sauf bien entendu aimer.

Le temps de travail va avoir tendance à se répartir sur toute la vie, non d'une manière linéaire mais d'une manière cyclique et multiforme ; il va changer de formes et globalement, c'est certain, il va avoir tendance à baisser.

En l'espace de cinq générations, démontre Jacques Rigaudiat, le temps de travail sur l'année s'est trouvé diminué de 45 % (172 jours de 8 heures), soit l'équivalent de six mois de temps libéré, ce qui explique que le nombre des actifs en 1896 (19,2 millions) était voisin de celui des actifs cent ans plus tard (à 1,5 million près).

On voit mal pourquoi la courbe ne continuerait pas sa décrue à un moment où le capital remplace le travail dans le secteur de production des biens, même si de nouveaux secteurs apparaissent (services à la personne, immatériel) qui compensent en partie le déficit.

Certes, il faut distinguer cette pente séculaire, lente et régulière, du cyclone que nous avons connu depuis vingt-cinq ans où se sont additionnés les effets de chocs

sectoriels brutaux (agriculture, charbonnages, sidérurgie) et la bombe démographique qui a suscité trois millions de demandeurs d'emploi supplémentaires. Mais, néanmoins, « il baisse ».

Ceci permet de replacer le projet de loi sur les 35 heures à sa juste place, dans un contexte beaucoup plus large. Ce n'est pas un événement inattendu ou incongru, ce n'est pas un caprice technocratique, mais l'illustration d'une tendance socio-économique lourde : une modalité d'adaptation parmi d'autres, du système législatif au système technologique ; un chapitre d'une histoire dont les prochains chapitres seront peut-être les 32 heures ou l'organisation d'années de formation tous les dix ans.

Si le passage aux 35 heures constitue une démarche positive, comment expliquer que la France soit la seule à s'engager dans cette voie ? Je crois que la France n'est pas le seul pays à réduire le temps de travail, tous les pays industrialisés le font, mais chacun à sa manière. La flexibilité externe, souvent généralisée dans les pays anglo-saxons, constitue un genre de réduction (forcée) de la durée du travail ; le temps partiel largement développé aux Pays-Bas constitue une forme de réduction ; de même que la technique développée dans certains pays scandinaves des années sabbatiques et des congés formation. Considéré avec un certain recul, le passage aux 35 heures ne constitue pas une « aberration », pas plus que le bœuf bourguignon n'est une « aberration » par rapport au hot-dog. C'est une modalité de réduction parmi d'autres que nous avons choisie selon notre culture, dans le pays de Descartes et des jardins à la française, tandis que d'autres choisissent, pour réduire, des solutions westerns, ou baroques comme un jardin anglais.

Le reproche principal que l'on peut faire aux 35 heures, c'est son manque de modestie dans le domaine de l'emploi. Si j'ai bien lu Gilbert Cette, « *dans le meilleur des cas*, le passage de 39 à 35 heures de l'ensemble des salariés du secteur marchand pourrait aboutir en cinq ans à une création de 700 000 emplois. » Promesse fabuleuse qui mérite qu'on lui consacre toute notre énergie. Mais nous savons bien qu'il existe 5 millions de personnes en mal d'emplois qui ne peuvent se satisfaire de cette seule promesse.

Le projet des 35 heures, reconnaît avec franchise Gilbert Cette, ne peut prétendre constituer la solution au chômage massif. Peut-être le gouvernement aurait-il dû l'affirmer plus clairement et mettre en œuvre en parallèle, avec la même volonté, d'autres dispositifs d'une valeur équivalente. La création d'entreprises nouvelles convenablement encouragée par une série de mesures présentées récemment au colloque organisé par le réseau Synergies pourrait entraîner à elle seule 500 000 emplois supplémentaires ; le vivier de très petites entreprises (TPE) qui sont au nombre de 2 millions (de moins de 5 salariés), notoirement en sous-effectif et notoirement désireuses d'embaucher, si on enlève les freins qui les en empêche, pourrait en créer autant. Le volume des emplois de services à la personne, à une époque où la moitié des citoyens va dépasser la cinquantaine, fortement demandeurs d'assistance et de services en tous genres, pourrait être doublé.

Le temps choisi (je dis bien « choisi ») pourrait rejoindre les scores des Pays-Bas et prendre des formes nouvelles, celles des congés de longue durée consacrés à la formation, à la vie associative, à l'échappée sabbatique. En fait c'est un puzzle qu'il aurait fallu décrire, avec une série de

pièces qui s'emboîtent, dont l'ensemble pourrait permettre d'approcher à l'horizon 2005 un relatif plein emploi. Placée dans cette perspective, la promesse des 35 heures aurait pris son sens : un outil parmi d'autres. Isolée de cette perspective, il lui manque le souffle d'un projet susceptible de nourrir l'imaginaire social.

Mais, en fait, qu'en pensent les salariés ? Les innovations concernant le temps de travail, à la différence de certaines innovations technologiques ou sociales que l'on peut regarder à distance, nous touchent de près. Elles affectent notre vie intime, notre rythme biologique, le réveil qui sonne, ou le sentiment de creux à l'estomac devant ces morceaux de temps soudainement octroyés d'office.

Au fond des choses, on peut penser que les salariés sentent bien instinctivement que le passage aux 35 heures n'est pas une modification anecdotique du temps de travail (une heure de plus ou de moins sur la journée) mais un basculement plus important : le fait de devoir caser une demi-journée toutes les semaines, un jour tous les quinze jours, oblige à revoir la mécanique des emplois du temps. Il y a un effet de seuil dans cette réforme qui, comme dans la théorie des dominos, va entraîner de proche en proche un processus de déconstruction/réinvention des formes du travail. On va passer de la société du temps fixe à la société du temps fluide.

Enfin, le passage aux 35 heures soulève des interrogations existentielles sur le temps libre. L'apparition d'un temps non occupé, non affecté, s'apparente un peu à l'apparition d'un objet étrange venu d'ailleurs. Qui conduit à reconsidérer la valeur travail dont il est issu (d'où les nombreux articles récents sur la valeur travail) ; qui amène à s'interroger sur l'affectation de ce surplus de vie ; qui

conduit souvent à le justifier avec une frénésie de remplissage par des travaux nobles (les enfants, la famille) ou socialement reconnus (les associations, le bénévolat) comme si on n'avait pas le droit de le gaspiller.

Je pense personnellement que ces justifications sont insuffisantes. La vraie question est que l'apparition d'un temps non rempli par des occupations reconnues

comme « utiles » mais à l'inverse d'un temps éventuellement totalement libre de toute occupation « nécessaire » (c'est-à-dire enfin vraiment « libre ») renvoie à une saine angoisse existentielle. Si ma vie n'est plus remplie par des « occupations », quel est son sens ?

Il sera sans doute passionnant de suivre, au fil des années, l'évolution de la valeur « temps ».



## **Numéro spécial: Droits du travail, droits de l'homme**

Normes internationales du travail et droits de l'homme.  
Où en est-on à l'approche de l'an 2000?

**N. VALTICOS**

Les origines de la convention n° 87 sur la liberté syndicale  
et la protection du droit syndical

**H. DUNNING**

Droits de l'homme et liberté syndicale: évolution sous le contrôle de l'OIT

**L. SWEPSTON**

Liberté syndicale: l'impact de la convention n° 87 et l'action de l'OIT

**G. VON POTOBOSKY**

La déclaration de 1998 de l'OIT sur les principes et droits fondamentaux:

Un défi pour l'avenir

**H. KELLERSON**



La Revue sur internet:  
[Http://www.ilo.org/revue](http://www.ilo.org/revue)

Annexes  
Bibliographie annotée

Publications du BIT, Bureau international du Travail, 1211 Genève 22,  
Suisse, Fax: (41-22) 799.69.38; Tél.: 799.78.28; E-mail: [pubvente@ilo.org](mailto:pubvente@ilo.org)

# Actualités prospectives

## Idées et faits porteurs d'avenir

### Différentes manières de voir

En août 1998 l'INSEE a publié un document vraiment « européen ». Il s'agissait de présenter **les régions françaises dans l'Union européenne**. En définitive, on obtient une vision réaliste de l'Europe et de ses disparités. Elles ne sont pas par pays mais par régions.

Dans la formulation classique on trouve en tête du produit intérieur par pays l'Allemagne, la France, l'Italie et le Royaume-Uni. Mais quand on examine de plus près les réalités économiques on trouve en tête de l'Europe (sur la base des chiffres de 1994 du produit intérieur brut exprimé en pouvoir d'achat <sup>1</sup>) : l'Île-de-France, première des 196 régions européennes, suivie de la Lombardie et du grand Londres.

Quand on examine encore de plus près la situation en termes de PIB par habitant quatre régions françaises seulement, l'Île-de-France, l'Alsace, la Haute-Normandie, Rhône-Alpes, se classent au-dessus de la moyenne européenne. La moitié de la production française se concentre dans ces régions.

1. Les mesures en standards du pouvoir d'achat prennent en considération les écarts des prix des biens et services dans chaque État membre.

Le classement européen selon ce critère est différent : n° 1 Hambourg ; n° 2 région de Bruxelles ; n° 3 Darmstadt ; n° 4 Luxembourg ; n° 5 Île-de-France.

Dans chaque pays les disparités régionales sont fortes mais moins fortes dans les pays en dessous de la moyenne européenne : l'égalité se fait toujours par le bas, la progression par les différences.

Ces données, passionnantes à étudier, illustrent le fait que les notions de richesse, de niveau de vie, qu'elles soient générales ou par habitant, doivent être relativisées. Il n'est pas sûr non plus qu'un classement sur la base d'un indice de satisfaction d'existence donne les mêmes résultats. La création de richesses impose des disciplines. Il arrive que des régions pauvres se contentent de redistribution.

Les chiffres fournis par l'INSEE s'appuient sur des données européennes élaborées pour servir de base aux redistributions des ressources au niveau européen.

La France en tant qu'ensemble se classe, par PIB par habitant, au sixième rang derrière le Luxembourg, la Belgique, l'Autriche, le Danemark, l'Allemagne, les Pays-Bas et l'Italie.

Vouloir gagner des rangs passe plus par une politique d'animation régionale que par des actions d'ensemble s'appliquant à

des régions manifestement très différentes entre elles. Ainsi le PIB par tête est (en million de SPA, un SPA = 7,137 F) de 27 854 en Île-de-France, de 18 341 en Alsace, de 13 917 en Limousin, de 13 804 en Corse.

En général les régions les plus riches sont celles qui sont des centres d'échanges. La richesse est dans l'ouverture, pas dans la protection.

*Michel Drancourt*

---

### **La tour de Babel des temps modernes**

On a beaucoup vanté les qualités de l'Internet par rapport à celles de la télévision. Au petit écran passif et inerte on a opposé la flexibilité du courrier électronique qui permet une interaction et ouvre aux isolés, solitaires ou curieux des possibilités d'apprentissage et de contact insoupçonnées jusqu'alors.

Le schéma est séduisant mais risque d'être trompeur. En effet, une étude publiée par la Carnegie Mellon University de Pittsburgh révèle que les usagers de l'Internet ont des taux significativement plus élevés de solitude et de dépression que ceux qui ne l'utilisent pas ou ne le font que de manière sporadique et peu fréquente. L'étude démontre également sans équivoque qu'il ne s'agit pas d'un inversement de propositions. L'Internet n'attire pas au départ les personnes déprimées. C'est bien le média lui-même qui provoque des dépressions allant du simple vague à l'âme à des épisodes de retrait dépressif du monde. Ajoutons surtout au crédit du sérieux de l'enquête que les résultats, qui vont être publiés dans *The American Psychologist*, risquent de ne pas être du goût des commanditaires de la haute technologie qui ont financé en grande partie son coût (1,5 million de dollars) : Intel Corp.,

Hewlett-Packard Co., AT&T Research and Apple Computer Inc.

L'étude est en effet sérieuse. Pendant deux ans, elle a opéré le suivi d'une population de 169 participants de la région de Pittsburgh. Population normale sélectionnée dans quatre écoles et centres communautaires. Tous les participants avaient accès à l'Internet dont l'usage était systématiquement répertorié. Un groupe fut observé sur une année, l'autre sur deux. Pendant la durée de l'enquête, dépression et solitude furent mesurées séparément sur une échelle de 0 à 3 pour la première et de 0 à 5 pour la seconde, puis corrélées avec la fréquence d'utilisation de l'Internet.

Les résultats furent significatifs : une heure sur l'Internet par semaine (ce qui est peu à l'échelle de l'utilisation nord-américaine) suffit à faire monter les taux de dépression. Elle se traduit également par la perte de contact avec 2,7 personnes dans le cercle social du sujet, induisant ce faisant une augmentation de l'indice de solitude, renforçant la dépression. Il ne s'agit bien entendu que d'indices de corrélation, mais ils soulignent combien il est important de maintenir les liens sociaux locaux avant de s'enfuir dans la mondialisation de l'échange abstrait.

Le contact humain est irremplaçable en ce qu'il est le seul capable de former l'être social. Si au départ, l'Internet ouvre effectivement le cercle social, c'est un cercle vide, comme tout média abstrait tel le livre par exemple. Le danger est que contrairement à la lecture, l'individu pense qu'il parle aux autres alors que, sans affect, il ne parle en fait qu'à lui-même. Les membres des groupes de discussion poursuivent leurs fantasmes personnels sans jamais écouter vraiment

l'autre qu'ils peuvent faire disparaître ou réapparaître en appuyant sur une touche. Ou bien, ils peuvent tomber dans le délire de l'autre sans être capable de juger des dangers perceptibles dans le monde réel. La fuite dans le miroir est particulièrement dangereuse pour les adolescents qui trouvent dans l'Internet un échappatoire au monde réel tout en ayant l'impression de prendre contact avec lui. Leur isolement devient tel dans certains cas qu'ils ne peuvent qu'avec grande difficulté retrouver un monde social.

Cette étude ne serait qu'une étude de psychologie parmi un millier d'autres produites chaque année aux États-Unis si elle ne soulevait pas directement un des problèmes majeurs de la mondialisation, que l'on pourrait appeler déconstruction du corps social. On retrouve ce problème non seulement sur l'autoroute de l'information mais aussi par exemple dans les restaurants qui la bordent où le corps social de l'humanité formé autour des repas est en train également de changer au profit d'une absorption de nourriture individuelle et solitaire. On risque alors d'aller bien au-delà des simples problèmes de dépressions individuelles pour aborder ceux de la décomposition de la personnalité morale et civile du corps social tout entier tel que nous le connaissons depuis des dizaines de milliers d'années. Nous nous avançons ici en terrain vraiment inconnu où les modèles historiques ne se répéteront pas.

*Nicole Morgan*

---

### **Tourisme et développement**

Selon le World Travel and Tourism Council (WTTC) — première association mondiale de directeurs de sociétés

de tourisme privées —, le tourisme est le premier créateur d'emplois dans le monde. Il représente actuellement 10 % du total des emplois mondiaux, avec 230 millions d'emplois dans ce secteur. Au niveau mondial, les voyages et le tourisme affichent un chiffre d'affaires annuel de 4 400 milliards de US dollars. Et, d'ici à 2010, le nombre d'emplois liés au tourisme devrait passer à 328 millions.

Les statistiques de la CNUCED rappellent que le tourisme est le seul secteur du commerce international où les pays pauvres affichent régulièrement un excédent dans le domaine des services. De fait, la Banque mondiale voit là un excellent vecteur de promotion du développement pour les pays du tiers-monde. Une aide dans ce domaine permettrait par exemple de mettre en place un certain nombre d'infrastructures (routières, notamment) nécessaires à l'essor économique.

Cependant, si le tourisme peut servir les économies de certains pays en développement, il ne faut pas perdre de vue qu'il peut aussi y desservir les populations locales. En effet, sous prétexte d'offrir des destinations de rêve qui satisfassent la demande occidentale, il ne faudrait pas passer outre le respect des droits des « autochtones ». Soutenir le tourisme à Myanmar ou en Chine, alors que les régimes de Rangoon et de Pékin sont d'ordre dictatorial, ne semble pas aller dans le sens du développement. Il en est de même en ce qui concerne des pays tels que la Thaïlande ou la Roumanie. Il est de notoriété publique que ces destinations attirent une clientèle très spécialisée : tourisme sexuel, pédophilie et autres activités de ce genre figurent entre autres attractions. De fait, y encourager le tourisme sous le prétexte du développement relèverait d'une vaste hypocrisie.

Certes, les touristes occidentaux pourraient boycotter ce type de destinations (des campagnes de cet ordre ont déjà eu lieu par le passé). Mais le manque d'informations et/ou les conditions financières liées au voyage relativisent l'efficacité du boycott, spontané ou organisé. C'est donc essentiellement aux pourvoyeurs d'aides (États et organisations internationales) de faire preuve de prudence : l'appui au tourisme dans les pays en développement ne doit en aucun cas permettre à des régimes autoritaires de redorer leur image internationale, et encore moins encourager l'exploitation de femmes et d'enfants à l'unique fin de satisfaire les appétits sexuels de certains touristes étrangers. Les États concernés sont connus : aux pays développés d'en prendre acte.

*Stéphanie Debruyne*

Source : « La Banque mondiale réexamine le rôle du tourisme dans le développement ». In *Banque mondiale Actualités*, vol. XVII, n° 12, 12 juin 1998.

---

### **Europol contre l'extrême droite ?**

En octobre dernier, *Europol*, l'« *Interpol* de l'Union européenne », a pris corps. Trois ans après sa signature, la convention destinée à mettre en place cet organe de coopération policière a enfin été ratifiée par tous les États de l'Union européenne (UE). Au-delà de son rôle technique, peut-être doit-on y voir un instrument du renforcement de la fonction politique de l'UE.

*Europol* est chargé de faciliter les échanges d'informations et de réaliser des analyses en matière de trafic de drogues, de terrorisme et de criminalité organisée. Ce, grâce à une base de don-

nées communautaire recueillant les informations de chaque État sur les membres d'organisations criminelles et les individus ayant commis ou s'appêtant à commettre des actes criminels. Il est censé engager la lutte dans les domaines suivants : trafic d'êtres humains, réseaux d'immigration clandestine, commerce illégal de substances nucléaires et radioactives, vol de voitures et blanchiment d'argent sale. À compter de janvier 1999, sa compétence devrait s'étendre effectivement à la lutte anti-terroriste.

Bien que lente, la mise en place d'une coopération policière (puis judiciaire) puisqu'un réseau judiciaire européen devrait voir le jour d'ici début 1999) est donc en train de devenir réalité. Sans préjuger de son efficacité, on peut y voir un pas important dans la concrétisation de l'idée de citoyenneté européenne.

En effet, une manifestation d'efficacité en matière de sécurité intra-communautaire pourrait bien relancer l'intérêt de certains Européens pour l'Union. On le constate, les plus fervents anti-européens sont souvent ceux qui affectionnent les discours sécuritaires. Que ce soit le Front National en France, ou le parti « libéral » de l'Autrichien fascinant Joerg Hager<sup>1</sup>, les partis d'extrême droite font de l'absence de contrôle aux frontières (jugée propice au développement de trafics en tous genres) un de leurs chevaux de bataille anti-européens. De fait, une prise en charge efficace, à l'échelle européenne, des questions de sécurité pourrait miner l'un des fondements de leur succès actuel.

---

1. Ou encore le parti « du progrès » de Carl Igar Hagen en Norvège, l'Alliance nationale de Gianfranco Fini en Italie, le Vlaams Blok de Filip Dewinter en Belgique...

Pour cela, il devient de plus en plus urgent d'harmoniser les législations européennes, en particulier dans le domaine des narcotiques. Sur ce point, par exemple, les cas néerlandais et espagnol sont des plus atypiques. Une homogénéisation des régimes juridiques européens s'impose pour qu'Europol puisse afficher une réelle efficacité en la matière. Ensuite, une fois ce pas franchi, peut-être cet organe viendra-t-il rassurer les euro-sceptiques et battre en brèche les discours sécuritaires de l'extrême droite ?

S. D.

Source : « Sécurité : un bureau européen de police pour le 1<sup>er</sup> octobre, une étape dans la lutte contre le terrorisme et la criminalité organisée. » In *Eurofocus*, n° 23/98, 29 juin-6 juillet 1998.

### Le risque turc

« Pont entre l'Orient et l'Occident », enfant sage du Proche-Orient car censée

vivre sous un régime démocratique, la Turquie n'en est pas moins source de conflits potentiels. Outre les relations tendues qu'elle entretient avec la Grèce à propos de la mer Égée et de Chypre, elle pose régulièrement problème aux Européens et aux Américains en raison des libertés qu'elle prend à l'égard des droits de l'homme. Mais c'est surtout son rôle régional en matière de ressources hydrauliques qui, à terme, risque de générer de véritables conflits ouverts.

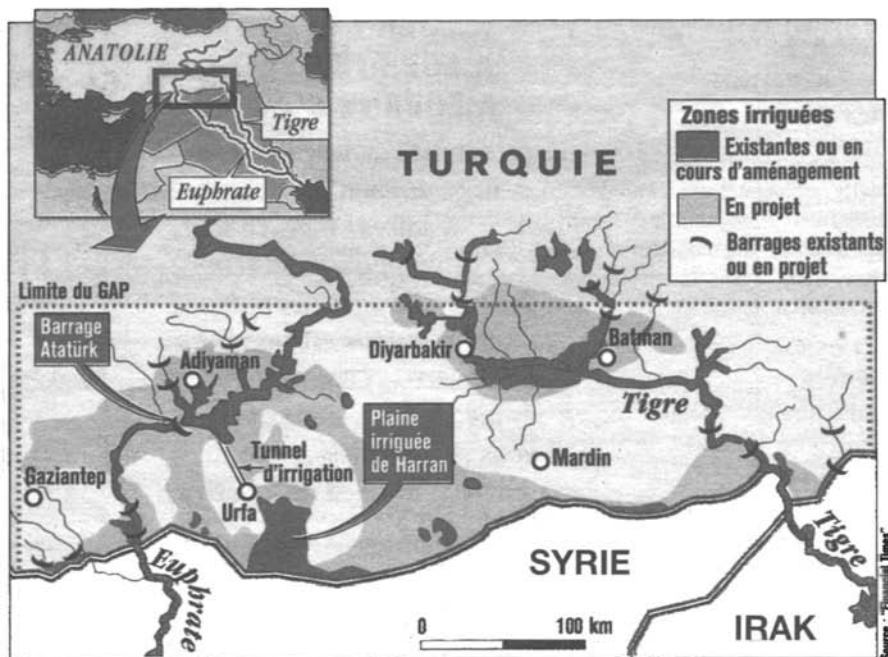
La question de l'eau constitue en effet un problème sérieux pour le Proche-Orient et la Turquie en est l'un des principaux protagonistes. Pays le mieux pourvu de la région, elle abrite les sources du Tigre et de l'Euphrate, et possède respectivement 51,8 % et 88,5 % du potentiel hydraulique de ces deux fleuves. En aval, cette position prédominante inquiète particulièrement ses voisins, au premier rang desquels l'Irak et la Syrie. Le Tigre et l'Euphrate sont en effet leur principale

Répartition du potentiel hydraulique et de la demande de consommation en eau des pays riverains du Tigre et de l'Euphrate (consommation)  
(en milliards de mètres cubes par an)

Pays	Tigre		Euphrate	
	potentiel	consommation	potentiel	consommation
Turquie	25,24 (51,85 %)	6,87 (13 %)	31,58 (88,5 %)	18,42 (35 %)
Syrie	0	2,60 (4 %)	4,00 (11,5 %)	11,30 (22 %)
Irak	23,43 (48,15 %)	45,00 (83 %)	0	23,00 (43 %)
Total	48,67	54,47	35,58	52,92

N.B. On constate que la demande de consommation totale excède le potentiel hydraulique, et donc que l'eau manque dans cette région, en particulier pour la Syrie et l'Irak.

Le « GAP », projet d'irrigation du Sud-Est anatolien



source d'approvisionnement en eau et l'utilisation qu'en fait Ankara ne cesse de les alarmer.

En particulier, la vaste entreprise du GAP<sup>1</sup> pèse fortement sur les relations régionales, ce malgré l'engagement (non respecté à plusieurs reprises) du gouvernement turc d'assurer un débit minimum de 500 mètres cubes en aval des deux cours d'eau. Une fois définitivement achevé (aux alentours de 2005-2010), le

1. Abréviation turque signifiant grand projet du sud-est anatolien et visant à la réalisation de 22 barrages et 19 centrales hydro-électriques sur les rives du Tigre et de l'Euphrate.

GAP risque en effet de devenir une véritable arme politique aux mains du gouvernement turc.

Non seulement, les barrages accentueront les problèmes de pollution et de salinisation des eaux, dus à l'irrigation intensive des surfaces agricoles turques et d'ores et déjà constatés dans les bassins irakiens et syriens de ces deux fleuves. Mais, en outre, ils pourraient permettre à Ankara de faire pression sur ses voisins, par une suspension « temporaire » de leur approvisionnement en eau. Les litiges régionaux ne manquant pas (question kurde, relations avec Israël et les États-Unis, leadership,...) et de telles velléités turques ayant déjà eu lieu en

1993<sup>2</sup>, il ne s'agit pas là de risques inconsidérés.

De plus, lorsqu'on connaît les dirigeants des deux pays concernés (le syrien Hafez-el-Assad, loin d'être un dirigeant modéré, et le dictateur militaire irakien Saddam Hussein), les réactions susceptibles d'y faire suite ne peuvent qu'ajouter à l'inquiétude. Bombardement des barrages turcs par l'un ou l'autre pays, riposte d'Ankara, soutien des États-Unis, coalition arabe pour faire front contre « l'ennemi occidental », etc.

On le constate, un scénario-catastrophe de type escalade de la violence ne peut être exclu. Le projet du GAP est déjà un fiasco financier : il a coûté 25 milliards de dollars US et augmenté le taux d'inflation de 20 %, sans atteindre ses objectifs initiaux (développement de l'emploi local et apaisement des revendications kurdes). Il pourrait bien être aussi le détonateur indirect du prochain conflit régional.

Tout le monde s'accorde à dire que l'eau sera à l'origine de nombreux conflits au XXI<sup>e</sup> siècle, mais rares sont ceux qui cherchent à aplanir les tensions latentes. Or, la vallée du Tigre et de l'Euphrate fait partie de ces zones de tension. Certes la Turquie est un pion géopolitique crucial pour les Occidentaux, mais elle n'est pas le seul. Les efforts actuels de normalisation de l'Iran semblent montrer qu'il y a des alternatives. Aussi, rien n'interdit de faire pression sur Ankara, sinon en ce qui concerne les droits de sa propre population, tout au moins pour garantir l'accès à

l'eau des peuples voisins, tributaires du débit des deux fleuves. Il serait temps que ceux qui soutiennent la Turquie, États-Unis en tête, y prennent garde.

S. D.

Source : OGUZ Seref. « Les gigantesques barrages du GAP sont déjà un échec ». In *Milliyet*, repris dans *Courrier International* n° 401, 9-15 juillet 1998 ; DEBRUYNE Stéphanie. *La Turquie et la question kurde au Moyen-Orient*, mémoire de DEA, 1997.

---

### L'avenir de l'énergie

Chevron, l'un des grands pétroliers américains, s'est séparé de son activité charbonnière. Arco et Kerr - Mc Gee en avaient fait autant il y a quelques mois. Ces mouvements viennent rappeler qu'en matière énergétique, le charbon continue d'occuper une place essentielle. Le charbon reste la deuxième énergie utilisée dans le monde, après le pétrole. Il sert, par exemple, à fabriquer 52 % de l'électricité consommée aux États-Unis.

Comme pour le pétrole, l'offre de charbon augmente notamment dans la zone Asie-Pacifique.

Quatrième producteur mondial, l'Australie est, en 1997, le premier pays exportateur. Les pays gros producteurs, la Chine, les États-Unis, l'Inde, consomment l'essentiel de leur production. Tandis que les firmes qui s'étaient diversifiées dans le charbon concentrent leurs activités sur le pétrole et le gaz (voire la chimie). Des groupes moins connus ont choisi d'investir dans le charbon. Le premier groupe mondial, Prabody Coal, est pour l'instant entre les mains de Lehmann Brothers. Arch Coal est le deuxième producteur américain. Les autres, Kennecott et The American Coal Cy, ont également élargi leurs bases par des acquisitions.

---

2. Lors du remplissage du barrage Atatürk, en janvier 1993, la Turquie a réduit le débit de l'Euphrate en deçà de la limite des 500 mètres cubes (à laquelle elle s'était engagée en 1987), et cette baisse du débit a alors servi de moyen de pression semi-déguisé pour que la Syrie réduise son soutien à la guérilla kurde de Turquie.

Tout se passe comme si les acteurs de la production énergétique s'organisaient pour les périodes à venir où l'actuelle surabondance d'énergie qui entraîne une baisse des prix spectaculaire (le pétrole est retombé au niveau de 1972 avant le choc de 1973-1974 et celui de 1979) fera place à une demande accrue.

Les pétroliers comme Chevron mobilisent des moyens financiers sur la recherche de nouveaux gisements en pétrole et en gaz. Comme les prix du brut laminent leurs marges ils se séparent des activités annexes. La récente absorption d'Amoco par BP relève de la même stratégie.

Les charbonniers de vocation qui ne tiennent pas la vedette parce qu'ils souffrent de l'image un peu désuète, à tort, du charbon, se renforcent et procèdent à des concentrations de moyens. Le jour, à date incertaine, où les prix de l'énergie se mettront à augmenter, ils empocheront la mise. En attendant ils traversent une période de forte compétition et de faible rentabilité. D'où la nécessité de regroupement et de progrès spectaculaires de productivité.

Quant au nucléaire il n'est plus à la mode. Les écologistes en rendent l'usage difficile. Les grands groupes cependant n'abandonnent pas la partie en raison des besoins en énergie qui ne manqueront d'accompagner les développements à venir de la Chine, de l'Inde et des pays en développement. La recombinaison du secteur s'opère sans qu'on y prête attention. Le britannique BNFL et l'américain Morrison Knudsen ont racheté les activités nucléaires de Westinghouse (qui s'est fondu dans la communication avec CBS) qui est le premier installateur mondial (18 % des parts de marché).

Framatome (15 % des parts) cherche des accords avec Siemens ou d'autres. Il semble que le Gouvernement français hésite quant à son avenir. Mais le groupe est trop important pour qu'il ne faille pas un jour décider de le consolider ou d'envisager des accords internationaux. Quant à General Electric (12 % du parc installé), il s'oriente vers des accords avec Toshiba et Hitachi (à eux deux 5 % du parc installé dans le monde).

Les évolutions ne sont pas terminées. La maîtrise de la production énergétique reste une des exigences de l'activité industrielle. À l'heure actuelle l'opinion n'est sensible qu'aux inconvénients de son usage. Mais qu'une nouvelle crise de l'énergie surgisse, dans dix ou vingt ans, elle se retournera comme un gant.

M.D.

---

### **Le « Bug » de l'an 2000**

On commence à admettre l'étendue du désastre mais on mesure mal ce qu'il révèle comme fragilité de notre société. L'expert Casper Jones évalue à 700 000 années-hommes le travail nécessaire dans le monde pour corriger les programmes informatiques et leur permettre de fonctionner au-delà du 31 décembre 1999... DRI prévoit une perte de croissance de l'ordre de 0,5 % de PIB, analogue à celle due à la crise asiatique. Claude Salzman qui rapporte ces prévisions<sup>1</sup>, estime qu'une entreprise de 1 000 employés doit consacrer de 1 000 à 3 000 jours de travail au problème, ce qui fait « qu'il est fort probable qu'il ne pourra être (réglé) dans les délais impartis ». En tout cas, six agences fédé-

---

1. SALZMAN Claude. « L'obstacle de l'an 2000 ». *Le management face aux nouvelles technologies* (groupe Les Échos), n° 11, avril 1998.

rales américaines sont désormais hors délais, dont les départements de la Défense et celui des Transports. C'est ce qu'affirme Stephen Horn<sup>2</sup>, président d'un sous-comité du Congrès. Il a demandé au président de déclarer « le problème de l'an 2000 » priorité nationale, tandis que le sénateur Bob Bennett exhorte Bill Clinton et Al Gore à agir personnellement pour provoquer une prise de conscience. La justice américaine a l'intention de ne pas appliquer la loi anti-trust aux entreprises qui partageront leurs efforts sur le sujet.

Tout ce remue-ménage amène à se demander comment nos organisations ont fait pour être gravement surprises par l'arrivée d'un événement aussi prévisible qu'une date du calendrier... Ainsi, ce n'est pas la date mais ses conséquences pour les systèmes informatiques qui a pris de cours les acteurs. Cela illustre un redoutable paradoxe. Pour diffuser ses applications dans la société, la technologie doit devenir aussi invisible que possible pour l'utilisateur. Celui-ci s'approprie alors l'usage courant de la technique dans un contexte de routine mais reste à un niveau de compréhension superficiel qui ne lui permet pas de discerner les dysfonctionnements que risque de provoquer un changement important du contexte d'exploitation.

Il est probable que la plupart des directions informatiques, largement tributaires des préconisations de leurs gros fournisseurs, n'avaient pas, la compétence technique nécessaire pour déceler et évaluer le *bug* de l'an 2000. Lorsqu'elles ont commencé à entrevoir le problème, elles ont dû éprouver quelques difficultés à s'avouer puis à avouer aux directions générales l'étendue

du désastre possible et le coût des mesures à prendre. C'est la situation classique du rejet d'un signal faible dérangeant. Enfin les décideurs finaux, de culture non technique et certainement non informatique, ont eu du mal à admettre l'importance financière d'un détail technique.

Il y a peut-être encore plus grave. La rapide rotation des directeurs informatiques qui restent rarement plus de deux ans et demi en poste dans la même entreprise a dissuadé bien des responsables d'engager à temps des dépenses qui allaient peser lourdement sur leurs budgets pendant plusieurs années et qui bénéficieraient à leurs successeurs ! C'est grave parce que cette problématique du court terme est celle de l'annuité budgétaire, de la gestion des résultats trimestriels des entreprises, des rythmes électoraux de la vie politique ; nous sommes engagés dans des mécanismes qui privilégient presque tous le court terme et empêchent par définition de prendre dans des délais utiles des mesures de long terme.

*André-Yves Portnoff*

---

### **Le quotidien du siècle prochain ?**

À l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle, nombreux sont ceux qui tentent de dessiner les modes de vie à venir. Exercice difficile quand on voit la rapidité avec laquelle apparaissent les changements aujourd'hui : nul ne peut prédire à l'année près les inventions qui vont révolutionner le siècle à venir. Sans horizon de date précis (ce qui rend l'exercice un peu moins prétentieux), Marian Salzman et Ira Matathia se sont quand même prêtées à ce petit jeu. Voici quelques-unes de leurs prédictions concernant notre vie quotidienne future :

---

2. SUZMAN Mark. « Action on Year 2000 Problem Urged ». *Financial Times*, 3 juin 1998.

— Fini le rêve de la bicoque campagnarde isolée et de la tranquillité : nous habiterons, selon elles, des résidences virtuelles qui nous maintiendront en contact les uns avec les autres et nous proposeront tous les services par voie électronique. Le tout, bien entendu, au sein du « village global » et dans un intérieur personnalisé et automatisé (aquarium virtuel, papiers peints intelligents, activateur de sommeil et de rêves, etc.).

— Nous vivrons dans *Le meilleur des mondes*, tel que le conçoit Aldous Huxley (donc pas vraiment le monde idéal pour qui n'a pas lu l'ouvrage), puisque le shopping génétique sera de mise pour les parents qui veulent avoir un enfant. Une fois conçu, ce dernier fera l'objet d'une surveillance absolue grâce à la vidéosurveillance, au moniteur électronique le reliant à ses parents, à son club de jeux privé, etc. — si tel est le cas, pas mal d'accidents seront peut-être évités mais, attention ! cela pourrait nuire à l'épanouissement personnel de l'enfant : à toujours avoir un œil inquisiteur sur ses moindres gestes, il risque ou l'étouffement ou la saturation et la révolte. Ceci dit, s'il passe le cap de cette enfance très encadrée, il aura la chance d'entrer dans un monde multiculturel : polyglotte depuis l'âge de 10 ans, il suivra des télé-enseignements et sera inscrit dans un club de spiritualité d'inspiration bouddhiste avant d'accéder à la cyberéducation sexuelle : tout un programme ! À moins que membre d'une famille résolument réactionnaire, il n'entre à l'école patriotique et ne cultive l'exception occidentale — une alternative néo-colonialiste qui laisse quand même pantois à la fin d'un siècle aussi dramatique que le XX<sup>e</sup>.

— Contrairement à certaines prédictions, nous ne mangerons pas artificiel mais bio. Ce sera le grand retour des aliments orga-

niques, suite à la multiplication des phobies alimentaires. Par contre, très occupés, nous opterons de plus en plus souvent pour l'alimentation « sur roue » (les services de livraison de repas à domicile pourraient bien faire fortune !). Quant aux « pilules-beauté », leur vente explosera... auprès de celles (et ceux) qui y croient.

— Enfin, en vrac : nous nous soignerons par ordinateur interposé (télé-médecine) mais, pour être sûr d'être bien dans notre peau, nous en appellerons aux médecines parallèles ; nos ordinateurs se répareront d'eux-mêmes ; nous roulerons — en voiture électrique — sur des routes intelligentes (*i.e.* complètement automatisées) ; nous prendrons tous au moins un congé sabbatique dans notre vie, etc.

Bien entendu, ces prédictions ne concernent qu'une part restreinte de la population mondiale (les classes moyennes et supérieures des pays industrialisés). Qui plus est, d'une étude à l'autre, les analyses divergent et le quotidien en est sensiblement modifié. Hormis la prédominance de l'information, de la communication et des relations électroniques, on ne peut véritablement prédire LE mode de vie du siècle prochain. Au mieux, on peut en rire, y rêver... ou faire en sorte que les perspectives les moins réjouissantes ne se généralisent pas. C'est aussi à cela que sert la prospective : à savoir ce qui peut arriver et à tout faire pour l'éviter si besoin est. Ainsi, rien n'empêche d'édicter un minimum de normes éthiques pour que le « shopping génétique » ne se banalise pas.

S. D.

Source : SALZMAN Marian, MATATHIA Ira. « Lifestyles of the Next Millenium: 65 Forecasts ». In *The Futurist*, juin-juillet 1998.

## Enquête delphi sur la science et la technologie

Des milliers d'experts ont été invités, sur l'ensemble du territoire allemand, à donner leurs « visions » de l'évolution de la science et de la technique à l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle, pour éclairer les responsables de la politique de recherche de Bonn, de l'industrie et du commerce, de l'éducation, de l'administration (réglementation) et de l'aménagement du territoire (*Länder*).

L'enquête est conduite par l'ISI<sup>1</sup>, qui perfectionne de longue date la méthode delphi en coopération avec l'Institut national japonais pour la Science et la Technologie (NISTEP) et un réseau international d'organismes du même genre. Sa première tentative, Delphi I, remonte à 1993. Des mini-delphis ont été conduites en 1995. En 1996 a démarré l'enquête Delphi II, dont les résultats ont été rendus publics en juillet 1997.

Articulée autour de 12 thèmes, Delphi II a rassemblé plus de 2 400 contributions effectives, ce qui correspond à un taux de participation élevé parmi les personnes contactées (30 % en moyenne et jusqu'à 50 % pour certains thèmes). C'est dire que l'initiative a rencontré un notable intérêt. Pour chaque technique considérée, les participants ont été invités à indiquer les tendances probables, les pays leaders, les échéances vraisemblables de réalisation effective, les conditions d'une réalisation efficace et les impacts possibles sur l'industrie, la société et l'environnement.

À court terme (2005-2010) l'attention semble se focaliser sur l'attractivité de

l'Allemagne comme lieu d'investissement et d'activité (Standorts Deutschland) et donc sur ce qui conditionne cet attrait (infrastructures performantes, grands équipements, réglementation favorable, climat social positif, etc.). À moyen terme (2005-2015), les thèmes liés à la globalisation prennent de l'importance. À plus long terme (2015-2025), c'est la raréfaction des combustibles fossiles qui devient la préoccupation dominante, suivie des problèmes d'envergure planétaire : (sur)population mondiale et courants migratoires liés au changement climatique.

Nous ne commenterons pas les prévisions technologiques à très court terme (jusqu'en 2010), qui sont banales : les progrès annoncés sont le plus souvent déjà une réalité au niveau du laboratoire et la seule question pertinente est l'accueil que leur fera le marché. Rappelons à ce propos que des exercices antérieurs avaient excessivement valorisé le « possible » des physiciens, au détriment du « faisable » des ingénieurs, du « viable » des économistes et du « souhaitable » des politiques, conduisant à des erreurs considérables de prévision. Ce n'est pas la première fois qu'on nous annonce la maison intelligente, la voiture électrique — voire solaire — ou la généralisation du courrier électronique, de la monnaie numérique, du cyber-achat. Il aura fallu vingt ans (et beaucoup d'argent) pour que les experts révisent leurs prévisions mirabolantes sur l'énergie de fusion : aujourd'hui, ils sont devenus plus prudents et un quart des sondés n'y croient même plus ! Les manipulations génétiques des plantes et des animaux d'élevage sont une réalité, mais elle est mal acceptée. Et ce n'est pas l'apparition d'un vaccin contre le Sida qui fera que la population africaine sera automati-

1. ISI : Institut Fraunhofer pour la systémique de l'innovation (Karlsruhe).

quement vaccinée, de même que les surplus alimentaires européens n'ont pas empêché la faim dans le monde. Il y a un fossé entre les possibilités de la science et les réalités socio-économiques, que l'on a trop souvent et trop légèrement survolées.

Concernant le plus long terme, les participants nous disent que les progrès de la science et de la technique permettront de venir à bout du cancer et du Sida, de réduire la consommation des voitures et des installations industrielles, de maîtriser les émissions polluantes, d'anticiper les cyclones et les séismes. Les nanosystèmes feront leur apparition, les médicaments de nouvelle génération iront se fixer préférentiellement sur leur cible, d'autres stimuleront les défenses immunitaires naturelles de l'individu. La majorité des experts allemands consultés s'attend à la mise en place d'un gouvernement fédéral européen entre 2010 et 2024, se superposant à la souveraineté des États membres et consolidant cet espace de paix et de prospérité. La position des femmes s'améliorera dans les pays développés. Cette vision globalement optimiste a toutefois son revers. Le fossé entre pays riches et pays pauvres se creusant, les risques de conflits armés vont s'accroître. Aucun gouvernement mondial ne parviendra à endiguer ces conflits. La globalisation économique maintiendra un taux de chômage élevé dans les pays industrialisés. Le vieillissement des populations met à mal les systèmes de protection sociale. Le brassage mondial des populations résultant des progrès de la mobilité et des flux migra-

toires fait redouter des conséquences sur la santé. En comparaison de ces défis, les experts semblent moins préoccupés des conséquences de la montée en puissance de la Chine ou de l'Islam.

Que penser de ces prévisions ? D'abord que, comme pour toute enquête delphi, il s'agit plus de « prendre la température » de cette tranche particulière de l'opinion publique que sont les experts, que d'ouvrir des pistes nouvelles. Le mécanisme même de l'approche delphi, que l'on pourrait qualifier de vote majoritaire à deux tours, amplifie les comportements moutonniers et favorise les idées reçues : seules les convictions fortes d'une minorité résistent à l'invitation de se rallier, au second tour, au courant dominant. Plus que les conclusions globales, largement prévisibles (mais, comme telles, importantes pour les hommes politiques), ce sont les contradictions, clivages et segmentations des opinions exprimées qui sont les plus révélatrices pour les spécialistes. Les positions minoritaires exprimées mériteraient une attention particulière, car c'est parmi elles que se trouvent peut-être les amorces de rupture dans les tendances lourdes qu'accrédite toute enquête delphi.

Malgré ses limites, cet exercice est digne d'intérêt. Il montre au moins comment les Allemands voient les problèmes du monde et comment ils se voient eux-mêmes en ce miroir. Et leur regard apparaît plutôt optimiste.

*Pierre Bonnaure*

---

# *Analyses critiques*

---

**LESOURNE Jacques.** *Le modèle français. Grandeur et décadence.* Paris : Odile Jacob, 1998, 205 p.

---

« La France est mal dans son être », affirme Jacques Lesourne. D'où vient cette crise qu'aucune autre société économiquement développée ne connaît à un tel degré ?

Certes il y a le chômage, l'immigration, l'insécurité, mais ce sont des maux qu'on trouve ailleurs. Il faut une explication plus large.

« L'état dépressif de notre société vient de notre sentiment que nos problèmes sont insolubles ». En fait nous vivons mal l'évolution radicale résultant du passage d'une société industrielle à une société d'information.

Contrairement aux États-Unis, l'Europe a vécu la révolution industrielle comme une déchirure de son tissu social. Elle n'a cicatrisé les plaies qu'après la Deuxième Guerre mondiale par un mélange de marché, d'État et de négociations sociales. En France le modèle social européen a pris une forme spécifique sous la forme d'un compromis entre marxistes et démocrates-chrétiens autour de l'État et son administration, plus présents en France qu'ailleurs.

« Pendant trente ans la France a été sur le plan économique une Union soviétique qui a réussi ». Mais ce système est incapable de s'adapter à la mondialisation. L'État, longtemps fer de lance du pays, en est la première cause.

Les Français ne retrouveront l'espoir qu'en reconstruisant leur modèle. Comment ? En prenant conscience de la réalité et de l'ampleur des changements provoqués par la société d'information qui bouscule la nature du travail mais aussi la hiérarchie des prix et les choix d'investissement.

« On assistera simultanément à une révolution dans la hiérarchie des prix, à la naissance d'une nouvelle économie du temps, à une influence croissante des prix extérieurs sur les prix nationaux ». Le plein emploi ne peut être réalisé à l'avenir qu'avec un bouleversement dans les coûts du travail des diverses compétences.

Ces transformations auront des effets majeurs sur les prélèvements (impôts et charges sociales) liées au travail classique et réduiront les moyens de l'État-protecteur. Si on voulait les maintenir on fausserait les mécanismes de l'emploi. Le choix est : moins de prélèvements et plus d'emplois ou maintien des prélèvements et moins d'emplois.

Les effets de l'information intéressent aussi la répartition des pouvoirs. Les syndicats par exemple sont atteints. « Le pouvoir se dilue et la société devient simultanément transparente, complexe et peu lisible ». L'individualisme progresse. Les formes de démocratie directe se multiplient. Les groupes d'intérêt s'affirment. On assiste à une « explosion des coûts » des transactions sociales.

Bref nous sommes loin de la société industrielle des années 60. Aux changements provoqués par l'information s'ajoutent ceux de la mondialisation. « La mondialisation des échanges plonge l'économie française, soit directement, soit par l'intermédiaire du marché unique européen, dans le système des prix internationaux. Le marché des capitaux renforce les liens avec l'extérieur, notamment par l'action des fonds de retraite qui deviennent les premiers actionnaires des entreprises. Les entreprises mondialisées par les marchés le sont aussi par les capitaux. »

Que devient, dans ces conditions, le pouvoir d'un État ? « Désormais — avec, en plus, les engagements européens — affaires internationales et problèmes intérieurs sont constamment mêlés. »

Le modèle français, qui a des racines lointaines, a été profondément marqué par la Libération. Il avait pour ambition de confier à l'État les instruments de commande de l'économie et, finalement, du social.

Le haut fonctionnaire (voir le livre de François Bloch Lainé, *Profession fonctionnaire* paru aux Éditions du Seuil) était l'homme dans lequel, plutôt qu'aux patrons honnis des années 30, on accordait sa confiance.

La haute fonction publique a été le moteur du système, passionnée d'investissements beaucoup plus que de consommation, de plan que de marché. Le secteur privé, dont les grandes entreprises sont souvent dirigées par d'anciens hauts fonctionnaires, participait au système. Il a réussi — surtout grâce aux entreprises auxquelles l'État ne s'intéressait pas — jusqu'au jour où il a buté sur les nouvelles technologies et la mondialisation. Alors, ou bien le modèle français reste accroché à l'État et cela donne beaucoup de Bull, ou bien il s'en éloigne et l'ensemble du système se trouve mis en cause.

Le système français a le soutien de la population qui en a bénéficié. Mais l'évolution démographique, venant en plus des transformations économiques et techniques, secoue les positions « acquises ».

La crise se manifeste par un décalage entre les réalités et les valeurs des années 1945, par une rupture entre les élites empêtrées dans leur bureaucratie et la société civile dont les membres sentent bien que la machine ne tourne

plus rond sans en comprendre les raisons et sans admettre les évidences, par exemple le vieillissement de la population et ses conséquences. Pour se « défouler » l'opinion a de plus en plus tendance à s'en prendre aux « autres ».

Pour Jacques Lesourne « au lieu de reporter ses craintes sur son environnement et d'en faire le bouc émissaire de ses malheurs, la société française doit chercher en elle-même l'origine de ses problèmes ».

\*  
\*\*

C'est ce qu'il s'est efforcé de faire de façon brève (204 pages), trop brève parfois en raison de l'importance et de la complexité des problèmes traités. Il constate que nos gouvernants entrent dans l'Europe et la mondialisation à reculons (on privatise en laissant l'État actionnaire significatif ou majoritaire, autrement dit on veut bien l'argent des actionnaires mais on prétend garder le pouvoir de décision). Il craint une dérive d'individualisation inégalitaire et anti-mondiale (le Front National). Il espère une nouvelle alliance entre l'État et la société civile. Il souhaite une économie de marché à vocation sociale.

On ne peut qu'être d'accord avec lui sur ce point et beaucoup d'autres. Mais il est sans doute trop prudent dans les réformes nécessaires, celle de l'État, celle des mentalités qui suppose une information beaucoup plus ample, beaucoup plus précise, beaucoup plus brutale sur les changements réels en cours que l'eau tiède qui coule des robinets télévisés.

À cet égard Jacques Lesourne n'insiste pas assez sur le conformisme distillé par les tenants du système, qu'ils soient de gauche ou de droite. Il affirme avec raison que la société française a été soviétisée. Mais il ne dit pas que sans les États-Unis nous le serions entièrement.

Le modèle français était désuet dès les années 1960. La cinquième République a contribué à le maintenir tout en favorisant son contraire, à savoir l'europanisation. Cette contradiction — que certains leaders politiques vivent très mal — contribue aussi au malaise français.

Par ailleurs les « valeurs » nationales trop souvent à consonances nationalistes, souvent exaltées par des hommes politiques d'autant plus excessifs qu'ils sont obligés de composer avec le monde extérieur, peuvent-elles encore servir à souder la société française ? À tout le moins une réflexion sur « qu'est-ce qu'une nation aujourd'hui ? » fait partie d'un travail sur le modèle français. S'ajoute une autre question : « Les élites formées au modèle français des années 1960 se maintiennent en apparence ; mais dans la réalité, qui les remplace ? »

Le débat, en tout cas, est lancé avec le « modèle français ». On sent que Jacques Lesourne a voulu en faire un message d'alarme.

*Michel Drancourt*

---

**MAJNONI D'INTIGNANO Béatrice.** *L'usine à chômeurs.* Paris : Plon, 1998, 280 pages (coll. Tribune libre).

---

Économiste, professeur d'université et membre du Conseil d'analyse économique, Béatrice Majnoni d'Intignano se demande comment s'y prend l'Europe et plus particulièrement la France pour faire tourner son extravagante « usine à chômeurs », alors que le reste du monde se développe. Elle donne du poing sur la table, vitupérant l'impéritie de la classe politique, la chape de plomb qui étouffe l'information et interdit tout débat, le rêve éveillé des Français qui s'imaginent pouvoir réintégrer les exclus sans remettre en cause leurs propres acquis et privilèges, tout en travaillant moins que leurs voisins et concurrents. En désavouant quatre fois de suite la majorité en place, en « zappant » à gauche et à droite pour perpétuer la cohabitation, l'électorat n'a-t-il pas clairement montré sa préférence pour que rien ne change, ou en tout cas pas trop vite ?

L'auteur dénonce le recours à des indicateurs sournois, qui évitent de regarder la vérité en face. Ainsi voudrait-on ignorer qu'un Français sur trois n'occupe pas d'emploi productif et que plus de 5 millions voudraient un travail. Les jeunes sont les grands perdants du système et le nombre d'emplois qu'ils occupent baisse chaque année. Les femmes, pourtant meilleures à l'école, restent sous-payées et accèdent difficilement aux postes décisifs. Les retraités, dont le nombre croît avec l'espérance de vie et dont le flux est grossi par les retraites anticipées et autres plans sociaux, vont devenir la classe dominante. Aucun système de retraite ou de santé ne pourra résister au déséquilibre croissant entre cotisants et bénéficiaires, d'autant plus que les dépenses de santé croissent géométriquement avec l'âge. Qui aura le courage politique de le dire et d'en tirer les conséquences ?

Béatrice Majnoni d'Intignano rejoint Michel Godet et Jacques Bichot pour s'émerveiller que les écologistes s'inquiètent de la disparition des baleines si leur taux de fécondité venait à baisser, alors que personne ne semble se soucier de voir la France se suicider pour les mêmes raisons. En 1800, la population française égalait celles de l'Allemagne et de l'Angleterre réunies, aujourd'hui, elle en représente moins de la moitié. Au XXI<sup>e</sup> siècle, notre société ne sera pas seulement surchargée de vieillards et dirigée par eux, elle sera multiethnique et divisée. La natalité étant plus forte chez les immigrés, l'école ne pourra plus assurer sa mission d'intégration, les communautés se sépareront, comme aux États-Unis, s'enfermant les unes dans des cités protégées, les autres dans des ghettos violents.

Au recul démographique, l'hexagone ajoute la paresse : quand le Français travaille 990 heures par an (en moyenne pondérée sur la tranche d'âge 15-65 ans), le Britannique en fait 1 228, le Japonais 1 425 et l'Américain

1 463, soit 48 % de plus. Les rapports de force économiques et stratégiques en sont déjà bouleversés, mais on tarde à l'admettre. Les excuses derrière lesquelles se retranchent le pouvoir et les corporations pour expliquer nos difficultés ne résistent pas à l'analyse :

1) Il est faux que la mondialisation détruise l'emploi européen. Le processus de mondialisation n'est guère plus intense qu'à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle : non plus d'ailleurs que les mouvements migratoires. Les échanges sont concentrés à l'intérieur de grands ensembles régionaux, et selon l'OCDE, le degré d'ouverture des trois continents est du même ordre. Près de 90 % des échanges de l'Europe se font avec des pays de même niveau de développement, donc à salaires élevés, ce qui dément la thèse du *dumping* social.

2) Il est faux que la France souffre d'un excès de jeunes. La population active américaine compte 16 % de jeunes, contre 11 % en France ; ce sont les jeunes, les femmes et les immigrés qui ont créé le plus d'entreprises aux États-Unis.

3) Il est faux que les emplois soient à partager. L'expérience allemande (VW, etc.) montre qu'après un coup d'arrêt momentané aux réductions d'emploi, le processus reprend de plus belle, car les difficultés retombent sur les PME. Celles qui survivent accroissent productivité et salaires, en substituant davantage de capital au travail.

4) Il est faux que les préretraites fassent de la place aux jeunes. Après un impact immédiat, elles ont surtout pour effet d'alourdir les charges sociales, encourageant là encore la substitution du capital au travail.

5) Il est faux que les emplois créés aux États-Unis soient des *small-jobs*. La moitié des emplois récents se situent dans le tiers supérieur des salaires. Un tiers des emplois sont qualifiés et la majorité du reste constitue en tous cas une réinsertion effective dans le monde du travail, avec possibilité d'amélioration individuelle.

En réalité, les citoyens de l'Union ont fait un choix contradictoire. En tant que consommateurs, ils plébiscitent le libéralisme et le marché, qui leur apportent progrès technique et baisse des prix. En tant que travailleurs, ils s'accrochent au modèle socialiste qui leur garantit l'emploi protégé. Si l'Amérique souffre de l'insuffisance de l'action publique dans l'éducation et la sécurité, l'Europe souffre de son excès de protection sociale et de ses gaspillages et manifeste une « préférence collective pour le chômage » comme variable d'ajustement. Chacun gagnerait à apprendre de l'autre...

La France paraît maintenir son taux d'activité stable autour de 67 %, mais c'est grâce aux emplois publics. Le nombre des employés du secteur marchand, par contre, ne cesse de régresser (de 53 à 46 % de la population en âge actif, en 25 ans). Les prestations sociales qui représentaient 50 % des salaires nets de cotisations sociales en 1975, en représentent 80 % aujourd'hui. La consommation socialisée progresse aussi (de 20 %

en 1975 à 25 % aujourd'hui). Dans ces conditions, le salaire proprement dit devient secondaire dans les revenus du salarié. Dès lors, on ne cherche plus un travail bien rémunéré, mais un statut qui protège de l'incertitude. L'exclu est certes rémunéré au niveau de survie, mais n'a plus d'existence sociale (l'esclave, au moins, pouvait se sentir utile et menacer son patron de travailler moins). Le conflit de demain n'opposera plus propriétaires et fermiers, capitalistes et prolétaires, ouvriers et cadres, mais les détenteurs de statut et les autres (les *insiders* et les *outsiders*).

*Comment en sortir ?*

Alors que l'Amérique préfère l'enrichissement collectif au partage, l'Europe a fait le choix opposé de la solidarité par la répartition. Mais, dans les faits, elle obtient l'effet inverse, parce qu'elle ne crée pas assez de richesses et que l'assistance aux plus démunis les ancre dans la marginalité puis l'exclusion. L'Amérique n'exclut personne et, dans les faits, protège mieux la part globale des salariés que celle des entrepreneurs<sup>1</sup>.

Une façon de concilier solidarité et libéralisme, serait l'institution d'un « revenu d'existence » assorti d'une couverture-santé, suffisant pour survivre, mais assez bas pour inciter chacun à trouver un revenu complémentaire par le travail. Les employeurs pourraient créer davantage d'emplois pour un salaire proportionné, s'il était inférieur au SMIC. On pourrait alors se débarrasser de l'énorme superstructure redistributive de l'État-providence. Inutile de dire que la bureaucratie fera tout pour éviter une telle solution. Par ailleurs, le revenu d'existence étant une puissante pompe à immigration, il devrait s'accompagner d'une politique très restrictive de permis de séjour, qui n'est guère dans l'air du temps et qui supposerait une adhésion de tous les États signataires de l'accord de Schengen.

Une autre ligne d'attaque concernerait les PME, victimes de la préférence exagérée donnée dans notre pays aux grandes entreprises, qui détruisent plus d'emplois qu'elles n'en créent et innovent relativement peu. Les PME représentent la moitié des employés du secteur productif (8,6 millions d'emplois) et la richesse des villes de moins de 100 000 habitants. Pénalisées par une prime de risque de 7 à 9 %, elles ne trouvent de l'argent qu'à 20 % d'intérêt, ce qui ne rend viables que les activités dont la rentabilité dépasserait 20 %, rares en France. Elles reçoivent des aides dérisoires de l'État (13 milliards de francs par an), alors que celui-ci a les mains percées quand il s'agit d'éponger les dettes de ses propres canards boiteux et de les recapitaliser. Elles sont écrasées sous la bureaucratie, qui absorbe une part exagérée du temps des entrepreneurs. Il faut donner aux

---

1. Sans même parler de l'accession croissante à la propriété du capital des entreprises, par le biais des actions et des fonds de pension (qui possèdent le tiers du capital financier).

PME françaises les mêmes atouts que leurs homologues américaines, c'est-à-dire l'équivalent du *Small Business Act*, des *business angels*, du Nasdaq... et du droit à l'erreur ! On y va, certes, mais trop lentement : trop tard, toujours trop tard !

Il faut remettre au travail la génération des 15-25 ans au lieu de l'égarer dans des études interminables qui conduisent rarement aux formations que demande le marché. Il faut tourner le dos à la retraite à 55 ans, comme le font la plupart de nos voisins, conscients qu'aucun système de retraite et de santé ne peut résister, si les cotisants deviennent minoritaires vis-à-vis des bénéficiaires. Conscients aussi que la tranche 55-70 ans recèle une richesse de talents et d'expérience qu'il est stupide de jeter aux orties. En France, le taux d'activité des hommes de 55-65 ans est tombé de 75 % en 1970 à 35 % actuellement, et le mouvement se poursuit. Or, ce n'est pas le cas aux États-Unis ni en Suède, qui réussissent à maintenir un taux d'activité élevé avant 25 ans et après 55 ans.

S'agissant de la question des 35 heures, Béatrice Majnoni d'Intignano ne mâche pas ses mots : c'est une idée « saugrenue », ressortie en 1997 du « chapeau de l'illusionniste », où la CFDT l'avait mis dans les années 70. Cette mesure ne peut s'appliquer à la majorité des petites entreprises et tendra à gonfler les effectifs des services publics et des grandes entreprises les moins performantes. Elle a toutefois un grand mérite : elle met enfin les partenaires sociaux au travail sur les questions d'annualisation, de flexibilité, de temps choisi, d'année sabbatique, de parrainage, etc., thèmes sensibles qui, abordés de front, eussent soulevé l'indignation des syndicats et enflammé la rue.

Au plan des régimes de retraite, l'auteur rappelle que, dans l'hypothèse 55 ans, il faudrait augmenter de 50 % les cotisations ou réduire de 40 % les pensions versées. À défaut de volonté politique pour prendre le problème à bras-le-corps, on pourrait au moins envisager les formules suivantes : retraite souple à temps partiel et à âge variable ; retraite liée à l'effort fait en faveur de la jeunesse (points supplémentaires en fonction du nombre d'enfants élevés) ; points de retraite pour récompenser l'activité volontaire associative ; etc.

Reste la question de la marge de manœuvre de l'État français, qui est réduite à peu de choses, si l'on en juge par les acrobaties nécessaires pour trouver 20 milliards de francs. Il faut impérativement desserrer l'étau de la dette<sup>2</sup>, dont la charge représente annuellement 300 milliards

---

2. Équivalente à 300 000 F par actif du secteur marchand, plus 500 000 F pour alimenter les caisses de retraites.

de francs. Comme on ne peut plus avoir recours à l'inflation (discipline de la monnaie unique), ni renier la dette par un moratoire (ce qui nous relèguerait au rang de PVD), ni freiner massivement les dépenses (ce qui enclencherait une récession), il ne reste qu'une solution : vendre les bijoux de la couronne, autrement dit privatiser les entreprises encore nationalisées et une partie des services publics pour racheter une partie de la dette. Après quoi, on pourra enfin gérer ce pays et produire l'activité et les richesses sans lesquelles il n'est pas de distribution.

*Pierre Bonnaure*

---

**HAWKSLEY Humphrey, HOLBERTON Simon. *Dragon Strike, the Millennium War*. Londres : Sidgwick & Jackson 1997, 387 pages.**

---

Comment classer parmi les nombreux livres sur les guerres et les crises en Asie l'épais mais alerte volume *Dragon Strike*, portant le nom de code de l'opération militaire que la Chine lance le 18 février 2001 à 6 heures du matin heure locale, avec le bombardement dévastateur de la base vietnamienne de Cam Ranh par ses avions SU 27 ? Il serait discourtois et en tout cas insuffisant de répondre que l'éditeur britannique a tenté de renouveler le triomphe d'une vente à trois millions d'exemplaires qu'il connut, il y a quelques années, avec *La troisième guerre mondiale* du général Sir John Hackett Belfond. Pour qui a le goût de l'oxymore, mieux vaut accepter tout bonnement la suggestion qu'il s'agit là « d'une non-fiction imaginative ».

Les deux auteurs, Humphrey Hawksley et Simon Holberton — on dira ci-après H.H. et S.H. — sont hautement qualifiés pour le mentir vrai, ayant été longtemps chefs de bureau, l'un de la BBC en Chine, l'autre du *Financial Times* à Hong Kong. Ils ont eu la bonne idée de donner au livre la forme d'une série de dépêches de presse courtes, denses et de haut niveau, où l'audace intellectuelle se tempère de prudence. Ainsi aux chefs d'État actuels nos auteurs ont donné des successeurs leur ressemblant et, bien entendu, charismatiques, le président Bradley pour la Maison Blanche et le président Wang Feng pour la Chine ; de même, leurs ministres sont sans exception renouvelés, ce qui empêche tout démenti prématuré par l'actualité des événements de 2001. Il est enfin posé que leurs conseillers les plus influents sont passés par Harvard et s'y sont rencontrés, ce qui donne de la vraisemblance à leur rôle d'agent dans la diplomatie parallèle.

Une autre précaution est d'avoir laissé moins de place aux hommes de pouvoir qui prennent les grandes décisions politiques qu'au *software* et plus

encore au *hardware* : la prééminence appartient aux bombardiers, chasseurs, hélicoptères, missiles, sous-marins, énumérés ainsi en ordre décroissant de leurs mentions, presque à chaque fois avec en accompagnement une description rapide de haute technicité de leur performance.

Aussi le lecteur en vient-il forcément à évoquer le maître du genre, Tom Clancy, qui a conduit lui-même tant d'opérations imaginaires complexes et savantes, mais en faisant apparaître ce que Rimbaud appelait « le bondissement des choses inconnues ». Au contraire chacun des grands chapitres qui traite des offensives d'un jour, saute de Beijing à Tokyo, des Paracel aux îles Spratly, aux Philippines, aux États-Unis et ainsi de suite. Bref, autant d'ondulations du Dragon et de détonations que lors du festival du nouvel an chinois. Pour donner à l'ouvrage un parfum géopolitique, le récit de surcroît a disséminé des obstacles qui coupent l'émotion, sous forme d'une douzaine d'analyses stratégiques, intitulées *briefings*.

On peut pourtant se demander pourquoi rien d'irréparable ne se produit dans cette amorce militaire d'un conflit mondial. « La vraie politique », comme affirmait Voltaire, « est celle qui gagne à la longue ». Sans doute ne lui est-il pas possible d'apparaître et de faire ses preuves durant une guerre d'une semaine qui ne prétend pas changer le monde. Du moins pas cette fois. De fait H.H. et S.H. ont fait preuve d'assez de circonspection pour que l'on imagine qu'aucun des pays belligérants, cités dans leur livre, ne leur refuse un jour l'accréditation.

Pourtant leur ouvrage n'est pas neutre. L'Allemagne a disparu du globe. La Russie se terre. La France n'existe que par l'appui total donné au Vietnam qui, pour sa part, résiste victorieusement aux attaques sur son territoire en première ligne du combat, ainsi que Taïwan dans la mesure où Pékin ne fait débarquer qu'un corps expéditionnaire bien trop faible en raison de l'attente illusoire d'un soulèvement en sa faveur de la population de l'île. Comme chaque fois que la croissance faiblit et que la Bourse s'affaisse, le Japon n'apparaît plus dans les exercices d'anticipation comme le grand satan de l'Asie. Certes il révèle qu'il détient une arme atomique, mise au point avec l'appui secret de Washington, mais décide de se rallier sans restriction à la bannière américaine. Pas de victoire décisive de la Chine car, après que le président des États-Unis a annoncé qu'il a décidé unilatéralement de retirer toutes les forces américaines d'Asie à l'ouest du Japon, la Chine, dans cette fiction, se contente du gain de quelques îlots dans le Pacifique et des milliards de dollars qu'elle a su gagner en jouant secrètement à Hong Kong sur les fluctuations des changes et sur le prix à terme du pétrole.

Il y a néanmoins un grand vaincu. C'est le peuple américain, qui a été saisi de panique devant la menace bruyante chinoise d'un lancer de fusées nucléaires sur son territoire, contraignant ainsi la Maison Blanche à conclure une Paix des braves, à laquelle la Chine consent.

Est-ce là la morale anticipatrice du livre ou un tour de passe-passe littéraire ? L'un et l'autre peut-être, car la désescalade programmée est due à l'intervention discrète d'un grand homme d'affaires, aussi bien en cour à Pékin qu'à Washington, de telle sorte que la réconciliation des deux grands pays est scellée par une énorme commande chinoise d'avions à Boeing. N'est-ce pas un peu sommaire ? Certes. Mais après tout, disait Freud, « on atteint la vérité que par ses déformations ».

*Alain Vernay*

---

**FALQUE Max, MASSENET Michel. *Droits de propriété et environnement*. Paris : Dalloz, 1998, 370 pages.**

---

Voici un ouvrage intéressant pour ceux qui veulent sortir des sentiers battus de l'écologie administrée. Max Falque est l'un de nos meilleurs spécialistes des politiques d'environnement. Il mène depuis trente ans un travail de recherche sur les voies et moyens d'une politique efficace qui ne reposerait pas uniquement sur l'intervention de l'État. Les textes qu'il nous propose sont issus d'une conférence internationale portant sur la contribution de la propriété privée à la protection de l'environnement, qui s'est tenue en 1996 à Aix-en-Provence.

Chacun connaît la thèse de Garret Hardin sur la tragédie des biens communs : la pression démographique et l'absence de propriétaires conduisent à la surexploitation des pâtures collectives dans les communautés paysannes du Moyen Âge. Le même sort menace aujourd'hui les stocks de poissons des océans.

De même connaît-on le bilan écologique désastreux de l'ancienne Union soviétique. Mais ces observations n'ont guère entamé l'idée répandue en France que c'est d'abord le jeu des acteurs privés qui menace l'environnement et qu'il convient donc de le limiter par l'action de la collectivité et des règlements. Ainsi les traditions colbertiste et léniniste se sont-elles conjuguées en France pour réduire la défense de l'environnement à l'action du ministère du même nom, et l'écologie aux péripéties politiques des formations écologistes. Il ne viendrait pas à l'esprit d'un militant vert de considérer un propriétaire comme un allié !

Pourtant, propriété et liberté ont une histoire commune. Dans le passage des sociétés collectives aux sociétés individualistes, la propriété était considérée comme une protection contre la tyrannie, et donc une auxiliaire des droits de l'homme. Dans sa fonction écologique, c'est l'une des formes de maîtrise de l'homme sur son milieu. Or les exemples de l'efficacité supérieure des proprié-

tés privées sur les appropriations publiques sont nombreux. La cause est acquise pour la production de biens de consommation, mais pas encore pour la protection de l'environnement. Toutefois le *National Trust*, au Royaume-Uni, les chasses privées giboyeuses, les clubs de pêche, les fermes à crocodiles, l'aquaculture obtiennent des résultats substantiels qui forcent à la réflexion.

Il n'est pas jusqu'au commerce de l'ivoire qui protégerait mieux l'éléphant, en rémunérant un élevage et une récolte périodique, que l'interdiction, génératrice de marché noir, ou d'un désintéret total pour la survie de l'espèce.

Il serait donc absurde, pour éviter les abus éventuels de quelques propriétaires, d'anéantir les droits de tous les autres ! Pourquoi ne pas moderniser au contraire les droits de propriété ? Notre siècle en a vu naître de nouveaux dans les domaines du commerce, de l'art, de la science. Le prochain consacrerait peut-être la propriété de biens environnementaux. Les techniques pourront y contribuer. De même que le barbelé permet de délimiter les vastes prairies de l'Ouest américain, de même le marquage isotopique, la télédétection, le codage, etc., permettront peut-être d'attribuer des ressources actuellement dénuées de gardien, donc exposées aux menaces. De fait, c'est précisément l'avenir de ces biens-là qui préoccupe les défenseurs de l'environnement : l'air, l'eau, les animaux sauvages, dont nul n'est responsable. La protection par l'État n'est pas une garantie, puisque les moyens budgétaires sont limités, tandis que des pressions politiques peuvent à tout moment modifier l'attitude des gouvernements. En réalité rien ne vaut un propriétaire veillant sur son bien et se réservant la possibilité de le transmettre, donc d'en accroître la valeur.

Du reste, à l'origine, la pollution était considérée comme une atteinte à la propriété, redevable des tribunaux civils qui pouvaient ordonner de mettre un terme à la nuisance ou imposer des dommages-intérêts. Ce n'est que progressivement que l'État a substitué au droit civil un régime administratif d'autorisations réglementées qui exonèrent le pollueur de sa responsabilité. Mais, à l'orée du prochain siècle, l'action de l'État n'inspire plus la même confiance.

C'est pourquoi l'on voit aujourd'hui des collectivités et des associations hésiter entre l'achat pur et simple de terres pour en protéger les raretés ou la revendication d'une confiscation partielle des droits des propriétaires ruraux au nom de contraintes d'environnement devant s'appliquer à des milieux considérés comme remarquables. La première voie leur paraît plus efficace que la seconde car, à trop limiter le droit de propriété, on risque d'aboutir à l'effet inverse du but recherché : le propriétaire détruisant la ressource visée afin d'éviter une limitation de son droit de propriété, et l'État incapable de faire respecter ses règlements. On le voit quand un chantier met au jour des vestiges archéologiques et les détruit aussitôt de peur d'être suspendu !

À mi-chemin entre l'achat et la réglementation peut-on imaginer des formules d'indemnisation des restrictions aux droits de propriété ou la négocia-

tion de véritables contrats limitant par convention tel droit, par exemple la construction, sans porter atteinte à la propriété elle-même.

Il est vrai qu'en ce qui concerne le sol, il n'y a jamais eu propriété absolue (on ne peut pas emporter un espace sous le bras), mais propriété de droits appliqués à l'espace considéré : droit de récolte, de construction, de chasse, etc. Et il est finalement peu de droits dont on puisse user aujourd'hui sans autorisation. Ce qui compte, en définitive, est la définition précise des droits attachés à la propriété d'un bien, qui permet d'en garantir la sécurité juridique et d'en faciliter la transmission éventuelle.

En lisant les contributions, on comprend qu'une école nouvelle — l'écologie de marché — se crée dans les pays industrialisés par la découverte des limites et des effets pervers de la réglementation, ainsi que la redécouverte, somme toute, des vertus civiques et des avantages du marché. Il n'y aura pas de protection assurée de l'environnement sans la contribution du plus grand nombre, qu'il vaut mieux encourager que contraindre. Les droits de propriété sont parmi les outils efficaces de cette contribution, au point qu'ils paraissent applicables à des domaines inhabituels, comme l'air ou l'eau, par exemple, à travers les droits à polluer, dès lors qu'un plafond de pollution est fixé. Ce sont les fameux marchés de permis d'émission, créés aux États-Unis pour réduire la pollution de l'air, et actuellement en discussion dans les négociations internationales sur l'effet de serre. Ils ont l'avantage de réduire la pollution à moindre coût, mais leur efficacité dépend de la fiabilité des informations nécessaires aux transactions.

En effet, celles-ci ont elles-mêmes un coût pesant sur le marché : coût de la recherche des informations nécessaires, de la négociation, de la surveillance des accords. C'est précisément la tâche des pouvoirs publics de faciliter l'échange, de minimiser les coûts de transaction, tout en définissant et garantissant aussi bien que possible l'objet de la transaction, c'est-à-dire les droits de propriétés. « Éliminer les obstacles aux accords privés », voilà la mission assignée au droit.

Dans la nouvelle écologie, on le devine, les acteurs privés joueront le rôle principal. L'entreprise, l'association, la fondation, seront des partenaires efficaces de l'État recentré. La justice l'emportera sur l'administration et le droit civil retrouvera sa prééminence. Le marché sera un auxiliaire plus puissant que le règlement. Et nous savons en outre, grâce à cet ouvrage, que les propriétaires seront les collaborateurs du service public de l'environnement.

*Brice Lalonde*

---

**ÉTIENNE Gilbert. *Chine-Inde, le match du siècle*. Paris : Presses de Sciences Po, 1998, 270 pages.**

---

Jusqu'au XVIII<sup>e</sup> siècle, le concept de sous-développement n'existe guère par rapport à l'Europe. L'Inde occupe l'une des places commerciales prépondérantes sur la planète et la première en Asie, probablement devant la Chine. L'écart se creuse avec la révolution industrielle : l'Occident amorce une phase d'expansion politique, économique, technique sans précédent qui va se traduire par des conquêtes coloniales. Pourquoi en deux siècles Chine et Inde ont-elles suivi une trajectoire inverse de celle de l'Occident porté par la révolution industrielle ? Pourquoi un redressement est-il apparu ces dernières années dans ces deux pays vastes et peuplés mais si différents ?

À partir d'un tableau historique, comparatif et exhaustif, Gilbert Étienne isole des faits structurants qui ne surprendront pas les spécialistes mais qui méritent d'être rappelés. Dès le début de leurs réformes Chine et Inde n'ont mis ni l'énergie, ni les transports au centre de leurs préoccupations. Mais la Chine, bien que révolutionnaire, en a compris plus vite l'importance que l'Inde démocratique et s'est ouverte de façon plus décentralisée et donc plus rapide. L'agriculture et la paysannerie séparent aussi ces deux géants, avec encore un avantage pour la Chine qui n'est pas bridée par un système de castes dont l'Inde devra bien un jour sortir pour accélérer son développement. En revanche, ces deux pays ont en commun l'insuffisance des transports, leur manque d'entretien et leur vétusté pour des trafics automobiles, ferroviaires et maritimes en très forte augmentation. Ces faits rappelés, la question du développement futur reste posée non seulement pour les transports mais aussi pour l'énergie et les télécommunications. D'où viendront les capitaux qui assureront le développement futur ?

L'auteur ne doute pas de la poursuite de la croissance économique. Il s'interroge néanmoins sur son rythme, sur ses conséquences en termes d'augmentation de la pollution, sur les financements de cette croissance et les besoins en apports financiers extérieurs mais aussi et surtout sur l'organisation administrative et les élites dirigeantes.

En termes d'organisation, les faits parlent d'eux-mêmes. La décentralisation chinoise a fortement stimulé l'expansion économique, tout en générant gaspillages de toutes sortes et en oubliant la mise en place d'un système bancaire et fiscal respectables. En revanche, l'Inde, où le Congrès a cessé de dominer le pays, a, par ses lourdeurs administratives, évité un développement sauvage, ce qui explique un retard que l'apparition de gouvernements de coalition risque d'accentuer. Il semble d'ailleurs acquis que les élites dirigeantes aient à ce titre quelques lourdes responsabilités. La croissance éco-

nomique se poursuivra à un rythme soutenu dans les deux pays. Ce point n'est pas contestable. Les déséquilibres actuels ne peuvent durer et comme un significatif ralentissement de la croissance ne pourrait qu'engendrer de violentes, durables et insupportables explosions sociales... L'optimisme reste de rigueur même si la récente crise asiatique doit imposer une certaine prudence. Chine et Inde restent promises à de grands avenir avec des atouts différents. Elles devront néanmoins chacune et à des degrés divers régler les problèmes liés à leurs élites, aux déséquilibres régionaux internes, aux alliances stratégiques indispensables, aux oppositions religieuses, et à la protection de l'environnement. La pollution, problème commun aux deux pays, est bien abordée par l'auteur. Peut-on réduire les conséquences désastreuses de la pollution passée ? Peut-on ralentir la pollution future ? La réponse est positive. Mais les faits restent têtus. Chine et Inde resteront durablement dépendants du charbon. Qui financera les dépenses pour corriger les dommages liés à la dégradation de l'environnement ? Peut-on imposer à ces pays en développement des surcoûts d'investissement et de frais de fonctionnement de 10 à 20 % pour accéder à une énergie propre ? Une telle position est inacceptable sauf si elle est imposée par la communauté internationale en contrepartie de ses milliards de dollars investis. C'est ici que la Chine et l'Inde se rejoignent : elles ne sont pas prêtes à accueillir à n'importe quel prix les donateurs de leçons occidentaux.

Par son ambition, ce livre couvre presque tous les domaines. L'auteur a su retenir les grands traits qui distinguent l'histoire des deux pays, et analyser la trame des éléments fondateurs de leurs économies respectives. En plus d'une vue synoptique très claire sur les atouts et handicaps de la Chine et de l'Inde, on trouvera dans cet excellent ouvrage d'intéressants développements comparatifs sur les systèmes bancaires, les politiques économiques et monétaires, les classes de consommateurs, les diasporas, les niveaux de vie, et les marchés qu'il faut examiner avec les réserves d'usage : quel degré de qualité peut-on attribuer aux statistiques et données exposées ? Il faut là aussi éviter de pêcher par optimisme comme l'ont peut-être fait les constructeurs automobiles étrangers qui connaissent actuellement bien des déboires en Chine. L'avenir de ces deux « empires » est assez paradoxal : les superstructures se développent de manière dynamique, voire anarchique, créant des « bulles », mais les infrastructures, maillons faibles des deux économies, ne suivent pas encore.

Cela dit, la Chine semble avoir pris une avance définitive sur l'Inde. Sa croissance depuis 1978 conforte les projections qui placent à terme l'économie chinoise comme la première du globe. Reste à savoir si ce sera en 2015... ou en 2050. Les pronostics concernant l'Inde restent plus vagues même si ce continent est engagé sur la voie de la croissance.

*Catherine Bouchet-Orphelin, Asie 21*

# Comptes rendus

- **ADAMS James W.R., CREIGHTON James L.** *Cybermeeting : How to Link People and Technology in your Organization.* New York : AMACOM, 1998, 238 p.

Cet ouvrage édité par l'*American Management Association* a pour thème central les nouvelles technologies informatiques de collaboration. Il en étudie plusieurs douzaines et prodigue quelques conseils quant à leur utilisation. Selon les auteurs, il s'agit bien plus d'une question majeure de management que d'une simple question de technologie. Ils conseillent l'usage des technologies « collaboratives » pour renforcer la culture de concertation au sein des entreprises et améliorer la productivité grâce à une communication et une interaction meilleures. Parmi les outils technologiques bientôt disponibles selon eux, sont cités : les centres de réunion interactifs avec support électronique complet et zones sociales interactives, les murs de travail (*working walls*) qui enregistrent toute sorte d'informations (y compris des commandes vocales) et les restituent aux ordinateurs individuels, ou encore les accès à Internet et Intranet dans les salles de conférence afin que les participants soient reliés aux bases de données et aux expertises extérieures. Mais ce livre donne surtout de bons conseils sur la façon d'utiliser au mieux ces technologies : le véritable défi n'est pas de savoir les employer, mais de réussir à générer une véritable synergie au sein de l'entreprise. Les méthodes de travail évoluent de plus en plus dans la direction de la collaboration et, quelles que soient les futures prouesses technologiques, c'est cette collaboration qu'il faut entretenir. La technologie n'est qu'un outil dans ce sens. C'est un ouvrage prospectif type : il laisse entrevoir les possibilités offertes par les technologies collaboratives, leur état actuel et ce que l'on peut en faire. Et, sans prétendre savoir quel en sera réellement l'avenir, il rappelle que l'essentiel reste l'interaction effective entre les gens.

*Stéphanie Debruyne*

- **CHANGEUX Jean-Pierre, RICŒUR Paul.** *Ce qui nous fait penser. La nature et la règle.* Paris : Éditions Odile Jacob, 1998, 350 p.

De ce dialogue entre un spécialiste des neurosciences et un philosophe qui se réclame de la tradition phénoménologique jaillit toute une série de questionnements nouveaux sur les fondements de l'éthique dans les sociétés postmodernes. Pour Jean-Pierre Changeux, les progrès de l'expérimentation, en particulier les avancées ouvertes par l'imagerie cérébrale et l'électrophysiologie, permettent aujourd'hui de construire une théorie biologique des fonctions psychiques de l'homme. Si Paul Ricœur admet volontiers que la neuropsychologie puisse apporter des éclairages décisifs pour la compréhension de certaines pathologies comportementales, il émet, en revanche, de sérieuses réserves sur la capacité de la science moderne à expliquer le fonctionnement normal du psychisme à partir de la seule étude de la structure du cerveau. Il récuse, en conséquence, la thèse matérialiste selon laquelle « le cerveau pense ».

Les auteurs s'opposent aussi sur les rapports entre la biologie et la morale, et plus précisément sur la possibilité de fonder la règle (ce qui doit être) sur la nature humaine (ce qui est). Alors que Jean-Pierre Changeux croit aujourd'hui possible de réaliser le vieux projet comtien d'une science des mœurs, Paul Ricœur considère qu'une telle construction dépasse de très loin les don-

nées expérimentales actuelles. L'un et l'autre, cependant, sont à la recherche d'un principe d'universalisation de la norme d'autant plus nécessaire que nos sociétés se trouvent confrontées à la « guerre des dieux ». Cette opposition irréductible entre religions ou entre doctrines morales ne peut être surmontée que par l'organisation institutionnalisée du débat, dont le Comité national d'éthique présidé par Jean-Pierre Changeux constitue une première ébauche.

Jean Étienne

● **DRANCOURT Michel.** *Leçon d'histoire sur l'entreprise de l'Antiquité à nos jours.* Paris : Presses Universitaires de France (Major), 1998, 462 p.

Comme son nom l'indique, le dernier ouvrage de Michel Drancourt dresse une analyse historique de l'évolution des entreprises. Remontant aux temps les plus lointains, il étudie dans un premier temps la « lente gestation de l'entreprise », de l'apparition des structures marchandes à la révolution industrielle. Suit une section sur l'entreprise technique, qui prend en compte le véritable essor industriel et l'émergence de l'entreprise au sens moderne du terme. Les différents modèles (anglais, français, allemand, japonais et américain) y sont décrits en détail, avant une partie plus spécifiquement destinée à l'analyse de « l'entreprise organisée ». C'est l'époque du taylorisme et du triomphe des États-Unis (hors l'épisode critique de la crise de 1929). Les deux dernières sections de son ouvrage, Michel Drancourt les consacre aux vingt-cinq dernières années. La période 1973-1990 constitue, selon lui, celle de « l'entreprise déstabilisée » qui voit sa durée de vie amputée et ses règles (celles du marché) beaucoup moins clémentes. La période qui suit, et qui a encore cours aujourd'hui, est bien entendu celle de la mondialisation, dans laquelle les entreprises américaines ont effectué leur retour en force.

L'auteur conclut cet ouvrage dense et richement documenté par une réflexion sur les changements et permanences de la structure « entreprise » dans laquelle il dispense quelques conseils pour rester dans la course du « management moderne ».

S. D.

● **LERIDON Henri.** *Les enfants du désir. Une révolution démographique.* Paris : Hachette Littératures (Pluriel), 1998, 278 p.

Directeur de recherche à l'INED, Henri Leridon s'attache ici à l'étude de l'évolution des comportements démographiques, en particulier en matière de procréation. *Les enfants du désir* commence donc par une mise en perspective historique, dans laquelle l'auteur dresse le portrait type des mères, du XVIII<sup>e</sup> siècle à nos jours. Il analyse ensuite les évolutions de la transition et des indicateurs démographiques (notamment le taux de fécondité). Ces précisions historiques et les positions idéologiques en concurrence rappelées, il envisage l'impact et les enjeux de la révolution scientifique liée à la naissance. Cela va des connaissances médicales qui l'entourent aux moyens de régulation (traditionnels et modernes), en passant par les problèmes de mortalité fœtale. L'évolution des méthodes contraceptives, de l'assistance à la reproduction ainsi que la question des choix (de date, de sexe) font aussi l'objet d'une analyse détaillée. Henri Leridon consacre la troisième partie de son ouvrage aux différentes révolutions culturelles, qu'il considère encore inachevées, relatives à la naissance d'un enfant. Selon lui, un des changements majeurs de cette fin de siècle est que l'on ne fait plus des enfants par souci de reproduction, mais parce que l'on en a envie. C'est ce qu'il appelle le « nouveau label de l'enfant désiré ». Celui-ci se décline au travers d'autres évolutions. L'enfant est devenu un élément essentiel de la construction du couple (équilibre, contraintes financières, relation au travail). Mais il est aussi au centre des débats politiques parce qu'il coûte cher et qu'il est au cœur des politiques sociales, familiales et natalistes. Henri Leridon termine cette partie sur les « aspects culturels » par un retour sur la position de l'Église. Il conclut enfin sur les perspectives à venir et la nécessité pour l'État d'instaurer un véritable débat social sur la question et de garantir à tous le droit et les moyens de choisir.

S. D.

## **Abstracts**

### **Futuribles n° 237, december 1998**

#### **Work-Sharing Policies in Europe, *Jean-Yves Boulin, Gilbert Cette***

As the title suggests, the article by Boulin and Cette sketches the broad array of policies affecting length of the working week in European countries since the beginning of the sixties. They show the different motivations and methods which have led all these countries to resort to more or less important reductions and re-arrangements of the working week.

They show that after a phase of general reduction in the hours of work on a common model (during the sixties), some country-specific patterns evolved which were further transformed within countries by growing diversification in duration, rhythms and times of operation.

The authors identify the factors which have played a motivating role in these evolutions, by period and country: improvement in the quality of life, more effective machinery and equipment, higher productivity. They have paid special attention to the quite different methods (notably collective bargaining and statutory regulations) by which the reduction in working week has been put into effect.

Finally, and while acknowledging that the highly variable incidence of part-time work can bias international comparisons, the authors show that reduction of the working week is a tendency of long duration common to all the countries of Europe. If there is a particularly French aspect to the trend it is the important role played by government, which is doubtless attributable to shortfalls in collective bargaining.

#### **Toward a New Right to Work, *Jacques Barthélémy***

The law on 35 hours has been criticized for its authoritarian character. However, says Jacques Barthelemy, the law does not rigidly restrict the working week to 35 hours, nor, if applied, does it require the same level of gross compensation. Instead, the legal and regulatory provisions which were imperatives under the regime of the 40-hour law now become supplemental to collective agreements.

Our author argues, in other words, that this law offers an exceptional opportunity to the actors, across industrial sectors and within individual firms, to define the number of hours worked and the organisation of times of work according to their own convenience, so long as their internal agreement is not obviously contrary to the public interest.

Once this latitude for maneuver is handed over to the parties, it falls on them to define the optimal reconciliation between the constraints of the enterprise and the aspirations of the workers. Thus, by stimulating negotiation, we open the way to a right-to-work covenant which, to the extent that the actors can come to agreement, replaces regulatory provisions.

#### **Length of the Work-Year in Eight OECD Countries, *John M. Evans, Pascal Marianna***

This article is complementary to the paper by Boulin and Cette on European work sharing policies. It makes more clear for us the evolution of work-time conceived as an annual figure, in eight

OECD countries. After a cautionary note on the nature of the indicators employed, it shows that important disparities exist among the countries, in trends as well as levels.

It underlines the rise of organisational structures which are supposed to offer more flexibility to employers, in labour management particularly :

- development of part-time work, for men as well as women, which is increasing everywhere except in Sweden or the U.S.,
- more or less intensive and unequal recourse to over-time work and to sharing work-time on an annual basis,
- the subtle increase which seems to be taking place in shift work, particularly in the manufacturing sector.

The authors report finally on some recent surveys of wage earners, concerning their preferences for the amount of time they spend at work and their remuneration.

### **The Reduction of Working Time in Practice, *Stephanie Savel, Jean-Pierre Gauthier***

Let's set aside the polemics which partisans and adversaries of the 35-hour week invoke, virtually on principle, and look at what could happen in practice. What forms could reduced work-time take, and what effects might follow ?

The 35-hour week is not a magic number or rigid ideal. That is the first point emphasized by Savel and Gauthier, who show that reduced working time can take different forms : reduction in the length of the week, a flexible reduction within the year, an adjustable working week, or even a reduction spread over several years. Furthermore, each of these methods can be combined with different arrangements of the time in such a way that instead of a mechanical application of reduced work time, the real game lies in re-employment and, according to all appearances, in the very strong diversification of the amounts of time worked and in the hours of work themselves. Thus presented, and illustrated with concrete examples, reduced work time

looks like an opportunity to be seized, by business firms as well as by wage earners, to renegotiate the organisation of work while taking account of new economic constraints and social aspirations.

This seems almost too good to be true. But the authors issue the challenge to every enterprise, even to each shop, of finding the optimum formula, understood in financial terms. Since all the partners agree, however, on the necessity to innovate while taking account of the special requirements of each activity, the costs and benefits of reduced work time can be quite diversified and a positive-sum game for all parties.

### **The Reduction of Working Time : Outstanding Questions, *Dominique Taddei***

When it passed a first law of « orientation and incitement » in June 1998, the French Government also announced its intention to adopt a second one before the end of 1999, to deal with issues which remained outstanding.

According to Dominique Taddei, this second law should address five major challenges :

- the first concerns overtime, which in France was the equivalent of 230,000 full time jobs in 1997. Overtime should be kept as it is for a while, regardless of the reduction to a 35-hour week, and should then be replaced by compensatory time off instead of remuneration in money ;
- the second is to maintain monthly income at the minimum wage level (SMIC) by increasing hourly pay with the help of the State ;
- the third challenge will be the actual reduction of working time to the legal 35 hours, to assure that the re-structuring assistance provided by the state is given only in proportion to the amount of time that is actually reduced ;
- the fourth challenge concerns respect for the new time limits. This will require, according to the author, a reinforcement of union power, and even more likely, of the power of work inspectors ;

— finally, assurance should be provided that part-time work, which today is often restricted, also becomes a matter of flexible choice.

### **Potential Impacts of the Reduction of Working Time, Gilbert Cette, Alain Gubian**

Gilbert Cette and Alain Gubian, using a micro and macro economic approach, describe here the potential impacts on employment and unemployment of the Aubry Law on the reduction of working time (RWT).

Their analysis shows that the RWT can effectively create permanent jobs provided that its financing neither reduces the profitability of firms (their unit costs of production) nor unbalances the public finances. In other words, the cost of restructuring assistance must be lower than the value of benefits generated by the creation of jobs.

The financial soundness of the RWT depends on gains in productivity plus the re-structuring assistance provided by the state, and the authors put about 40% of the responsibility on the employees. A happy outcome requires that each party find some incentive to cooperation. Business should realize some gains in productivity, stemming in many cases from more efficient use of fixed capital; benefit to the State requires that the creation of jobs and the reduction of unemployment will be translated into lower expenditures and increased revenues. Employees will cooperate if they foresee a satisfying improvement in general well-being.

While structural assistance is indispensable for the RWT to have a significant impact on employment, it remains possible that reduced unemployment will lead to demands for wage increases which would have an inflationary effect. In brief, the authors do not hide the fact that this virtuous measure adopted by the French government is not without risk. More to the point, its long-term benefit depends largely on the successful negotiation of agreements which make winners of all the parties.

### **Working Time and Ways of Life : Some Results of an Empirical Survey, Jean-Yves Boulin, Michel Lallement, Gilbert Lefèvre, Rachel Silvera**

Many authors (see in particular the article by Gilbert Cette and Alain Gubian) underline the importance of having the approval of all parties to the reduction of working time (RWT), starting of course with the wage-earners.

Using the results of a survey based on a broad sample of employees, the authors demonstrate that :

— whatever its length, the scheduling of work time exerts a structuring effect on time spent in every other social activity and on ways of life ;

— only a drastic reduction of working time can induce real changes of lifestyles, but the ways in which the reduction is effected are as determining as its amplitude ;

— the regularity of a working schedule, its predictability, is essential to the organization of activities not related to work.

They emphasize another important factor: The RWT tends to affect the rhythm of life more than its content, which means that it may not lead to the development of new activities. Besides, they contend, wage-earners do not have a clear idea of how they would use their extra leisure time. It is an obvious factor, nonetheless, in the blossoming of new creativity and new kinds of sociability.

To be truthful, the impact of the RWT on ways of life, aside from a sense of increased well-being, has relatively little impact on activities not related to work. It is nevertheless used in very different and contrasted ways by those who benefit from it, depending on characteristics such as sex, family situation, age and socio-professional class.

### **The Aubry Laws : Two Suggestions of Personnel Managers, ANDCP**

The National Association of Personnel Directors and Officers (ANDCP) has created a working group on the 35-

hour laws. The group has issued a statement since the discussion in the National Assembly of the Aubry laws. They give us here their analysis of the first law (June 1998) and of the problems it was supposed to address. They also reveal their point of view on the second law, which should be passed between now and the end of 1999.

### **The Risk of the 35 Hours, Gérard Maarek**

Enacted as it is at the national level, there is little chance that the reduction in work time to 35 hours per week will be applied effectively everywhere. For its effectiveness depends on an exploration of how to do it within each enterprise. And the risk is great that the RWT will be converted into a bidding war for jobs, thereby entrenching a lack of competitiveness in business that will be impossible to compensate by « monetary manipulation ».

Looking at it from the aggregate perspective, macro-economic simulations have no predictive power. At best, they describe the gap-filling that is required to assure success for the reduced work-week policy. They tell us nothing about whether these conditions are likely to be realized.

### **The 35 Hours : a New Era, Guy Aznar**

In this short forum statement, Guy Aznar places the 35 hours law currently under negotiation in France into a larger temporal and international context. By this means he underlines first that the reduction in hours of work is

the continuation of a longstanding trend, common to all industrialised countries, and then shows that this measure is a logical accompaniment to a more fundamental re-structuring of work which will have important consequences on modes of life and uses of time.

He recalls at the same time that the 35 hours rule is not a panacea against unemployment. Other measures should therefore be adopted, of a kind which set the issue into a more ambitious perspective : It is a transformation of society and lifestyles which will raise many major existential questions.

### **Anticipate or Suffer, Laurent Degroote**

Last September an organisation of young business executives (CJD) signed an agreement with the French Ministry de l'Emploi et de la Solidarité (employment and solidarity) to engage 400 of them as volunteers in the first stage of negotiating the reorganization of work and the reduction of hours.

Although his report will not be submitted to the Ministry until June of 1999, the president of CJD has drawn for us here some lessons from these pilot projects. He sets the reduction of working time into the larger framework of the challenges with which small and medium sized enterprises are confronted today. He emphasizes at the same time the necessity for firms to not only adapt but also to anticipate and to arm themselves with a truly strategic plan.

*Futuribles* is a monthly independent transdisciplinary policy oriented journal (11 issues a year). Its objective is to provide its readers with a better understanding of contemporary societies dynamics, those facts, ideas and trends shaping their medium and long term possible futures.

*Chief Editor* : Hugues de Jouvenel

Futuribles : 55, rue de Varenne, F-75007 Paris, France. Tél. (33) 01 42 22 63 10.  
Fax (33) 01 42 22 65 54 E-Mail : [revue@futuribles.com](mailto:revue@futuribles.com)

# futuribles

## TABLE DES MATIÈRES 1998

### Liste par auteurs

	Numéros	Pages
ALBERT, Michel <i>Actualité du « Défi américain »</i> .....	229	79-90
ANDCP <i>Lois Aubry : deux propositions des responsables de personnel</i> .....	237	97-100
ANTOINE, Serge <i>L'an 2000 vu de 1967</i> .....	228	69-75
AZNAR, Guy <i>Les 35 heures, une autre ère...</i> .....	237	101-104
BAILLY, Jean-Paul <i>Prospective, débat, décision publique. Avis du Conseil économique et social</i> .....	235	27-51
BANETH, Jean <i>Les indicateurs synthétiques de développement</i> .....	231	5-27
BARTHÉLÉMY, Jacques <i>Vers un nouveau droit du travail ?</i> .....	237	31-37
BENBLIDIA, Mohamed ; MARGAT, Jean ; VALLÉE, Domitille <i>Pénuries d'eau prochaines en Méditerranée ?</i> .....	233	5-29
BICHOT, Jacques ; MARCILHACY, Dominique <i>L'inéquité des minima sociaux. Le niveau de vie selon la composition des ménages</i> .....	232	5-27
BOISSEAU DU ROCHER, Sophie ; SIMON, Jean-Christophe <i>Thaïlande, une crise salutaire ?</i> .....	229	5-28
BONNAURE, Pierre <i>1956 : la France dans 20 ans. À propos du livre de André Maurois : La France change de visage</i> .....	230	69-76
<i>Le compte à rebours. À propos du livre de François de Closets</i> .....	236	67-71
BOULIN, Jean-Yves ; CETTE, Gilbert <i>Les politiques du temps de travail en Europe</i> .....	237	5-16
BOULIN, Jean-Yves ; LALLEMENT, Michel ; LEFEVRE, Gilbert ; SILVERA, Rachel <i>Temps de travail et modes de vie. Quelques résultats d'une enquête empirique</i> .....	237	73-80
BRAT, Éric ; COLLOMBEL, Philippe ; GATIGNOL, Laurent <i>Finance 2005 : quatre scénarios. L'évolution des services financiers aux particuliers en France, 1996-2005</i> .....	230	29-50
CAZES, Bernard <i>Relecture de Thucydide</i> .....	227	63-69
CETTE, Gilbert ; GUBIAN, Alain <i>Les impacts de la réduction du temps de travail. Les effets potentiels sur l'emploi et le chômage de la RTT</i> .....	237	55-67

*futuribles décembre 1998*

CHAUVEL, Louis <i>Le patrimoine des Français</i> .....	233	73-80
CHESNEAUX, Jean <i>Pour une culture politique du temps. Quel dialogue entre passé, présent, avenir ?</i> .....	234	57-68
COLLERIE DE BORELY, Aude <i>L'innovation technologique et les seniors</i> .....	233	81-87
COLLOMBEL, Philippe ; BRAT, Éric ; GATIGNOL, Laurent <i>Finance 2005 : quatre scénarios. L'évolution des services financiers aux particuliers en France, 1996-2005</i> .....	230	29-50
COOMANS, Géry <i>L'emploi en Europe à l'horizon 2015. Évolution démographique et reflux du chômage</i> .....	234	5-27
DEBRUYNE, Stéphanie <i>L'investissement en Asie</i> .....	231	75-80
DEGROOTE, Laurent <i>Anticiper plutôt que subir</i> .....	237	93-96
DONNADIEU, Gérard <i>Où va le syndicalisme français ?</i> .....	234	29-56
DRANCOURT, Michel <i>Les invariants de l'histoire des entreprises</i> .....	232	29-39
EVANS, John ; MARIANA, Pascal <i>La durée du travail dans huit pays de l'OCDE</i> .....	237	17-30
GAILLARD, Anne-Marie ; GAILLARD, Jacques <i>Fuite des cerveaux, retours et diasporas</i> .....	228	25-49
GATIGNOL, Laurent ; BRAT, Éric ; COLLOMBEL, Philippe <i>Finance 2005 : quatre scénarios. L'évolution des services financiers aux particuliers en France, 1996-2005</i> .....	230	29-50
GAUTHIER, Jean-Pierre ; SÆVEL, Stéphanie <i>La réduction du temps de travail en pratique</i> .....	237	39-54
GRANRUT, Charles du <i>L'impact du vieillissement démographique. À propos du rapport de l'OCDE « Le vieillissement dans les pays de l'OCDE »</i> .....	228	63-68
<i>États-Unis : l'emploi à l'horizon 2006</i> .....	233	31-45
GUBIAN, Alain ; CETTE, Gilbert <i>Les impacts de la réduction du temps de travail. Les effets potentiels sur l'emploi et le chômage de la RTT</i> .....	237	55-67
HAENTJENS, Jean <i>Stratégies urbaines et stratégies d'entreprises</i> .....	229	69-78
JOUVENEL, Bertrand de <i>L'économie politique de la gratuité</i> .....	231	29-35
KOVACSHAZY, Marie-Christine <i>Le tourisme des seniors en 2010</i> .....	233	47-63
KRUGMAN, Paul <i>Le capitalisme est-il trop productif ?</i> .....	230	51-67
LALLEMENT, Michel ; BOULIN, Jean-Yves ; LEFEVRE, Gilbert ; SILVERA, Rachel <i>Temps de travail et modes de vie. Quelques résultats d'une enquête empirique</i> .....	237	73-80
LALLEMENT, Rémi <i>L'économie des Länder est-allemands : une trajectoire originale</i> .....	236	5-24
LEBRUN, Chantal <i>Le sujet créateur du futur. De l'insensé au sens ou la naissance du sujet</i> .....	235	5-26

Table des matières 1998

LEFEVRE, Gilbert ; BOULIN, Jean-Yves ; LALLEMENT, Michel ; SILVERA, Rachel <i>Temps de travail et modes de vie. Quelques résultats d'une enquête empirique</i> .....	237	73-80
LENOIR, René <i>Quand la Banque mondiale s'éveille...</i> .....	228	17-24
LIBAERT, Thierry <i>L'homme en échec ?</i> .....	228	5-15
MAAREK, Gérard <i>Le risque des 35 heures</i> .....	237	68-72
MARCILHACY, Dominique ; BICHOT, Jacques <i>L'inéquité des minima sociaux. Le niveau de vie selon la composition des ménages</i> .....	232	5-27
MARÉCHAL, Jean-Paul <i>La bioéconomie</i> .....	232	41-56
MARGAT, Jean ; BENBLIDIA, Mohamed ; VALLÉE, Domitille <i>Pénuries d'eau prochaines en Méditerranée ?</i> .....	233	5-29
MARIANA, Pascal ; EVANS, John <i>La durée du travail dans huit pays de l'OCDE</i> .....	237	17-30
MASTERS, Roger D. <i>Entre le meilleur des mondes et la fin de l'État nation</i> .....	228	51-61
NGUYEN, Thi My Dung ; SCHWAB, Laurent <i>La crise financière en Asie</i> .....	227	5-20
OHNET, Jean-Marc <i>L'avenir de la décentralisation française. Le nouveau clivage « jacobins-girondins »</i> .....	234	69-72
PAILLOTIN, Guy <i>L'émergence des biotechnologies en agriculture</i> .....	235	53-66
PARANT, Alain <i>L'avenir incertain des seniors. De la mutation espérée des fourmis en cigales et du vieil assisté oisif en stimulateur de société</i> .....	233	65-72
QUESNE, Lionel ; VIVIEN, Franck-Dominique <i>Biosphère 2 : Terre promise ?</i> .....	227	35-51
RAILLON, François <i>La crise asiatique, une victoire pour l'Amérique ?</i> .....	231	61-74
RIBAULT, Thierry <i>Japon : le marché du hasard</i> .....	231	37-59
SALOMON, Jean-Jacques <i>Sur les dérives de la raison technicienne. À propos de quelques livres récents</i> .....	232	57-66
<i>La science et ses malaises</i> .....	236	25-38
SAVEL, Stéphanie ; GAUTHIER, Jean-Pierre <i>La réduction du temps de travail en pratique</i> .....	237	39-54
SCHWAB, Laurent ; NGUYEN, Thi My Dung <i>La crise financière en Asie</i> .....	227	5-20
SCHWEISGUTH, Étienne <i>France : le mythe du néoconservatisme. Vote Front National et évolution des valeurs</i> .....	227	21-34
SEGHIN, Achille <i>Parler vrai sur le travail et l'emploi. À propos du livre de Arnaud du Crest Scénario pour le travail et la formation</i> .....	235	67-72
SILVERA Rachel ; BOULIN Jean-Yves ; LALLEMENT Michel ; LEFEVRE Gilbert <i>Temps de travail et modes de vie. Quelques résultats d'une enquête empirique</i> .....	237	73-80

SIMON, Jean-Christophe ; BOISSEAU DU ROCHER, Sophie <i>Thaïlande, une crise salutaire ?</i> .....	229	5-28
SPECTOR, Thérèse <i>La prospective urbaine. Un état des lieux</i> .....	229	29-68
TADDEI, Dominique <i>La réduction du temps de travail : questions en suspens</i> .....	237	81-91
VALASKAKIS, Kimon <i>Mondialisation et gouvernance. Le défi de la régulation publique planétaire</i> .....	230	5-28
VALLÉE, Domitille ; BENBLIDIA, Mohamed ; MARGAT, Jean <i>Pénuries d'eau prochaines en Méditerranée ?</i> .....	233	5-29
VIVIEN, Franck-Dominique ; QUESNE, Lionel <i>Biosphère 2 : Terre promise ?</i> .....	227	35-51
WIERINK, Marie <i>Temps de travail aux Pays-Bas : la voix des femmes</i> .....	236	39-65

### Liste par thèmes

#### **Politiques économiques et stratégies d'entreprise**

ALBERT, Michel <i>Actualité du « Défi américain »</i> .....	229	79-90
BRAT, Éric ; COLLOMBEL, Philippe ; GATIGNOL, Laurent <i>Finance 2005 : quatre scénarios. L'évolution des services financiers aux particuliers en France, 1996-2005</i> .....	230	29-50
CHAUVEL, Louis <i>Le patrimoine des Français</i> .....	233	73-80
DEBRUYNE, Stéphanie <i>L'investissement en Asie</i> .....	231	75-80
DRANCOURT, Michel <i>Les invariants de l'histoire des entreprises</i> .....	232	29-39
GRANRUT, Charles du <i>États-Unis : l'emploi à l'horizon 2006</i> .....	233	31-45
HAENTJENS, Jean <i>Stratégies urbaines et stratégies d'entreprises</i> .....	229	69-78
KRUGMAN, Paul <i>Le capitalisme est-il trop productif ?</i> .....	230	51-67
LALLEMENT, Rémi <i>L'économie des Länder est-allemands : une trajectoire originale</i> .....	236	5-24
MARÉCHAL, Jean-Paul <i>La bioéconomie</i> .....	232	41-56
RIBAULT Thierry <i>Japon : le marché du hasard</i> .....	231	37-59

#### **Modes de vie et systèmes de régulation sociale**

AZNAR, Guy <i>Les 35 heures, une autre ère...</i> .....	237	101-104
BICHOT, Jacques ; MARCILHACY, Dominique <i>L'inéquité des minima sociaux. Le niveau de vie selon la composition des ménages</i> .....	232	5-27

Table des matières 1998

BONNAURE, Pierre		
<i>1956 : la France dans 20 ans. À propos du livre de André Maurois : la France change de visage</i> .....	230	69-76
<i>Le compte à rebours. À propos du livre de François de Closets</i> .....	236	67-71
CHAUVEL, Louis		
<i>Le patrimoine des Français</i> .....	233	73-80
COLLERIE DE BORELY, Aude		
<i>L'innovation technologique et les seniors</i> .....	233	81-87
DONNADIEU, Gérard		
<i>Où va le syndicalisme français ?</i> .....	234	29-56
GRANRUT, Charles du		
<i>L'impact du vieillissement démographique. À propos du rapport de l'OCDE. Le vieillissement dans les pays de l'OCDE</i> .....	228	63-68
KOVACSHAZY, Marie-Christine		
<i>Le tourisme des seniors en 2010</i> .....	233	47-63
LEBRUN, Chantal		
<i>Le sujet créateur du futur. De l'insensé au sens ou la naissance du sujet</i> .....	235	5-26
PARANT, Alain		
<i>L'avenir incertain des seniors. De la mutation espérée des fourmis en cigales et du vieil assisté oisif en stimulateur de société</i> .....	233	65-72
SCHWEISGUTH, Étienne		
<i>France : le mythe du néoconservatisme. Vote Front national et évolution des valeurs</i> .....	227	21-34
WIERINK, Marie		
<i>Temps de travail aux Pays-Bas : la voix des femmes</i> .....	236	39-65
 <b>Travail et emploi</b>		
ANDCP		
<i>Lois Aubry : le point de vue des responsables de personnel</i> .....	237	97-100
AZNAR, Guy		
<i>Les 35 heures, une autre ère...</i> .....	237	101-104
BARTHÉLÉMY, Jacques		
<i>Vers un nouveau droit du travail ?</i> .....	237	31-37
BOULIN, Jean-Yves ; LALLEMENT, Michel ; LEFEVRE, Gilbert ; SILVERA, Rachel		
<i>Temps de travail et modes de vie. Quelques résultats d'une enquête empirique</i> .....	237	73-80
CETTE, Gilbert ; GUBIAN, Alain		
<i>Les impacts de la réduction du temps de travail. Les effets potentiels sur l'emploi et le chômage de la RTT</i> .....	237	55-67
COOMANS, Géry		
<i>L'emploi en Europe à l'horizon 2015. Évolution démographique et reflux du chômage</i> .....	234	5-27
DEGROOTE, Laurent		
<i>Anticiper plutôt que subir</i> .....	237	93-96
DONNADIEU, Gérard		
<i>Où va le syndicalisme français ?</i> .....	234	29-56
EVANS, John ; MARIANA, Pascal		
<i>La durée du travail dans huit pays de l'OCDE</i> .....	237	17-30
GAUTHIER, Jean-Pierre ; SAVEL, Stéphanie		
<i>La réduction du temps de travail en pratique</i> .....	237	39-54
GRANRUT, Charles du		
<i>États-Unis : l'emploi à l'horizon 2006</i> .....	233	31-45

MAAREK, Gérard <i>Le risque des 35 heures</i> .....	237	68-72
SEGHIN, Achille <i>Parler vrai sur le travail et l'emploi. À propos du livre de Arnaud du Crest Scénario pour le travail et la formation</i> .....	235	67-72
TADDEI, Dominique <i>La réduction du temps de travail : questions en suspens</i> .....	237	81-91
WIERINK, Marie <i>Temps de travail aux Pays-Bas : la voix des femmes</i> .....	236	39-65
<b>Politique internationale et stratégies de développement</b>		
BANETH, Jean <i>Les indicateurs synthétiques de développement</i> .....	231	5-5-27
BOISSEAU DU ROCHER, Sophie ; SIMON, Jean-Christophe <i>Thaïlande, une crise salutaire ?</i> .....	229	5-28
DEBRUYNE, Stéphanie <i>L'investissement en Asie</i> .....	231	75-80
GAILLARD, Anne-Marie ; GAILLARD, Jacques <i>Fuite des cerveaux, retours et diasporas</i> .....	228	25-49
LALLEMENT, Rémi <i>L'économie des Länder est-allemands : une trajectoire originale</i> .....	236	5-24
LENOIR, René <i>Quand la Banque mondiale s'éveille...</i> .....	228	17-24
NGUYEN, Thi My Dung ; SCHWAB, Laurent <i>La crise financière en Asie</i> .....	227	5-20
RAILLON, François <i>La crise asiatique, une victoire pour l'Amérique ?</i> .....	231	61-74
VALASKAKIS, Kimon <i>Mondialisation et gouvernance. Le défi de la régulation publique planétaire</i> .....	230	5-28
<b>Aménagement du territoire et environnement</b>		
BENBLIDIA, Mohamed ; MARGAT, Jean ; VALLÉE, Domitille <i>Pénuries d'eau prochaines en Méditerranée ?</i> .....	233	5-29
OHNET, Jean-Marc <i>L'avenir de la décentralisation française. Le nouveau clivage « jacobins-girondins »</i> .....	234	69-72
QUESNE, Lionel ; VIVIEN, Franck-Dominique <i>Biosphere 2 : Terre promise ?</i> .....	227	35-51
SPECTOR, Thérèse <i>La prospective urbaine. Un état des lieux</i> .....	229	29-68
<b>Théories et méthodes de la prospective</b>		
ANTOINE, Serge <i>L'an 2000 vu de 1967</i> .....	228	69-75
BAILLY, Jean-Paul <i>Prospective, débat, décision publique. Avis du Conseil économique et social</i> .....	235	27-51
CAZES, Bernard <i>Relecture de Thucydide</i> .....	227	63-69

## Table des matières 1998

CHESNEAUX, Jean		
<i>Pour une culture politique du temps. Quel dialogue entre passé, présent, avenir?</i> .....	234	57-68
JOUVENEL, Bertrand de		
<i>L'économie politique de la gratuité</i> .....	231	29-35
SPECTOR, Thérèse		
<i>La prospective urbaine. Un état des lieux</i> .....	229	29-68
 <b>Science et technologie, innovation</b>		
COLLERIE DE BORELY, Aude		
<i>L'innovation technologique et les seniors</i> .....	233	81-87
LIBAERT, Thierry		
<i>L'homme en échec?</i> .....	228	5-15
PAILLOTIN, Guy		
<i>L'émergence des biotechnologies en agriculture</i> .....	235	53-66
SALOMON, Jean-Jacques		
<i>Sur les dérives de la raison technicienne. À propos de quelques livres récents</i> .....	232	57-66
<i>La science et ses malaises</i> .....	236	25-38

# futuribles

*analyse et prospective*

## BON DE COMMANDE

Nom ..... Prénom .....

Adresse .....

Tél. ....

Organisme ..... N° TVA .....

**Commande les numéros suivants :** .....

soit  numéros à 73 F (France) =  Francs

numéros à 78 F (Autres pays - DOM-TOM) =  Francs

**Règlement :**

ci-joint un chèque de ..... F à l'ordre de Futuribles SARL

souhaite recevoir une facture

---

55, rue de Varenne, F 75341 Paris cedex 07  
Tél. (33) 01 42 22 63 10 - Fax (33) 01 42 22 65 54 - [www.futuribles.com](http://www.futuribles.com)

## **Futuribles est en vente dans les librairies suivantes**

### **À Paris et région parisienne**

**1<sup>er</sup>** : Delamain-Gallimard - Fnac Forum (sociologie) - Galignani • **3<sup>e</sup>** : Lib. des Arts et Métiers • **5<sup>e</sup>** : Compagnie - Le Tiers Mythe - Interférences - Point du Jour - PUF • **6<sup>e</sup>** : Gibert Jeune (économie) - La Hune - Carrefour de l'Odéon - La Procure - Tschann • **7<sup>e</sup>** : Documentation Française - Lib. des Sciences Politiques • **8<sup>e</sup>** : Lib. Cinquante-Neuf • **10<sup>e</sup>** : La Balustrade • **11<sup>e</sup>** : Épigramme • **12<sup>e</sup>** : Capdeville - Autant en Emporte le Vent • **13<sup>e</sup>** : Maison de la Presse - Balzac • **16<sup>e</sup>** : Privat Dauphine - Équinoxe • **17<sup>e</sup>** : Lib. de Paris - Fnac Étoile (sociologie) • **18<sup>e</sup>** : Mimogea - L'Humeur Vagabonde • **19<sup>e</sup>** : Vivre Livre • **La Défense** : Sources d'Europe • **Saint-Germain-en-Laye** : Univers du Livre

### **En province**

**Aix-en-Provence** : Lib. de l'Université - Vents du Sud • **Arc-et-Senans** : Lib. Ledoux • **Amiens** : Amiens II Presse - Au Chat qui Lit • **Angers** : Contact • **Besançon** : Camponovo - Les Sandales d'Empédocle • **Bordeaux** : Fnac (sociologie) - La Machine à Lire - Mollat • **Brest** : Dialogues • **Caen** : Au Brouillon de Culture • **Châlon-sur-Saône** : Le Colégram / La Mandragore • **Chambéry** : Lib. J.J. Rousseau • **Clermont-Ferrand** : La Procure - Les Volcans - Fnac (sc. humaines) • **Cognac** : Maison de la Presse • **Colmar** : Lib. Paul Hartmann • **Creil** : Queneutte 60 • **Decize** : Maison de la Presse • **Dourgne** : Siloë Saint-Benoît • **Grenoble** : Lib. de l'Université • **Le Mans** : Lib. Plurielle • **Lille** : Le Furet du Nord - Meura • **Limoges** : Lib. du Consulat - Page et Plume • **Lorient** : La Bouquinerie • **Lyon** : Decitre - Flammarion (sc. humaines) - Documentation Française • **Montpellier** : Sauramps • **Nancy** : L'Autre Rive • **Nantes** : Vent d'Ouest - Durance • **Nice** : La Sorbonne • **Orléans** : Les Temps Modernes • **Perpignan** : Torcatis • **Quimper** : La Procure • **Reims** : Lib. Guerlin-Martin • **Rennes** : Le Forum du Livre - Le Failler • **Saint-Étienne** : Lib. de Paris • **Saint-Martin-d'Hères** : Arthaud Campus Flammarion • **Saint-Malo** : L'Odyssée • **Strasbourg** : Kléber (sc. humaines) • **Toulon** : Gaïa • **Toulouse** : Castéla - Ombres Blanches - Privat • **Troyes** : Les Passeurs de Textes • **Vernon** : Mille Pages Librairie • **Vienne** : Lucioles

### **En Europe**

Angleterre : **Londres**, La Page - The European Bookshop • Belgique : **Bruxelles**, Filigranes - Libris - Tropismes - Un Livre Ouvert - Candide - Fnac - Lib. Européenne - **Louvain-la-Neuve**, Agora - **Namur**, Brains - **Liège**, Librairie Alphée • Espagne : **Madrid**, Casa del Libro • Portugal : **Lisbonne**, Livraria Buchholz • Suisse : **Genève**, Lib. du Boulevard

Et à Futuribles, 55 rue de Varenne, 75341 Paris cedex 07 - France  
Tél (33) 01 42 22 63 10 • Fax (33) 01 42 22 65 54 • 36 15 SJ#FUTURIBLES  
www.futuribles.com • revue@futuribles.com

## Groupe Futuribles

*Explorer ce qui peut advenir (les futurs possibles)  
et ce qui peut être fait (les politiques et les stratégies)  
L'anticipation au service de l'action*

### Éditions Futuribles

- ✓ Revue *futuribles*, publication mensuelle
- ✓ Collection *futuribles*, livres de prospective
- ✓ Production audiovisuelle

### Futuribles études et conseil

- ✓ **Conseil en prospective et stratégie** : concepts, méthodes, applications
- ✓ **Études de prospective appliquée**
- ✓ **Étude de l'environnement stratégique des organisations**

### Futuribles International

#### association internationale de prospective

- ✓ **Fonction vigie** : système international de veille stratégique permanente
- ✓ **Forum prévisionnel** : plateforme internationale de rencontre entre experts de disciplines, de pays et d'idéologies différents
- ✓ **Formation** aux concepts et aux méthodes de prospective. Formation de prospective appliquée
- ✓ **Recherche exploratoire** ayant pour objet de défricher le terrain sur des questions d'intérêt public avant que les instances publiques ne s'en saisissent
- ✓ **Système d'information** : qui fait quoi dans le domaine des études prospectives dans le monde. Bases de données

### Groupe Futuribles

55, rue de Varenne - 75341 Paris cedex 07 - France  
Tél (33) 01 42 22 63 10 • Fax (33) 01 42 22 65 54 • [www.futuribles.com](http://www.futuribles.com)

# futuribles

analyse et prospective

**NUMÉRO 237**

**DÉCEMBRE 1998**

<b>Temps de travail, faux débats et vrais défis</b>	3
<i>Hugues de Jouvenel</i>	
<b>Les politiques du temps de travail en Europe</b>	5
<i>Jean-Yves Boulin, Gilbert Cette</i>	
<b>La durée du travail dans huit pays de l'OCDE</b>	17
<i>John M. Evans, Pascal Marianna</i>	
<b>Vers un nouveau droit du travail ?</b>	31
<i>Jacques Barthélémy</i>	
<b>La réduction du temps de travail en pratique</b>	39
<i>Stéphanie Savel, Jean-Pierre Gauthier</i>	
<b>Les impacts de la réduction du temps de travail.</b>	
<b>Effets potentiels sur l'emploi et le chômage</b>	55
<i>Gilbert Cette, Alain Gubian</i>	
<b>Le risque des 35 heures</b>	68
<i>Gérard Maarek</i>	
<b>Temps de travail et modes de vie. Quelques résultats</b>	
<b>d'une enquête empirique</b>	73
<i>Jean-Yves Boulin, Michel Lallement, Gilbert Lefèvre, Rachel Silvera</i>	
<b>La réduction du temps de travail : questions en suspens</b>	81
<i>Dominique Taddei</i>	

## FORUM

<b>Anticiper plutôt que subir</b>	93
<i>Laurent Degroote</i>	
<b>Deux propositions des responsables de personnel</b>	97
<i>ANDCP</i>	
<b>Les 35 heures, une autre ère...</b>	101
<i>Guy Aznar</i>	

## ACTUALITÉS PROSPECTIVES

105

Différentes manières de voir. La tour de Babel des temps modernes. Tourisme et développement. Europol contre l'extrême droite. Le risque turc. L'avenir de l'énergie. Le « Bug » de l'an 2000. Le quotidien du siècle prochain ? Enquête delphique sur la science et la technologie.

## BIBLIOGRAPHIE

<b>Analyses critiques</b>	117
<b>Comptes rendus</b>	131
<b>Table des matières 1998</b>	137



73 F  
2-84387-283-3