

# POUR LA RÉDUCTION DU TEMPS DE TRAVAIL

*Alberto ITURRALDE*

*Sous la direction de  
Denis STOKKINK*

NOTES D'ANALYSE | SEP 17  
**Affaires sociales**



COMPRENDRE POUR AGIR

POUR LA RÉDUCTION DU TEMPS DE TRAVAIL

*Alberto ITURRALDE*

*Sous la direction de Denis STOKKINK*

# SOMMAIRE

<b>AVANT-PROPOS</b>	<b>2</b>
<b>INTRODUCTION</b>	<b>3</b>
<b>I. Les perspectives au XX<sup>ème</sup> siècle</b>	<b>4</b>
<b>II. L'histoire de la réduction du temps de travail</b>	<b>5</b>
<b>III. La réduction du temps de travail : mise au point théorique</b>	<b>6</b>
1. La logique de la RTT	6
2. Productivité, RTT et emploi	8
<b>IV. Le triple dividende : une mesure pour trois résultats</b>	<b>10</b>
<b>V. Les contre-arguments sont-ils fondés ?</b>	<b>11</b>
<b>VI. Les nouvelles initiatives</b>	<b>11</b>
1. Göteborg, une ville pionnière	12
2. Des expériences en Belgique	12
3. Des expériences en France	13
<b>CONCLUSION</b>	<b>15</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>16</b>

# AVANT-PROPOS

*« La République c'est la société où chacun a le temps et la Liberté pour vivre en Citoyen. »*

**Jean Jaurès**

La réduction du temps de travail (RTT) est un fait qui s'inscrit dans l'histoire industrielle des deux derniers siècles lié intrinsèquement au modèle économique dans lequel nous vivons. La réduction du temps de travail est le résultat de rapports de force entre le capital et le travail. La réduction du temps de travail doit s'envisager en mettant en évidence ses nombreuses possibilités et avantages tant pour les travailleurs que pour l'ensemble de la société.

La réduction du temps de travail permet la création d'emplois autant que l'amélioration de la qualité de vie et le développement de la citoyenneté. C'est sur ces bases que POUR LA SOLIDARITÉ-PLS soutient l'enjeu de la réduction du temps de travail. Il est temps d'encourager le développement d'une économie au service de la société.

Solidairement vôtre,

Denis Stokkink

# INTRODUCTION

C'est dans les années 1990 que l'idée d'une semaine de quatre jours est née. Elle était portée notamment par Pierre Larrourou qui a inspiré le ministre français Gilles De Robien. Celui-ci a donné la possibilité à des entreprises d'expérimenter la mesure volontairement pour embaucher davantage. Dans son livre *Pour la semaine de quatre jours*, Larrourou suggère que la mesure aurait pu créer quelques deux millions d'emplois<sup>1</sup>. Pour combattre un chômage qui ne cesse de causer des dégâts, cette solution suscite un certain espoir.

*« Il faut passer à 4 jours, 32 heures. C'est le seul moyen d'obliger les entreprises à créer des emplois. »*

**Antoine Riboud**

C'est ce que déclarait le PDG de BSN Danone, Antoine Riboud, en 1993. Il avait tenté de faire travailler pendant six mois les cadres de Danone pour évaluer la possibilité de la réduction du temps de travail (RTT). La pression des autres grands patrons l'a fait renoncer.

*« L'inexorable montée du chômage démontre l'inefficacité de toutes les techniques utilisées pour le combattre... On ne luttera efficacement contre le chômage massif que par la réduction massive du temps de travail. Toute la question est : comment faire ? »<sup>2</sup>.*

**Michel Rocard**

Voilà la question qui devrait se poser dans le débat public et politique et que soulevait déjà Michel Rocard dans son livre en 1998. Il ne s'agit pas de savoir s'il faut réduire le temps de travail, mais de trouver la façon de le faire **sans** compromettre la santé des entreprises, et notamment les PME.

Cette note d'analyse vise dans un premier temps à remettre le phénomène de la réduction du temps de travail dans son contexte historique en revenant sur les perspectives du siècle dernier et en retraçant l'évolution récente de la législation en la matière. Ensuite, la notion est examinée aux prismes de repères théoriques, arguments et contre-arguments. Enfin, une dernière partie est consacrée à des *success stories* récentes ainsi qu'aux propositions qui s'en dégagent.

---

<sup>1</sup> LARROUROU, P. *Pour la semaine de quatre jours*, La Découverte, 1999.

<sup>2</sup> ROCARD, M. *Les moyens d'en sortir*, Seuil, janvier 1998.

# I. LES PERSPECTIVES AU XX<sup>ÈME</sup> SIÈCLE

En 1930, John Maynard Keynes écrivait dans *Perspectives économiques pour nos petits-enfants*<sup>3</sup> que dans un futur proche l'espèce humaine aura probablement résolu le problème économique en remplissant tous les besoins fondamentaux grâce au progrès technique.

*« Trop heureux d'avoir encore de petites tâches, obligations et routines, nous ferons par nous-mêmes beaucoup plus de choses que ce n'est généralement le cas aujourd'hui chez les riches. Mais, au-delà, nous nous efforcerons de faire des tartines de beurre en faisant les tranches de pain aussi fines que possible, et la quantité de travail qu'il sera encore nécessaire de faire, nous nous arrangerons pour que le plus grand nombre d'entre nous en ait sa part. Trois heures de travail chaque jour par roulement ou une semaine de quinze heures peuvent ajourner le problème pour un bon moment. En effet, trois heures par jour font une ration suffisante pour assouvir le vieil Adam chez la plupart d'entre nous. »*

**John Maynard Keynes, 1930**

Le problème de l'espèce humaine consisterait à savoir comment employer la liberté arrachée aux contraintes économiques. Si les prévisions de Keynes ne se sont pas encore vérifiées dans les faits c'est principalement pour deux raisons. D'abord, les personnes percevant des bas salaires préfèrent en général travailler plus pour augmenter leur pouvoir d'achat plutôt que de réduire leur temps de travail. Deuxièmement, suivant un objectif d'accumulation de richesses, les inégalités salariales incitent ceux dont le salaire horaire est plus élevé à travailler toujours plus<sup>4</sup>.

Quatre ans plus tard, en 1934, c'est Albert Einstein qui écrit dans *Comment je vois le monde*<sup>5</sup> que la seule façon d'enrayer le chômage est d'obliger les entreprises à réduire le temps de travail.

*« Ce même progrès technique qui pourrait libérer les hommes d'une grande partie du travail nécessaire à leur vie est le responsable de la catastrophe actuelle... Pour supprimer ces inconvénients, il faut, selon moi une diminution légale du temps de travail pour supprimer le chômage... »*

**Albert Einstein, 1934**

Einstein faisait appel à la régulation pour encadrer le temps de travail de façon efficace.

Le scénario décrit par Keynes désormais possible grâce à l'innovation est aujourd'hui appelé « l'économie de l'abondance » par Jeremy Rifkin. Dans un tel système où la rareté des ressources serait un concept du passé, plus la productivité est élevée, moins il y aurait de travail à fournir<sup>6</sup>. Il semblerait que nous y sommes presque. Le travail devient rare et il est peu probable que le phénomène de « destruction créatrice<sup>7</sup> » permette d'absorber tout le chômage, essentiellement parce que les emplois

<sup>3</sup> KEYNES. *Economic possibilities for our grandchildren*, 1930. [bit.ly/1rawmUZ](http://bit.ly/1rawmUZ)

<sup>4</sup> ELIOTT, L. « Whatever happened to Keynes' 15-hour working week? », *The Guardian*, septembre 2008. [bit.ly/2uWuMI1](http://bit.ly/2uWuMI1)

<sup>5</sup> EINSTEIN. *Comment je vois le monde*, Éditions Flammarion, 2009.

<sup>6</sup> RIFKIN, J. *The End of Work : The Decline of the Global Labor Force and the Dawn of the Post-Market Era*, G.P. Putnam's Sons, 1995.

<sup>7</sup> La destruction créatrice est un phénomène décrit par Schumpeter qui voit de façon simultanée la disparition de secteurs d'activité économique et la création de nouvelles activités.

d'avenir sont très qualifiés et la plupart des chômeurs ne le sont pas. Dans son ouvrage écrit en 1996, Rifkin anticipait cela et avançait comme solutions l'économie sociale et les activités non-marchandes ainsi que la réduction du temps de travail.

*« Il est probable que, dans un demi-siècle, nos petits-enfants regarderont l'époque du plein-emploi sur le marché avec le même sentiment d'incrédulité totale que nous inspirant l'esclavage et le servage d'autrefois. L'idée même que la valeur d'un être humain se mesurait presque exclusivement à sa production de biens et services et à sa fortune matérielle leur paraîtra primitive et même barbare. »<sup>8</sup>*

**Jeremy Rifkin**

## II. L'HISTOIRE DE LA RÉDUCTION DU TEMPS DE TRAVAIL

L'histoire de la durée du travail est ponctuée de luttes, de victoires et de reculs. En 1840, la durée annuelle de travail se situait aux alentours de 3000 heures. Aujourd'hui elle est environ à la moitié : 1500 !

La façon dont nous concevons la semaine de travail est déterminée par le capitalisme industriel<sup>9</sup>. Avec l'exode rural, le travail est passé de la campagne à la fabrique et a séparé l'activité en deux sphères : la sphère publique ou formelle où les gens sont payés à l'heure ou à la semaine, puis la sphère privée ou informelle où le travail n'est pas rémunéré. Si la semaine de travail a évolué réduisant le temps de travail dans la sphère publique à la baisse, elle reste profondément ancrée dans la société car elle structure la vie des gens et la façon dont ils gèrent le reste du temps. C'est un héritage de l'horloge industrielle.

Il convient de signaler quelques dates clés de cette évolution.

### Chronologie de la réduction du temps de travail

Belgique <sup>10</sup>		France <sup>11-12</sup>	
1889	Réglementation du travail des enfants	1892	Réglementation du travail des femmes et des enfants
1905	Loi sur le repos du dimanche	1905	La journée dans les mines passe à 8 heures
1921	Journée de 8 heures et semaine de 48	1906	Un repos hebdomadaire de 24 heures

<sup>8</sup> RIFKIN, J. *La nouvelle société du coût marginal zéro (ch.8)*, Éditions Les Liens qui Libèrent, 2014.

<sup>9</sup> COOTE, A & FRANKLIN, J & SIMMS, A. « 21 hours: why a shorter working week can help us all to flourish in the 21<sup>st</sup> century », *New Economics Foundation*, 2010. [bit.ly/2tuq8Gf](http://bit.ly/2tuq8Gf)

<sup>10</sup> HOUBA, D & CERMAK, M. *Partageons le temps de travail*, Éditions Couleurs livres, 2017.

<sup>11</sup> « L'évolution de la durée de travail depuis 1841 à nos jours », Conférences du Comité d'Histoire d'Île-de-France, *Cahier n° 9*, 22 novembre 2012. [bit.ly/2s8ITBB](http://bit.ly/2s8ITBB)

<sup>12</sup> Direction de l'information légale et administrative, « Chronologie : histoire des relations du travail depuis la loi Le Chapelier de 1791 », [www.vie-publique.fr](http://www.vie-publique.fr) : [bit.ly/2wAzIKx](http://bit.ly/2wAzIKx)

	heures		devient obligatoire
<b>1936</b>	1 <sup>ère</sup> semaine de congés payés ; semaine de 40 heures dans les secteurs dangereux	<b>1919</b>	La journée de travail est fixée à 8 heures et la durée hebdomadaire à 48 heures
<b>1960</b>	Semaine de 5 jours	<b>1936</b>	« Accords de Matignon » : passage à la semaine de 40 heures ; congés payés
<b>1964</b>	Semaine de 45 heures	<b>1969</b>	4 <sup>ème</sup> semaine de congés payés
<b>1978</b>	Loi sur la semaine de 40 heures ; 4 <sup>ème</sup> semaine de congés payés	<b>1982</b>	39 heures hebdomadaires ; 5 <sup>ème</sup> semaine de congés payés ; abaissement de l'âge de départ à la retraite à 60 ans
<b>1999</b>	Semaine de 39 heures	<b>2000</b>	Entrée en application des 35 heures par semaine pour les entreprises de plus de 20 salariés <sup>13</sup>
<b>2001-2003</b>	Semaine de 38 heures	<b>2002</b>	Entrée en application des 35 heures pour toutes les entreprises et la fonction publique en France

Aujourd'hui, dans l'ère post-industrielle, les nouvelles technologies permettent de travailler n'importe où et à n'importe quel moment. Il est désormais possible de laisser de côté l'héritage de la semaine de travail traditionnelle pour des nouvelles formes d'organisation plus flexibles et adaptées à chacun. Ces changements radicaux, qui devraient être source de bien-être, comportent des risques. S'il est désormais possible pour chacun de travailler à distance et à tout moment, il y a un risque d'exploitation de la part des employeurs qui n'ont plus de limites dans leurs demandes. Le défi est donc celui de casser le pouvoir de l'horloge industrielle tout en libérant plus de temps libre.

### III. LA RÉDUCTION DU TEMPS DE TRAVAIL : MISE AU POINT THÉORIQUE

#### 1. LA LOGIQUE DE LA RTT

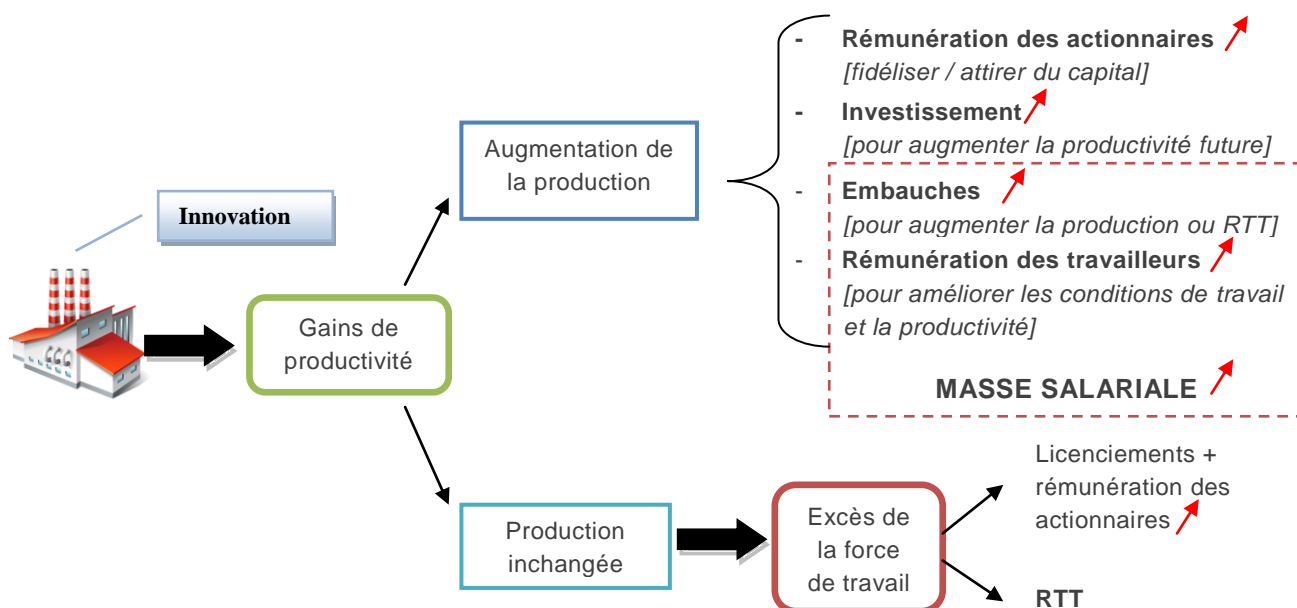
La tendance historique à la baisse du temps de travail est due à l'augmentation de la productivité. Cette augmentation de la productivité s'explique essentiellement par le progrès technique, mais aussi par des formes d'organisation du travail plus efficaces que les nouvelles technologies facilitent. En ce sens, la réduction du temps de travail peut également favoriser une organisation plus performante impliquant des gains de productivité.

Toutefois, le lien entre augmentation de la productivité et réduction du temps de travail n'est pas automatique. S'ajoute à l'équation la répartition de la valeur ajoutée. Ainsi, la valeur ajoutée qu'une entreprise crée peut être répartie sous forme d'investissement, de dividendes ou de salaires.

<sup>13</sup> Ministère du Travail. « Les modalités de passage à 35 heures en 2000 », *Publications* n°06.3, février 2002. [bit.ly/2wAABD2](http://bit.ly/2wAABD2)



Plaçons-nous du point de vue d'une entreprise qui voit sa productivité augmenter grâce à une innovation. Le schéma ci-dessous illustre le propos de façon simplifiée.



Les gains de productivité permettent à l'entreprise de faire des choix. Elle peut choisir de produire davantage ou bien de diminuer le facteur travail pour laisser la production inchangée.

- Si l'entreprise décide de produire davantage, alors la valeur ajoutée créée pourra être réinvestie dans du capital, de la rémunération des actionnaires ou de la masse salariale. La masse salariale peut être augmentée soit par une hausse des salaires afin d'améliorer les conditions des travailleurs, soit par des embauches supplémentaires afin d'augmenter la production ou réduire le temps de travail. En effet, l'entreprise peut maintenir son facteur travail stable si elle embauche de nouveaux salariés et qu'elle réduit le temps de travail de tous les employés afin que la somme des heures travaillées de tous les employés soit la même. Le rapport de force entre les entreprises et les salariés détermine la façon dont la valeur ajoutée est redistribuée. Pendant les dernières décennies, la part des salaires dans la valeur ajoutée a légèrement diminué au profit de la rémunération du capital<sup>14-15</sup>.
- Si l'entreprise laisse sa production inchangée (ou décide de la réduire faute de demande), alors elle peut augmenter sa profitabilité en réduisant le facteur travail. Elle va produire la même quantité de biens ou de services mais avec moins de travail. L'entreprise peut alors avoir recours au licenciement ou elle peut améliorer les conditions des employés en réduisant les heures travaillées. Cette dernière option n'est pas la plus populaire chez les dirigeants, c'est pourquoi il convient de mettre en place des incitants. Mais cet arbitrage devrait également prendre en compte la décision des salariés qui ont le choix entre diminution du temps de travail ou évolution du pouvoir d'achat. Quelqu'un qui ne gagne pas assez pour couvrir tous ses besoins va préférer gagner plus en conservant l'intégralité de ses heures travaillées, alors que d'autres ayant des salaires plus élevés vont préférer travailler moins<sup>16</sup>.

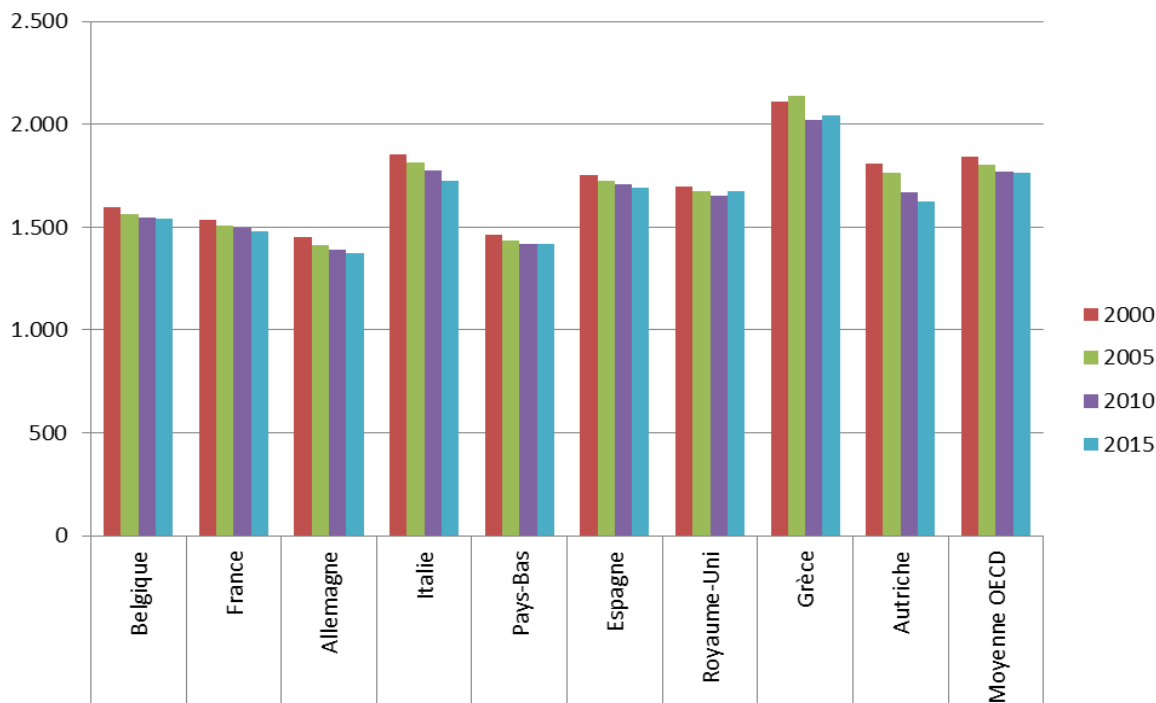
<sup>14</sup> TIMBEAU, X. « Le partage de la valeur ajoutée en France », *Revue de l'OFCE*, janvier 2002. [bit.ly/2sGuqWV](http://bit.ly/2sGuqWV).

<sup>15</sup> COTIS, J-P. « Partage de la valeur ajoutée, partage des profits et écarts de rémunérations en France », *INSEE*, mai 2009. [bit.ly/2sAbhO8](http://bit.ly/2sAbhO8)

<sup>16</sup> LEE, S & MCCANN, D & MESSENGER, J. « Working time around the world » (ch. 3), *International Labour Office*, 2007. [bit.ly/1rHEuP2](http://bit.ly/1rHEuP2)

Il est certain que la réduction du temps de travail est une tendance historique et inhérente au modèle économique dans lequel nous vivons. Les évolutions récentes confirment cette baisse tendancielle qui peut être observée sur le graphique suivant :

### Moyenne annuelle des heures travaillées par employé dans plusieurs pays<sup>17</sup>



Source : OCDE

## 2. PRODUCTIVITÉ, RTT ET EMPLOI

Aujourd'hui, les taux de chômage élevés amènent certains à voir dans la réduction du temps de travail une mesure qui favoriserait l'emploi. En 2016, le PIB par emploi en France était de 80.3 milliers d'euros alors qu'il était de 71.9 en Allemagne<sup>18</sup>. Ceci veut dire que la France a une productivité supérieure à celle de l'Allemagne. Si cette productivité était réduite, alors plus d'emplois pourraient être créés si le niveau de production restait stable (donc sans que la baisse de la productivité provoque une diminution du PIB). Pour illustrer le concept, si la France avait eu le niveau de productivité de l'Allemagne elle aurait eu, pour le même niveau de production, 2 961 000 emplois supplémentaires<sup>19</sup>.

Par ailleurs, on peut facilement estimer de façon mathématique le nombre d'heures qu'une personne devrait travailler pour un partage complet de l'emploi. La logique y est expliquée dans le tableau suivant :

<sup>17</sup> OCDE : voir données ici : [bit.ly/1J5VVPq](http://bit.ly/1J5VVPq)

<sup>18</sup> DUVAL, G. « Pourquoi la France manque-t-elle d'emplois ? », *Alternatives Économiques* n°369, juin 2017, p.12-13.

<sup>19</sup> DUVAL, G. *op. cit.*

En France	Heures travaillées à l'année en moyenne	Population active occupée	Heures totales travaillées par an en France	Population active (occupés + chômeurs)*	Heures annuelles totales travaillées par employé pour absorber le chômage
2015	1482 <sup>20</sup>	25 800 000 <sup>21</sup>	38 235 600 000	28 700 000 <sup>22</sup>	1332,25
Explication	On multiplie les heures travaillées par employé par le nombre total d'employés pour obtenir les heures travaillées au total en France.		Puis on divise les heures totales travaillées en France par la population active pour obtenir le nombre d'heures à travailler en moyenne par an et par personne pour absorber le chômage.		

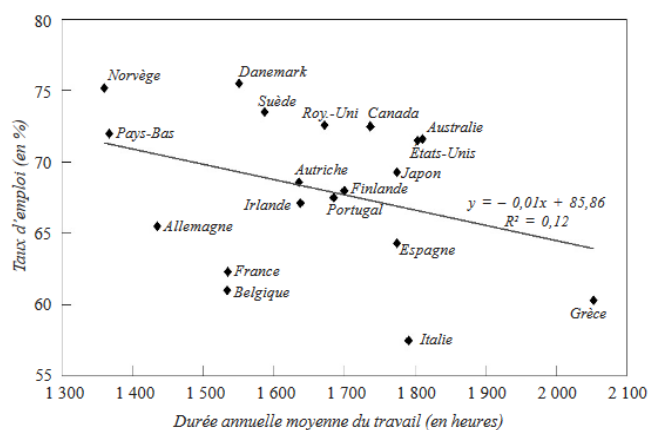
Source : calculs à partir des données de l'OCDE et l'INSEE

\* : ce tableau comptabilise uniquement les chômeurs de catégorie A comme chômeurs.

Théoriquement, c'est une différence de 150 heures par an, soit environ 40 minutes en moins de travail par jour pour chacun<sup>23</sup>. Ceci n'est qu'une estimation extrêmement simplifiée d'une réalité plus complexe : l'impact d'une RTT sur l'emploi dépend de multiples facteurs tels que les gains de productivité induits et les réorganisations, la compensation salariale, le recyclage des effets sur les finances publiques... En effet, les grandes entreprises prendraient du temps pour se restructurer et les PME pourraient rencontrer des difficultés liées aux coûts de telles mesures. Par exemple, un passage de 35 aux 30 heures sans diminution du smic ferait passer le smic horaire de 9.76 à 11.38 euros<sup>24</sup>, soit un surcoût de 16,7% environ.

Pour faciliter les ajustements il convient de penser le temps de travail de façon annualisée, permettant aux travailleurs de travailler moins en période de faible activité par exemple. Néanmoins, il existe une corrélation positive entre RTT et taux d'emploi<sup>25</sup> comme on peut le voir sur ce graphique :

### Durée annuelle du travail et taux d'emploi en 2005



<sup>20</sup> OCDE, données disponibles ici : [bit.ly/2rDx4iZ](http://bit.ly/2rDx4iZ)

<sup>21</sup> INSEE, données disponibles ici : [bit.ly/2rD3s5A](http://bit.ly/2rD3s5A)

<sup>22</sup> INSEE, données disponibles ici : [bit.ly/2rD3s5A](http://bit.ly/2rD3s5A)

<sup>23</sup> Calculs de l'auteur à partir des données de l'INSEE : 150 heures / 235 jours ouvrables = 0,64 & 0,64 x 60 minutes = 38 minutes.

<sup>24</sup> Calculs de l'auteur à partir des données de l'INSEE : 9,76 x 151,67 = 1480 & 1480 / 130 = 11,38.

<sup>25</sup> ARTUS, P & CAHUC, P & ZYLBERBERG, A. « Temps de travail, revenu et emploi », *La Documentation française*, 2007, p. 93-105. [bit.ly/2mCZJG](http://bit.ly/2mCZJG)

## IV. LE TRIPLE DIVIDENDE : UNE MESURE POUR TROIS RÉSULTATS

Les promoteurs de la réduction du temps de travail collective donnent plusieurs principaux résultats positifs attendus tant au niveau économique que social ou environnemental.

- Le premier bénéfice d'une RTT collective serait une augmentation de l'emploi. Le maintien d'un équilibre dans le marché du travail passe depuis toujours par les réductions des heures totales travaillées comme vu précédemment. La plupart des pays ont redistribué le travail pour rendre les rétributions plus équitables : entre 1870 et 1970 les heures travaillées ont été divisées par deux. Aujourd'hui, il serait irréaliste de compter uniquement sur la croissance pour absorber le chômage actuel, notamment si on considère les prévisions de stagnation séculaire. De plus, la RTT contribue à augmenter le salaire horaire, comme le prouve le cas du Portugal lors du passage des 44 aux 40 heures<sup>26</sup>. Si le salaire horaire des moins bien payés augmente et le temps de travail diminue pour tous, alors les écarts de salaires pourraient se réduire en faveur d'une société plus égalitaire. Par ailleurs, une augmentation du temps de travail serait irrationnelle d'un point de vue économique, la durée de travail ayant un rendement décroissant sur la productivité<sup>27</sup>. Ce qui veut dire qu'une n<sup>ième</sup> heure supplémentaire dans la journée sera moins productive que la première.
- Le second point en faveur de la réduction des heures travaillées est d'ordre social : il repose sur la qualité de vie et la santé. En effet, des expériences ont montré que des journées plus courtes diminuent le stress et améliorent la santé physique et mentale des travailleurs, qui ont moins recours aux absences et congés maladies. Avec une meilleure santé, les coûts de la sécurité sociale se voient réduits. De plus, ceux qui sont concernés par une journée plus courte sont plus « heureux » au travail. En leur donnant du temps libre, les personnes s'impliqueront davantage dans d'autres activités de l'économie informelle ou du bénévolat, renforçant la créativité et les liens sociaux. Par ailleurs, la mesure pourrait équilibrer le temps de travail entre les femmes et les hommes, favoriser la participation citoyenne, le passage à la retraite serait moins radical, les parents auraient plus de temps pour s'occuper de leurs enfants, etc.
- Un autre bénéficiaire de la réduction du temps de travail serait l'environnement<sup>28</sup>. Peter Victor, un économiste canadien, a commencé à modéliser comment un pays développé pourrait remplacer de la croissance par la réduction de temps de travail afin de mieux préserver la nature<sup>29</sup>. Cela rejoint de plus amples débats sur la notion même de croissance et développement économique. En plus, une augmentation du temps libre aiderait à réduire notre rythme de vie très énergivore : on aurait le temps de se déplacer à pied, à vélo ou en train, de cultiver ou préparer notre nourriture, d'apprendre à réparer certains électroménagers... Tout cela se traduirait par une empreinte écologique plus raisonnable.

<sup>26</sup> RASPOSO, P & VAN OURS, J. « How Working Time Reduction Affects Employment and Earnings », *Discussion Paper N°3723*, septembre 2008. [bit.ly/2swRBKb](http://bit.ly/2swRBKb)

<sup>27</sup> BOURLES, R & CETTE, G. « Une comparaison des niveaux de productivité structurels des grands pays industrialisés », *Revue économique de l'OCDE n° 41*, février 2005. [bit.ly/2sifXFB](http://bit.ly/2sifXFB)

<sup>28</sup> PULLINGER, M. « Working time reduction policy in a sustainable economy: Criteria and options for its design », *Ecological Economics Volume 103*, July 2014. [bit.ly/2ta3fwo](http://bit.ly/2ta3fwo)

<sup>29</sup> VICTOR, P. *Managing without growth*, Edward Elgar Publishing, 2008.

## V. LES CONTRE-ARGUMENTS SONT-ILS FONDÉS ?

Les mesures de réduction de temps de travail reçoivent toutefois des critiques.

- Un des principaux problèmes de cette mesure est lié aux ajustements que devraient faire les entreprises. Le marché et le droit du travail sont ainsi faits qu'ils n'encouragent pas l'employeur à embaucher davantage. De nombreux emplois nécessitent des compétences particulières qui ne s'acquièrent pas à l'école ou dans les universités, il revient donc à l'entreprise de supporter ces coûts. Pour faire face à ce problème il faudrait adapter la formation professionnelle aux besoins du marché du travail et donner plus d'incitations fiscales relatives à l'embauche de personnel pour les entreprises.
- D'autre part, un des arguments souvent cités est celui du coût. Il s'agirait d'une mesure qui coûte trop cher à l'État et aux entreprises. Cela n'est pas forcément vrai et dépend des modalités de financement de la RTT. Il est possible de faire des économies importantes liées aux dépenses publiques, notamment dans l'assurance chômage et la santé. En Suède, une mesure de RTT collective sans perte de salaire dans une maison de repos a créé 17 emplois, avec un coût de 17 600 euros par emploi créé<sup>30</sup>. Ce qui est moins que bien d'autres politiques d'emploi. De plus, la RTT peut très bien être négociée avec une modération salariale (qui pourrait être limitée aux mieux rémunérés ou du moins exclure les moins rémunérés) ou bien des exonérations de cotisations sociales ou patronales afin de la financer plus aisément.
- Enfin, il peut sembler difficile de rester compétitif dans la mondialisation en travaillant moins. Cette vision se traduit par ce type d'arguments : « il faut se battre contre les grandes entreprises du monde entier donc il faut baisser le coût du travail ». Cet argument est recevable, mais le lien entre productivité et temps de travail n'est pas automatique et peut varier selon les secteurs. Certains emplois nécessitent beaucoup de créativité ou de concentration et une journée plus courte ne diminue pas forcément la productivité. Elle peut même l'augmenter, en améliorant la santé physique et émotionnelle des travailleurs<sup>31</sup>. De nombreux exemples existent. Par ailleurs, une baisse générale de la productivité par emploi signifierait un taux d'emploi plus élevé, diminuant les dépenses liées au chômage et favorisant la croissance.

## VI. LES NOUVELLES INITIATIVES

Beaucoup d'initiatives ont déjà eu lieu par le passé. En 1974 au Royaume-Uni le gouvernement d'Edward Heath impose la semaine de trois jours afin de sauvegarder de l'énergie : son utilisation commerciale était limitée à trois jours consécutifs<sup>32</sup>. En Allemagne c'est l'entreprise *Volkswagen* qui, confronté à des difficultés financières en 1993, est passée de 35 à 29 heures hebdomadaires<sup>33</sup>. Elle a ainsi évité de nombreux licenciements et a connu une suite florissante dans les années suivantes. En France le passage aux 35 heures en 2000 a aidé à créer 350 000 emplois sans déséquilibre significatif

<sup>30</sup> Voir chapitre VI

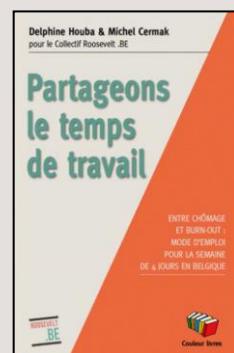
<sup>31</sup> LEE, S & MCCANN, D & MESSENGER, J. *Working time around the world*, ch. 6 & 7. International Labour Office, 2007. [bit.ly/1rHEuP2](http://bit.ly/1rHEuP2)

<sup>32</sup> WORTHINGTON, D. « Looking Back on the Three Day Week », *New Historian*, décembre 2012. [bit.ly/2uYYz9K](http://bit.ly/2uYYz9K)

<sup>33</sup> GIRET, V. « Comment Volkswagen a sauvé 30 000 emplois », *L'Express*, 26 juin 1995.

pour les entreprises<sup>34</sup>. Les expérimentations à petite échelle se multiplient et sont de plus en plus courantes aujourd'hui.

*Plusieurs des expériences décrites ci-dessous sont issues du livre de Delphine Houba et Michel Cermak, « Partageons le temps de travail » pour le collectif Roosevelt en Belgique. Publié aux Éditions Couleurs livres, il s'agit d'un réel mode d'emploi pour implanter la semaine de 4 jours en Belgique et emmène le lecteur à la rencontre de ceux ayant réussi un meilleur partage du temps de travail dans plusieurs pays européens. Le livre pose clairement les termes d'un débat qui apparaît de plus en plus urgent.*



## 1. GÖTEBORG, UNE VILLE PIONNIÈRE

À la maison de repos *Svartedalen* à Göteborg la journée de 6 heures en moyenne a été une réalité pour les 68 aides-soignant-e-s depuis février 2015<sup>35</sup>. Mais s'agissant d'un projet pilote initié par les responsables de la ville, il a fallu revenir aux huit heures dès qu'il a pris fin. Les données du projet indiquent que les travailleurs ont un niveau de santé 20% supérieur à celui avant l'expérience ainsi que par rapport au groupe témoin et qu'ils prennent moins de congés maladie. Les travailleurs sont moins stressés et les patients remarquent que le personnel a plus de patience.

L'expérience a coûté environ 1 million d'euros et la moitié a pu être récupérée par la réduction des allocations chômage des 17 aides-soignant-e-s embauché-e-s. En tenant compte des bénéficiaires de la réduction des absences et arrêts maladies, le coût passe à 300 000 euros, soit 17 600 euros par emploi créé, bien moins que d'autres politiques de création d'emploi. De plus, on ne tient pas compte ici des effets indirects comme l'amélioration des conditions de travail et du temps disponible pour consommer autrement.

D'autres expériences ont lieu du côté du privé. C'est le cas par exemple d'une usine Toyota dans la banlieue de Göteborg qui est passée à la semaine de trente heures sans baisse de salaire en 2002<sup>36</sup>. À Örnköldsvik, dans le nord de la Suède, c'est Bråth, une start-up spécialisée dans la recherche en ligne qui a appliqué dès sa création la journée de six heures<sup>37</sup>.

## 2. DES EXPÉRIENCES EN BELGIQUE

En Belgique plusieurs tentatives et expériences ont eu lieu. À la fin des années 1990, Cockerill Sambre (maintenant devenue ArcelorMittal), adoptait une convention collective visant à réduire collectivement le temps de travail. Elle allait être financée en partie par les travailleurs et en partie par des aides

<sup>34</sup> GUBIAN, A & JUGNOT, S & LERAIS, F & PASSERON, V. « Les effets de la RTT sur l'emploi : des simulations ex ante aux évaluations ex post », *Économie et Statistique* n°376-377, 2004. [bit.ly/2s8wBsW](http://bit.ly/2s8wBsW)

<sup>35</sup> HOUBA, D & CERMAK, M. *op. cit.*

<sup>36</sup> « La semaine de 30 heures fait des émules en Suède », *Capital avec management*, 26 juillet 2016. [bit.ly/2tM2gTc](http://bit.ly/2tM2gTc)

<sup>37</sup> HIVERT, A. « Temps de travail : la Suède en quête de bonne heure », *Libération*, 3 novembre 2015. [bit.ly/2rDzzCh](http://bit.ly/2rDzzCh)

publiques. Finalement, la Cour de Justice de l'Union européenne a considéré que la mesure n'était pas compatible avec le droit européen des aides d'État<sup>38</sup>.

En Région flamande la société de télévision et radio publique, la VRT, a mis en place une mesure de réduction collective du temps de travail<sup>39</sup>. Quand le gouvernement flamand a réduit ses subsides pour la période 2016-2020, l'entreprise a dû réduire le nombre de programmes, faute de moyens. Elle s'est ainsi retrouvée avec trop d'employés, la mesure visait donc à préserver des emplois. Concrètement, la mesure consiste à donner jusqu'à 22 jours de congé supplémentaires aux employés voulant participer volontairement. Cette réduction du temps de travail est financée par la prime de fin d'année : l'employé voit son treizième mois diminuer selon le nombre de congés supplémentaires qu'il a pris. Par contre, le salaire reste inchangé. De plus, pour les gens travaillant le dimanche il était possible de transformer les heures supplémentaires en journée de repos.

« Auto 5 » fait également partie des entreprises ayant décidé de réduire le temps de travail, et ce dans une logique d'annualisation<sup>40</sup>. Ainsi, en période de forte activité plus d'employés travaillent 40 heures par semaine (par exemple quand il faut changer les pneus pour l'hiver), et lorsqu'il y a peu d'activité ces employés peuvent travailler 32 heures hebdomadaires. Cette logique d'alternance permet d'adapter les besoins de travail de l'entreprise et de ne pas avoir recours au chômage économique qui va de pair avec la réduction de salaires.

À l'agence publique Bruxelles-Propreté, un projet pilote a lieu en ce moment afin de tester la semaine de 4 jours. Les résultats d'une évaluation sont attendus à la fin de l'année 2017<sup>41</sup>.

### 3. DES EXPÉRIENCES EN FRANCE

---

Au Sud-Est de la France, la concession automobile Trans Auto +, qui fait de la vente et service après-vente, est une pionnière de la semaine des 4 jours<sup>42</sup>. Une fois la loi Robien votée en juin 1996, l'entreprise a lancé une étude préparatoire et les employés se sont impliqués avec de nombreuses suggestions et *plannings*. Ainsi, l'entreprise est passée à 35 heures en 4 jours travaillés par semaine en 1997. Cela a permis d'embaucher 6 personnes, ce qui représente 12% d'emploi créé. La mesure a vu le jour grâce à une exonération des cotisations patronales sur les 7 années suivantes (40% la première année et 30% ensuite) ainsi qu'à une petite modération salariale de 15 euros pour les salaires les moins élevés et jusqu'à 150 euros pour les cadres. Mais les salaires ont été remis à niveau au bout d'un an grâce à une nette amélioration du résultat financier.

YPREMA est une entreprise spécialisée dans la transformation des matériaux de déconstruction dans une optique d'économie circulaire. Elle a également mis en place une réduction de temps de travail collective. La semaine de 4 jours a été implantée en maintenant les salaires et en conservant le calcul des heures supplémentaires à la semaine et en les limitant. La mesure s'est appliquée différemment selon trois groupes de travailleurs de la façon suivante :

- Un groupe représentant 60% de l'effectif est organisé en 4 jours par semaine. Il représente 100% du personnel de production qui connaît un niveau élevé de pénibilité.
- Un deuxième groupe connaît une organisation sur 5 jours, à savoir le personnel d'accueil et logistique, afin d'assurer un service client le plus large possible. Pour ce groupe représentant 25% de l'effectif, le personnel a été doublé, les uns assurent l'ouverture, les autres la fermeture.

---

<sup>38</sup> CJUE, arrêt du 12 décembre 2002 - affaire C-5/01. [bit.ly/2vaYy5x](http://bit.ly/2vaYy5x)

<sup>39</sup> HOUBA, D & CERMAK, M. *op. cit.*

<sup>40</sup> HOUBA, D & CERMAK, M. *ibidem.*

<sup>41</sup> NUYENS, S. « Des experts se penchent sur la semaine des quatre jours », *La Libre*, avril 2017. [bit.ly/2uuGwu6](http://bit.ly/2uuGwu6)

<sup>42</sup> HOUBA, D & CERMAK, M. *op. cit.*

- Un troisième groupe est organisé sur 4 jours et demi et concerne la majorité des cadres et personnels commerciaux.

La mesure a eu un impact significatif sur la compétitivité : YPREMA a gagné cinq heures de production par semaine, soit 22 jours par an, l'équivalent d'un treizième mois de salaire<sup>43</sup>.

Autant Trans Auto + que YPREMA ont organisé un référendum sur la mise en place de la RTT : pour la première 82% des voix étaient pour ; pour la seconde le résultat a été de 33 voix favorables, 6 contre et un vote blanc<sup>44</sup>.

---

<sup>43</sup> HOUBA, D & CERMAK, M. *ibidem*.

<sup>44</sup> HOUBA, D & CERMAK, M. *ibidem*.



# CONCLUSION

Les arguments en faveur de la réduction du temps de travail sont nombreux, mais les obstacles, tant de nature financière que politique, le sont aussi. Il faudra s'interroger sur les changements réglementaires qui pourraient satisfaire ceux voulant travailler moins et ceux voulant gagner plus. Mais pour que cela se concrétise, il faudra que les citoyens, travailleurs et chômeurs, s'approprient la question. L'Histoire nous dit que le temps de travail diminue inexorablement depuis des centaines d'années et que cette tendance n'est pas prête de s'arrêter.

D'un point de vue économique, on en a fini avec l'esclavage quand il a été moins cher d'alimenter au charbon une machine à vapeur plutôt que de nourrir un esclave<sup>45</sup>. En 1906, certains expliquaient que si le dimanche devenait un jour de repos en France, alors les ouvriers se mettraient à boire et ne viendraient pas travailler le lundi. Quand ils ont eu les congés payés, certains disaient qu'ils iraient au bord de la mer et ne reviendraient pas. Aujourd'hui, le travail est, du moins partiellement, voué à être remplacé par des technologies intelligentes et de moins en moins chères. Sans doute la productivité continuera d'augmenter et le choix devra être fait entre produire toujours plus ou bien travailler moins et mieux répartir une production suffisante.

En ce sens, plusieurs recommandations peuvent être adressées, la principale étant de profiter des gains de productivité pour réduire le temps de travail plutôt qu'augmenter les salaires. La réduction du temps de travail légale au niveau macroéconomique a été demandée par des économistes et personnalités allemandes<sup>46</sup>, françaises<sup>47</sup> et belges<sup>48</sup>. La réduction du temps de travail devrait pouvoir être négociée par accord collectif en minimisant le risque de chantage des employeurs et devrait idéalement s'accompagner de mesures de flexibilisation permettant aux entreprises de se réorganiser plus aisément. Une autre recommandation importante consiste à moduler le temps de travail tout au long de la vie en fonction des besoins de l'employé et l'entreprise. Pour cela, le Compte personnel d'activité (CPA) est un outil innovant et indispensable. Afin de permettre à un travailleur d'épargner du temps en travaillant dans une entreprise et de l'utiliser dans une autre, le CPA pourrait être complété par une banque de temps, comme le demande la CFDT (Confédération française démocratique du Travail)<sup>49</sup>.

---

<sup>45</sup> RIFKIN, J. *The End of Work : The Decline of the Global Labor Force and the Dawn of the Post-Market Era*, G.P. Putnam's Sons, 1995.

<sup>46</sup> KNAEBEL, R. « Des économistes allemands proposent de passer à la semaine de 30 heures », *Bastamag*, 20 février 2013. [bit.ly/2s8nglQ](http://bit.ly/2s8nglQ)

<sup>47</sup> « Ensembles, remettons la réduction du temps de travail au cœur du débat public », *Alternatives Économiques*, 3 mai 2016. [bit.ly/2tuQKHg](http://bit.ly/2tuQKHg)

<sup>48</sup> COLLECTIF ROOSEVELT.BE, « Travailler moins pour vivre mieux et travailler tous », *Le Soir*, février 2017. [bit.ly/2ulN66e](http://bit.ly/2ulN66e)

<sup>49</sup> « Les propositions CFDT », *Confédération Française Démocratique du Travail*, mai 2017. [bit.ly/2sijCyn](http://bit.ly/2sijCyn)

# BIBLIOGRAPHIE

## ARTICLES

---

- COLLECTIF ROOSEVELT.BE, « Travailler moins pour vivre mieux et travailler tous », *Le Soir*, février 2017. [bit.ly/2uN66e](https://bit.ly/2uN66e)
- DUVAL, G. « Pourquoi la France manque-t-elle d'emplois ? », *Alternatives Économiques* n°369, juin 2017, p.12-13.
- ELIOTT, L. « Whatever happened to Keynes' 15-hour working week? », *The Guardian*, septembre 2008. [bit.ly/2uWuMI1](https://bit.ly/2uWuMI1)
- GIRET, V. « Comment Volkswagen a sauvé 30 000 emplois », *L'Express*, 26 juin 1995.
- HIVERT, A. « Temps de travail : la Suède en quête de bonne heure », *Libération*, 3 novembre 2015. [bit.ly/2rDzzCh](https://bit.ly/2rDzzCh)
- KNAEBEL, R. « Des économistes allemands proposent de passer à la semaine de 30 heures », *Bastamag*, 20 février 2013. [bit.ly/2s8nqIQ](https://bit.ly/2s8nqIQ)
- « Ensembles, remettons la réduction du temps de travail au cœur du débat public », *Alternatives Économiques*, 3 mai 2016. [bit.ly/2tuQKHg](https://bit.ly/2tuQKHg)

## RAPPORTS

---

- ARTUS, P & CAHUC, P & ZYLBERBERG, A. « Temps de travail, revenu et emploi », *La Documentation française*, 2007, p. 93-105. [bit.ly/2rnCZJG](https://bit.ly/2rnCZJG)
- BOURLES, R & CETTE, G. « Une comparaison des niveaux de productivité structurels des grands pays industrialisés », *Revue économique de l'OCDE* n° 41, février 2005. [bit.ly/2sifXFB](https://bit.ly/2sifXFB)
- COOTE, A & FRANKLIN, J & SIMMS, A. « 21 hours: why a shorter working week can help us all to flourish in the 21<sup>st</sup> century », *New Economics Foundation*, 2010. [bit.ly/2tug8Gf](https://bit.ly/2tug8Gf)
- COTIS, J-P. « Partage de la valeur ajoutée, partage des profits et écarts de rémunérations en France », INSEE, mai 2009. [bit.ly/2sAbhO8](https://bit.ly/2sAbhO8)
- GUBIAN, A & JUGNOT, S & LERAIS, F & PASSERON, V. « Les effets de la RTT sur l'emploi : des simulations ex ante aux évaluations ex post », *Économie et Statistique* n°376-377, 2004. [bit.ly/2s8wBsW](https://bit.ly/2s8wBsW)
- LEE, S & MCCANN, D & MESSENGER, J. « Working time around the world », *International Labour Office*, 2007. [bit.ly/1rHEuP2](https://bit.ly/1rHEuP2)
- RASPOSO, P & VAN OURS, J. « How Working Time Reduction Affects Employment and Earnings », *Discussion Paper* N°3723, septembre 2008. [bit.ly/2swRBKb](https://bit.ly/2swRBKb)
- TIMBEAU, X. « Le partage de la valeur ajoutée en France », *Revue de l'OFCE*, janvier 2002. [bit.ly/2sGugWV](https://bit.ly/2sGugWV)
- WORTHINGTON, D. « Looking Back on the Three Day Week », *New Historian*, décembre 2012. [bit.ly/2uYYz9K](https://bit.ly/2uYYz9K)
- « Les modalités de passage à 35 heures en 2000 », *Ministère du Travail, Publications* n°06.3, février 2002.
- « Les propositions CFDT », *Confédération Française Démocratique du Travail*, mai 2017. [bit.ly/2siJCyn](https://bit.ly/2siJCyn)

## LIVRES

---

- EINSTEIN. *Comment je vois le monde*, Éditions Flammarion, 2009.
- HOUBA, D & CERMAK, M. *Partageons le temps de travail*, Éditions Couleurs livres, 2017.
- KEYNES. *Economic possibilities for our grandchildren*, 1930. [bit.ly/1rawmUZ](http://bit.ly/1rawmUZ)
- LARROUTUROU, P. *Pour la semaine de quatre jours*, La Découverte, 1999.
- RIFKIN, J. *La nouvelle société du coût marginal zéro*, Éditions Les Liens qui Libèrent, 2014.
- RIFKIN, J. *The End of Work: The Decline of the Global Labor Force and the Dawn of the Post-Market Era*, G.P. Putnam's Sons, 1995.
- ROCARD, M. *Les moyens d'en sortir*, Seuil, janvier 1998.
- VICTOR, P. *Managing without growth*, Edward Elgar Publishing, 2008.

## AUTRES

---

- « L'évolution de la durée de travail depuis 1841 à nos jours », *Conférences du Comité d'Histoire d'Île-de-France, Cahier n° 9*, 22 novembre 2012. [bit.ly/2s8ITBB](http://bit.ly/2s8ITBB)

Cette publication électronique peut à tout moment être améliorée  
par vos remarques et suggestions. N'hésitez pas à nous contacter pour nous en faire part.

# POUR LA SOLIDARITÉ - PLS

*Fondé par l'économiste belge Denis Stokkink en 2002, POUR LA SOLIDARITÉ - PLS est un European think & do tank indépendant engagé en faveur d'une Europe solidaire et durable.*

*POUR LA SOLIDARITÉ se mobilise pour défendre et consolider le modèle social européen, subtil équilibre entre développement économique et justice sociale. Son équipe multiculturelle et pluridisciplinaire œuvre dans l'espace public aux côtés des entreprises, des pouvoirs publics et des organisations de la société civile avec comme devise : Comprendre pour Agir.*

## ACTIVITÉS

---

POUR LA SOLIDARITÉ – PLS met ses compétences en recherche, conseil, coordination de projets européens et organisation d'événements au service de tous les acteurs socioéconomiques.

Le laboratoire d'idées et d'actions **POUR LA SOLIDARITÉ – PLS**

1

**Mène des travaux de recherche et d'analyse** de haute qualité pour sensibiliser sur les enjeux sociétaux et offrir de nouvelles perspectives de réflexion. Les publications POUR LA SOLIDARITÉ regroupées en sein de trois collections « Cahiers », « Notes d'Analyse », « Études & Dossiers » sont consultables sur [www.pourlasolidarite.eu](http://www.pourlasolidarite.eu) et disponibles en version papier.

2

**Conseille, forme et accompagne** sur les enjeux européens en matière de lobbying et de financements.

3

**Conçoit et réalise des projets transnationaux** en coopération avec l'ensemble de ses partenaires européens.

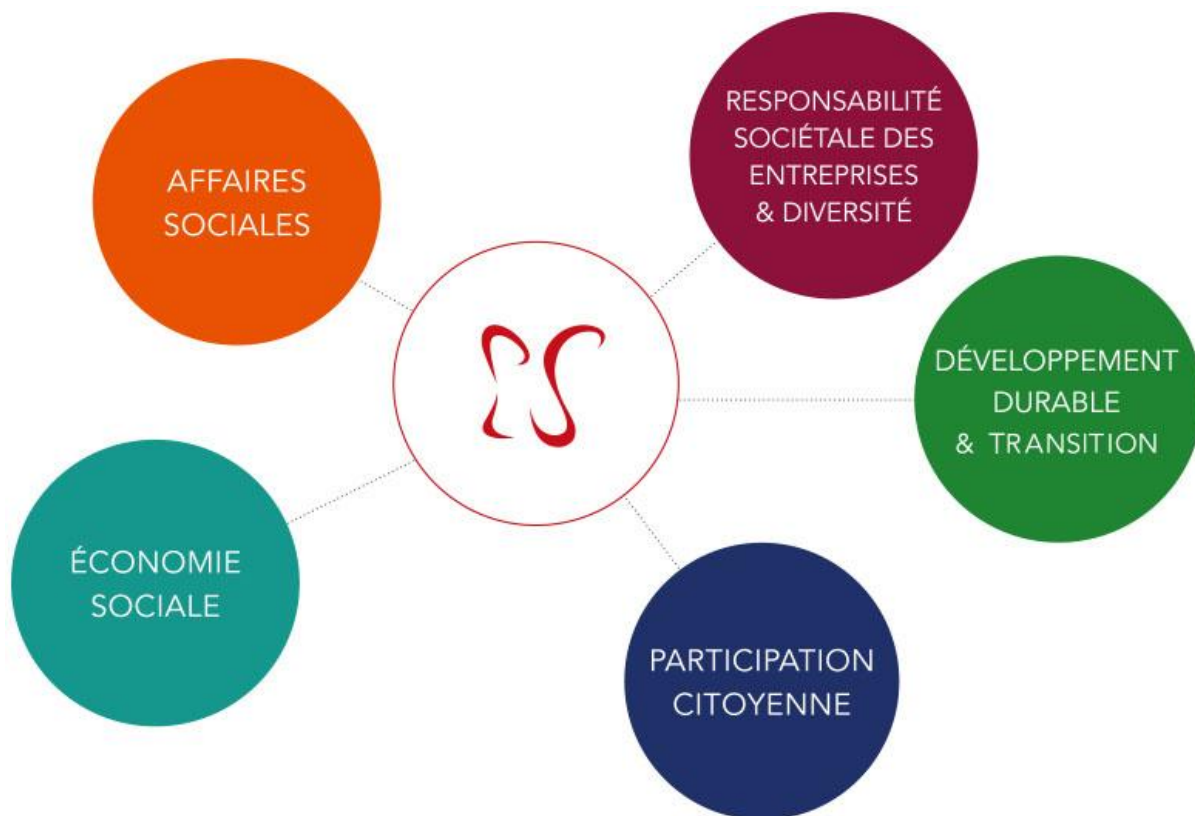
4

**Organise des conférences** qui rassemblent dirigeant/e/s, expert/e/s européen/ne/s, acteurs de terrain et offrent un lieu de débat convivial sur l'avenir de l'Europe solidaire et durable.

# THÉMATIQUES

---

**POUR LA SOLIDARITÉ – PLS** inscrit ses activités au cœur de cinq axes thématiques :



## OBSERVATOIRES EUROPÉENS

---

**POUR LA SOLIDARITÉ – PLS** réalise une veille européenne thématique et recense de multiples ressources documentaires (textes officiels, bonnes pratiques, acteurs et actualités) consultables via ses quatre observatoires européens :

- [www.ess-europe.eu](http://www.ess-europe.eu)
- [www.diversite-europe.eu](http://www.diversite-europe.eu)
- [www.transition-europe.eu](http://www.transition-europe.eu)
- [www.participation-citoyenne.eu](http://www.participation-citoyenne.eu)

# COLLECTIONS POUR LA SOLIDARITÉ - PLS

Sous la direction de Denis Stokkink

## NOTES D'ANALYSE - *Éclairages sur des enjeux d'actualité*

---

- *La digitalisation des services à la personne. POUR LA SOLIDARITÉ & CHORUM, juin 2017.*
- *L'austérité dans la zone euro : 4 Notes d'analyse. Alberto Iturralde, juin 2017.*
- *L'émergence des Social Impact Bonds en Europe. Hans Deblieck, mai 2017.*
- *Espaces de coworking et tiers-lieux : de l'équipe à la communauté. Rémi Leturcq, mai 2017.*
- *La transformation numérique dans l'Europe 2020 : un puissant levier d'inclusion. Florent Losson, mai 2017.*
- *Définanciariser le bien-être. Daniela Gabor et Maria Magdalena Tancau, avril 2017.*
- *L'éducation au développement durable en Europe. Veronika Von Wachter, mars 2017.*
- *L'éducation au développement durable : vecteur de transformation. Veronika Von Wachter, mars 2017.*
- *Être aidant-e : entre solidarité choisie et précarité subie. Anna Métral, mars 2017.*
- *ESS et Jeunesse : valeurs partagées. Tiphaine Faure, mars 2017.*
- *Politique énergétique de l'UE : quelles évolutions ? Marie Schuller, février 2017.*

## CAHIERS - *Résultats de recherches comparatives européennes*

---

- *Face aux nouvelles formes d'emploi, quelles réponses au plan européen ? PLS & SMart, n°36, juin 2017.*
- *Économie sociale, secteur culturel et créatif : vers une nouvelle forme d'entrepreneuriat social en France. PLS & SMart, n°35, mai 2015.*
- *Économie sociale, secteur culturel et créatif : vers une nouvelle forme d'entrepreneuriat social en Wallonie. PLS & SMart, n°34, mai 2015.*
- *Le budget participatif : un outil de citoyenneté active au service des communes. Céline Brandeleer, n°33, octobre 2014.*
- *La Transition : un enjeu économique et social pour la Wallonie. Sanjin Plakalo, n°32, mars 2013.*

## ÉTUDES & DOSSIERS - *Analyses et réflexions sur des sujets innovants*

---

- *Finance et bien-être, une réflexion participative. Marie Leprêtre, décembre 2016.*
- *Pour l'intégration en apprentissage des jeunes vulnérables. Sanjin Plakalo, décembre 2016.*
- *La participation des travailleurs au sein des entreprises. Denis Stokkink, novembre 2016.*
- *Le modèle des entreprises d'insertion : l'exemple de la France. POUR LA SOLIDARITÉ et la Fédération des entreprises d'insertion, septembre 2016.*
- *Jeunes NEET - Bonnes pratiques européennes en matière d'apprentissage. Dans le cadre du projet ANEETS, juin 2016.*
- *Agir contre les violences faites aux femmes : guide pour les entreprises. Dans le cadre du projet CARVE, juin 2016.*
- *Femmes dans le management des PME : étude comparative. Dans le cadre du projet GBPM, avril 2016.*

Toutes les publications **POUR LA SOLIDARITÉ - PLS** sur [www.pourlasolidarite.eu](http://www.pourlasolidarite.eu)

## Affaires sociales

*La construction d'un nouveau contrat social implique de promouvoir la participation de tous et toutes aux processus décisionnels, aux projets sociaux communs, rétablir des liens entre la société civile, le marché et l'État, renforcer et créer le sentiment d'appartenance à la société.*

*Le think & do tank européen POUR LA SOLIDARITÉ - PLS se dédie à renforcer la cohésion sociale de l'Union européenne au travers d'initiatives innovantes liées au handicap, à la protection sociale, à la santé, aux services à la personne, à la pauvreté et aux clauses sociales.*

**Collection « Notes d'analyse » dirigée par Denis Stokkink**

