

Patrick van den Schrieck, PDG des laboratoires Sarbec

« Il est absurde de se focaliser sur les seules 35 heures »



PATRICK VAN DEN SCHRIECK

► **2004** PDG des laboratoires Sarbec, Patrick van den Schrieck, 61 ans, est président du Syndicat français des produits de cosmétique et de toilette. Il est également à la tête de la chambre de commerce Nord-Pas-de-Calais. Au mois de mars, Sarbec s'est porté acquéreur d'une entreprise polonaise qui compte 160 salariés.

► **1967** Diplômé de l'Edhec, il démarre sa carrière à Auchan, où il devient directeur de la centrale d'achats. Avant de créer son entreprise, il dirige de 1976 à 1982 Mayolande à Seclin.

Vous dirigez près de Lille une PME de 350 personnes et vous êtes également président de la Chambre de commerce et d'industrie du Nord-Pas-de-Calais. Les 35 heures et la crainte de nouvelles délocalisations sont au cœur de la rentrée. Faites-vous partie de ces chefs d'entreprise qui réclament une nouvelle loi sur le temps de travail ?

Aujourd'hui, le débat idéologique et technique est focalisé sur les 35 heures. Nous payons là le dévoiement politique d'une loi qui devait, à l'origine, réfléchir au temps de travail en termes de souplesse accrue via l'annualisation des horaires et de plus grande qualité de vie en permettant de dégager un peu de temps libre. Le résultat fut l'adoption d'un carcan législatif qui s'est appliqué de manière uniforme à l'ensemble des entreprises, quelles que soient leur activité, leur histoire, leur implantation locale, etc. Une erreur fondamentale. Et ce carcan a également pénalisé les salariés. Certains souhaitent pouvoir travailler davantage afin de gagner plus. Et je les comprends. Je suis moi-même favorable au temps choisi. A 18 ans, on n'a pas les

mêmes besoins financiers qu'à 50 ans, les priorités ne sont pas identiques.

Mais pour revenir à cette rentrée, je pense que cette obsession autour des 35 heures empêche de réfléchir et de mesurer l'enjeu fondamental qu'est le coût du travail pour lequel moult variables sont à prendre en compte.

Quels sont les autres éléments qui importent quand on dirige une entreprise comme la vôtre ?

Il y a d'abord ce que j'appellerai le coût de main-d'œuvre direct. Et là je vise le salaire et les charges sociales qui lui sont accrochées. Cette addition-là est élevée en France. Trop élevée. A cela viennent s'ajouter les coûts indirects : l'encadrement nécessaire, les normes administratives, environnementales, celles liées à la sécurité, etc. qui sont de plus en plus complexes et nécessitent des investissements.

Comment faire face ? En dégageant des gains de productivité. Et là encore, il serait absurde de se focaliser sur la seule variable du temps de travail. La palette est beaucoup plus large : le choix des cycles de production et de l'organisation du travail la mieux adaptée ; la qualité des relations avec les salariés et, par cette phrase, j'entends notamment le devoir d'explication et d'informations à leur égard ; les compétences ; la formation etc. Je pense que l'une des erreurs de la loi sur les 35 heures a été d'imaginer que les salariés étaient interchangeables. C'est peut-être vrai dans certaines professions, mais le savoir-faire et la capitalisation de l'expérience sont des atouts importants.

Vous venez d'acheter une entreprise en Pologne pour y produire comme dans votre usine française des shampoings et des crèmes lavantes. Vous aussi, même si vous pensez que les salariés ne sont pas toujours interchangeables, avez-vous cédé aux sirènes des délocalisations ?

Non, pas du tout. Là encore, je pense que la question des délocalisations est abordée de manière très confuse.

En mars 2004, nous avons acheté une entreprise polonaise (160 salariés) qui fabrique effectivement les mêmes produits que

nous et qui détient entre 15 % et 18 % du marché polonais des crèmes lavantes. Il ne s'agit pas du tout de délocaliser notre production française mais plutôt d'aller conquérir le marché de l'Europe élargie. Les calculs sont simples. Nous avons du mal à vendre nos produits français, d'abord parce qu'ils sont trop haut de gamme pour l'Europe de l'Est. Ensuite, il y a les coûts de transport - 1 000 ou 1 200 km, c'est une distance limite. Sans oublier les difficultés à assurer un service digne de ce nom aux consommateurs : un distributeur en rupture de stock doit pouvoir être livré sous 48 heures. Voilà les raisons qui ont motivé cette installation polonaise.

Quel est le gap entre les salaires polonais et les salaires français ?

Important, évidemment. Nous vivons en moyenne à nos ouvriers polonais un salaire mensuel compris entre 180 et 250 euros auxquels il faut rajouter des charges de l'ordre de 25 %. En France, nous sommes à 1 500 euros plus les charges, de l'ordre de 50 %... Mais il faut évidemment, comme nous l'avons

salariés de l'usine polonaise une petite révolution culturelle. D'abord en termes d'organisation du travail, mais aussi en termes de comportement individuel : initiatives, projets professionnels personnels, responsabilité. Quand vous questionnez un ouvrier polonais sur ses objectifs, il vous donne le chiffre de la production qu'il pense être en mesure de réaliser, comme au bon vieux temps de la planification soviétique. Et toutes ces évolutions vont demander un peu de temps, quelques années. Mais je reconnais que tout cela va très vite, très très vite. Sachant qu'une fois les gains de productivité réalisés, les salaires seront aussi plus élevés.

La Pologne peut donc, à terme, se révéler être une alternative pour vos emplois en France...

La Pologne, la Chine... la menace n'est pas à écarter, évidemment. Vous connaissez la statistique qui dit que lorsque le coût de main-d'œuvre représente plus de 15 % du produit fini, l'option délocalisation s'impose pour rester compétitifs. C'est ce

La productivité de nos ouvriers polonais est trois fois inférieure à celle de la main-d'œuvre française. Cinq ouvriers polonais sont nécessaires pour faire fonctionner une machine, alors que, sur la même, nous ne plaçons qu'un ouvrier et demi en France.

déjà évoqué, prendre d'autres éléments en considération. La productivité de nos ouvriers polonais est trois fois inférieure à celle de la main-d'œuvre française. Cinq ouvriers polonais sont nécessaires pour faire fonctionner une machine, alors que sur la même, nous ne plaçons qu'un ouvrier et demi en France. Sans parler de la qualité. C'est intéressant de comparer les salaires, bien sûr, mais si au bout du compte vous devez faire refaire trois fois une palette de produits, où sont les gains réels ?

Les ouvriers polonais peuvent-ils faire des progrès en productivité...

Bien évidemment. Nous sommes en train de faire vivre aux

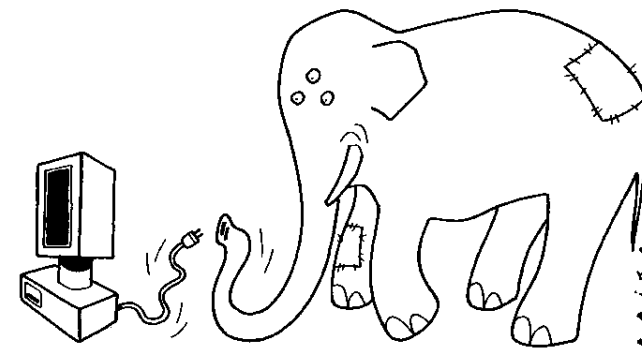
qui s'est passé pour nombre de secteurs dont celui du textile, par exemple.

Mais une entreprise doit être toujours en évolution, sur les plans techniques, recherche et développement, marketing, commercial etc. L'intelligence du produit est un point fondamental. Voilà pourquoi, nous développons d'ores et déjà chez nous, dans le Nord, tout ce qui relève de l'ingénierie, de la recherche et développement pour réussir à innover. Cette démarche se traduit évidemment par une exigence de formation et de compétences.

Propos recueillis par Marie-Béatrice Baudet

CHRONIQUE

par Serge Marti



L'été indien

LA CHINE, qui vient de se voir reconnaître le statut d'économie de marché par les pays de l'Association des nations du Sud-Est asiatique (Asean), poursuit son édification d'« atelier du monde » attirant investissements directs étrangers (IDE) et délocalisations. Mais, grâce à la forte croissance qu'elle connaît depuis des années, elle est aussi devenue le moteur d'une intégration accrue de la région. Dans le même temps l'empire du Milieu n'hésite pas à utiliser sa capacité d'attraction et à développer ses échanges avec un autre géant en devenir : l'Inde, dont les importations en provenance de la Chine ont bondi de plus de 80 % en 2003, deux ou trois fois plus que celles issues d'Europe ou des Etats-Unis.

USINE À CERVEAUX

Avec un taux de croissance de 8 % en 2003, le double de l'année précédente, l'Inde poursuit un modèle de développement assis en partie sur l'outsourcing, le transfert des services en provenance des pays industrialisés, qui lui a permis d'enregistrer durant la décennie 1990 un taux de croissance moyenne de ses exportations de services de 17,3 %, devant la Chine (15,8 %), laissant loin derrière les Etats-Unis (6,1 %) et la zone euro (4,4 %). A cela nul secret, sinon la présence d'un « réservoir mondial de niveau supérieur » selon la mission économique Asie du Sud du ministère français de l'économie, qui dresse la liste impressionnante de cette usine à cerveaux : plus de 380 universités, 1 500 institutions de recherche, plus de 200 000 ingénieurs formés tous les ans et pas moins de 9 000 doctorats délivrés chaque année.

Pour l'instant, ce capital qui fait de l'Inde une puissance mondiale

dans le domaine des services liés à l'informatique et aux nouvelles technologies n'a pas encore suscité un flux d'IDE à hauteur de l'engouement dont bénéficie la Chine. En 2002, ils n'ont atteint que 5,6 milliards de dollars et à peine davantage l'année suivante. Mais le courant pourrait s'amplifier pour peu que s'accroisse le « réveil de l'éléphant » tel que le dépeint Sandrine Roi dans le n° 57 de la revue *Accomex* (mai-juin), de la chambre de commerce et d'industrie de Paris. Dans un article intitulé « Une dynamique de croissance encore fragile », l'auteur rappelle que l'Inde fonctionne en économie relativement fermée (avec un degré d'ouverture de ses exportations-importations inférieur de moitié à celui de la Chine) et, surtout, qu'elle reste un pays rural et agricole soumis aux aléas climatiques et aux inégalités. Le secteur agricole, auquel le nouveau gouvernement a promis des réformes, représente 60 % de l'emploi total et 86 % de la population survit avec moins de 2 dollars par jour, relève Thierry Coville, coordonnateur de ce numéro spécial.

Dans le même temps se concrétise l'émergence d'une classe moyenne qui approcherait les 200 millions de personnes (40 millions de ménages) et dont 25 millions, considérées comme « riches », disposent de revenus leur permettant d'acheter des produits importés. Même si elle ne représente que 20 % de la population indienne, l'émergence de cette classe moyenne est un élément important de plaidoirie pour les avocats des délocalisations et de leur effet bienfait, à terme, sur les économies qui, dans un premier temps, ont pâti de ces transferts d'activité vers les pays émergents.

Les montagnes russes du temps de travail

CROISSANCE ET RÉCESSION DÉTERMINENT LES HORAIRES AUTANT QUE LA LOI

Entre le milieu du XIX^e siècle et aujourd'hui, la durée annuelle du travail a été divisée par deux. Les Français sont ainsi passés de 3 000 heures vers 1840, période que les historiens s'accordent à qualifier de « point haut » des durées de travail, à 1 545 heures en 2002.

Contrairement à ce que ces chiffres pourraient laisser penser, cette longue marche vers la réduction du temps de travail (RTT) est loin d'avoir été une promenade de santé. « Ce qui est frappant, c'est la non-linéarité des processus historiques », explique Bénédicte Reynaud, économiste, directrice de recherche au CNRS et coauteur avec l'historien Patrick Fridenson, de *La France et le temps de travail (1814-2004)*, éditions Odile Jacob, 2004. « Le temps de travail, abordé sous l'angle législatif, apparaît comme marqué d'avancées et de retours en arrière », ajoute-t-elle.

De 1814, date de la première loi sur l'interdiction du travail le dimanche, abolie en 1880 puis restaurée en 1906, jusqu'aux lois Aubry aujourd'hui remises en cause, le temps de travail n'a cessé d'être fluctuant, et ce pour plusieurs raisons. Dès la loi de 1814, les législateurs ont assorti les dispositions d'alors sur le repos obligatoire les dimanches et jours fériés de nombreuses dérogations qui en ont limité la portée.

Très rapidement aussi, les lois sont abrogées au gré des événements et des gouvernements. Ainsi la très emblématique loi de 1936, qui institue la semaine de quarante heures et les deux semaines de congés payés obligatoires, ne vivra que deux ans. Les décrets Reynaud de 1938 en modifient définitivement les conditions d'application. Les « 40 heures » seront ensuite annulées par le gouvernement de Vichy en 1941, avant d'être restaurées en 1946 soit dix ans après leur naissance.

De la Libération à la fin des années 1970, la durée effective du travail diminue mais sans jamais atteindre les 40 heures. La loi du 25 février 1946, si elle marque le retour aux 40 heures légales, crée aussi une nouvelle catégorie d'heures supplémentaires destinées à l'accroissement de la production. Les salariés peuvent effectuer jusqu'à 20 heures supplémentaires par semaine, le paiement de ses

heures étant majoré de 25 % au-delà de la 40^e heure et de 50 % au-delà de la 48^e heure.

« De l'après-guerre au milieu des années 1960, la France souffre d'une pénurie de main-d'œuvre », explique Olivier Marchand, chef du département emploi et revenus d'activité à l'Insee. « Le pays est en pleine reconstruction. En 1950, en raison de l'utilisation des heures supplémentaires, la durée effective du travail des ouvriers dépasse 45 heures hebdomadaires et celle des employés est supérieure à 43 heures. A partir du milieu des années 1960 jusqu'au début des années 1980, s'amorce une baisse de la durée du travail d'abord due à l'accroissement du nombre de jours de congés, quatrième semaine de congés annuels en 1969 puis cinquième semaine en 1982, mais aussi, à partir de 1974, à des mesures destinées à faire face à la crise. »

BROUILLER LES CHIFFRES

Ce yo-yo quasi permanent de la durée du temps de travail n'est donc pas dû uniquement à un changement de législation ou à une volonté politique. Heures supplémentaires et temps partiel jouent aussi sur la durée globale du travail. En période de croissance, sans que la législation soit remise en cause, le nombre d'heures travaillées a tendance à augmenter. A l'inverse, le recours accru au travail à temps partiel peut, par exem-

ple dans une période de récession, brouiller les chiffres. Ainsi, comme le rapporte le sociologue Jacques Freyssinet dans un chapitre de l'ouvrage *La France et le temps de travail* précité, « après 1983, la réduction de la durée moyenne pour l'ensemble des salariés résulte à peu près exclusivement de la croissance du travail à temps partiel, qui passe de 7 % à 14 % de la population occupée entre 1982 et 1996 ». En revanche, le temps de travail des salariés à temps plein ne varie pas. « L'ensemble des mesures législatives et des accords intervenus après 1982 est donc resté sans efficacité globale sur la durée du travail, mis à part l'impact spécifique du temps partiel », reprend M. Freyssinet.

Pendant dix ans, de 1983 à 1993, la durée effective du travail à temps plein stagne autour de 39 heures. Il faudra attendre les lois Aubry de 1998 et 2000 pour voir le compteur se débloquent. « La baisse a été très nette pendant la période qui s'étend jusqu'en 2002 », souligne Olivier Marchand, de l'Insee. « Mais cette chute a aussitôt marqué un coup d'arrêt après les assouplissements instaurés par la loi Fillion de janvier 2003. Demain, si la croissance est au rendez-vous, notamment parce qu'elle va rendre la pratique des heures supplémentaires nécessaire, la courbe peut remonter. »

Catherine Rollot