Zeitschrift: Revue syndicale suisse : organe de l'Union syndicale suisse
Herausgeber: Union syndicale suisse
Band: 85 (1993)
Heft: 4

Artikel: Réduction et réorganisation du temps de travail
Autor: Rossi, Martino
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-386439

Nutzungsbedingungen
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 17.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Réduction et réorganisation du temps de travail

*Martino Rossi**

«Il est totalement vain, totalement dérisoire, d'attendre d'une éventuelle reprise de la croissance mondiale la solution du problème du chômage.
«C'est une véritable révolution culturelle qu'il nous faut accomplir. Le rapport entre l'économique et le social doit être totalement revu. Nous ne pouvons continuer ces raisonnements de dame patronnesse qui font du social la simple conséquence, éventuelle, de l'économique.

«L'idée de partage du travail est à la hauteur de ce beau mot qu'est celui de partage. Il nous faudra la développer et lui donner tout son sens, celui d'une réorganisation des activités qui va très au-delà de l'aménagement de la seule durée du travail.»

A qui devons-nous ces phrases? A Ruth Dreifuss, conseillère fédérale socialiste? A Walter Renschler, président de l'Union syndicale suisse? Ou plutôt à André Gorz, économiste et sociologue du travail? Eh bien non: l'auteur de ces phrases est le président de l'Assemblée nationale française, Philippe Séguin, ancien ministre du Travail du gouvernement Chirac.[1] Si lui-même en arrive là...

La nature fondamentale du problème

L'évolution de variables importantes du marché du travail (voir le tableau ci-après) et les perspectives pour la Suisse, nous indiquent déjà la nature fondamentale du problème du chômage.

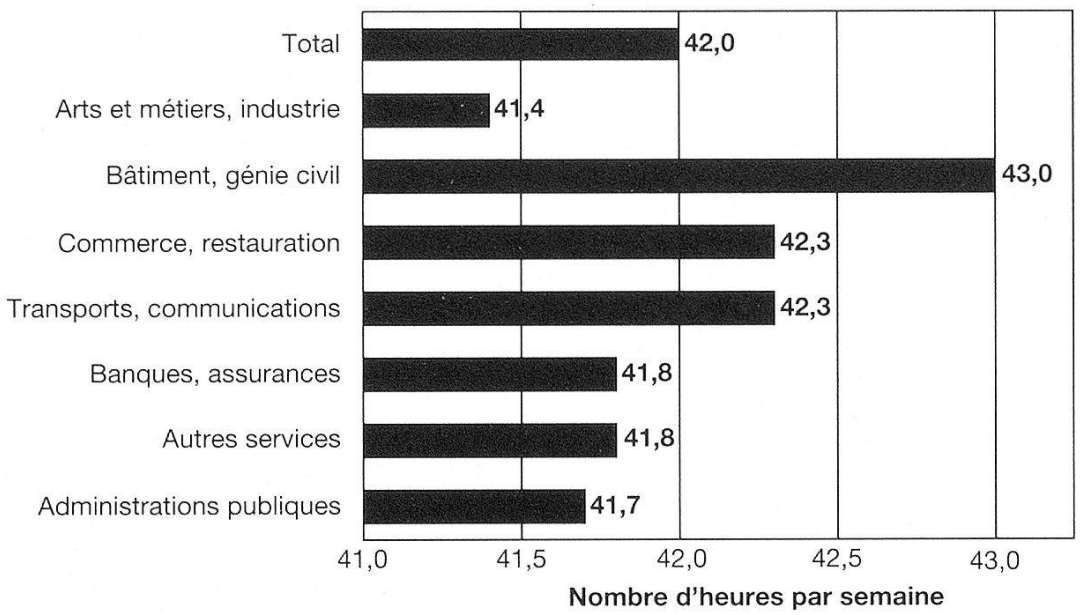
Dans les années '90, la croissance de la production ralentit – à cause d'une relative saturation des marchés solvables – tandis que s'améliore la croissance de la productivité. Celle-ci dépassera donc sensiblement celle de la production: il faudra un volume de travail (total des heures travaillées) moindre en l'an 2000 qu'en 1992, pour produire un volume plus important de biens et services. L'emploi n'augmente plus du tout; il ne diminue pas, uniquement parce que les auteurs de cette perspective prévoient une réduction de 4% de la durée moyenne du travail.

La production par personne occupée, elle, va augmenter de 12% en 8 années (1,4% par an): c'est une indication concernant l'ordre de grandeur des augmentations possibles du salaire brut moyen.

[1] Discours de clôture d'un colloque de la «Fondation du futur». Voir: «Partage. Mensuel d'information sur le chômage et l'emploi», juin–juillet 1993.

*Istituto di ricerche economiche (IRE), Bellinzone

Durée normale du travail dans les entreprises en 1992



Source: OFIAMT, à partir des données du SSAA, «La vie économique» 5/93

Durée de travail hebdomadaire légale et/ou conventionnelle en 1992

Pays	Loi	Conventions collectives
Allemagne	48	36 à 40
Autriche	40	36 à 40
Belgique	40	36 à 39
Chypre	—	36 à 40
Danemark	—	35 à 37
Espagne	40	37 à 40
Finlande	40	35 à 40
France	39	35 à 39
Grande-Bretagne	—	35 à 40
Grèce	41	35 à 40
Irlande	48	35 à 40
Islande	40	37 à 40
Italie	48	36 à 40
Luxembourg	40	37 à 40
Malte	40	40
Norvège	40	33,6 à 37,5
Pays-Bas	48	36 à 40
Portugal	44	34 à 48
Suède	40	35 à 40
Suisse	45	40 à 45

Source: Négociations collectives en Europe occidentale en 1992 et perspectives pour 1993, Bruxelles, Institut syndical européen, 1993

Une telle évolution ne permettra pas de résorber le chômage (90000 unités en moyenne annuelle en 1992): au contraire, elle l'augmentera, car la population active augmentera de 70000 unités (selon le BAK – Basler Arbeitsgruppe für Konjunkturforschung – dont nous utilisons les prévisions, conscient de leur valeur toute relative...). Quelle solution donc au chômage?

Evolution 1980–1990 (%)

	1980–1990	*Taux annuel*
– Production	+ 23	+ 2.1
– Heures travaillées	+ 2	+ 0.2
– Productivité horaire	+ 20	+ 1.9
– Emploi	+ 6	+ 0.6
– Production par personne	+ 15	+ 1.4
– Heures par personne	– 4	– 0.4

Prévisions 1992–2000 (%)

	1992–2000	*Taux annuel*
– Production	+ 13	+ 1.5
– Heures travaillées	– 3	– 0.4
– Productivité horaire	+ 17	+ 2.0
– Emploi	+ 0.5	+ 0.06
– Production par personne	+ 12	+ 1.4
– Heures par personne	– 4	– 0.4

Source: BAK 4/93

La solution «algébrique»

Etant donné que le produit intérieur brut n'est autre chose que le produit de l'effectif de travailleurs, du nombre annuel moyen d'heures effectivement travaillées et de la productivité horaire, les économistes en déduisent des formules algébriques qui permettent d'effectuer des simulations.
On peut, par exemple, calculer quelle devrait être la réduction de la durée du travail (RDT) afin que l'emploi augmente dans la mesure désirée pour atteindre le plein emploi.[2]

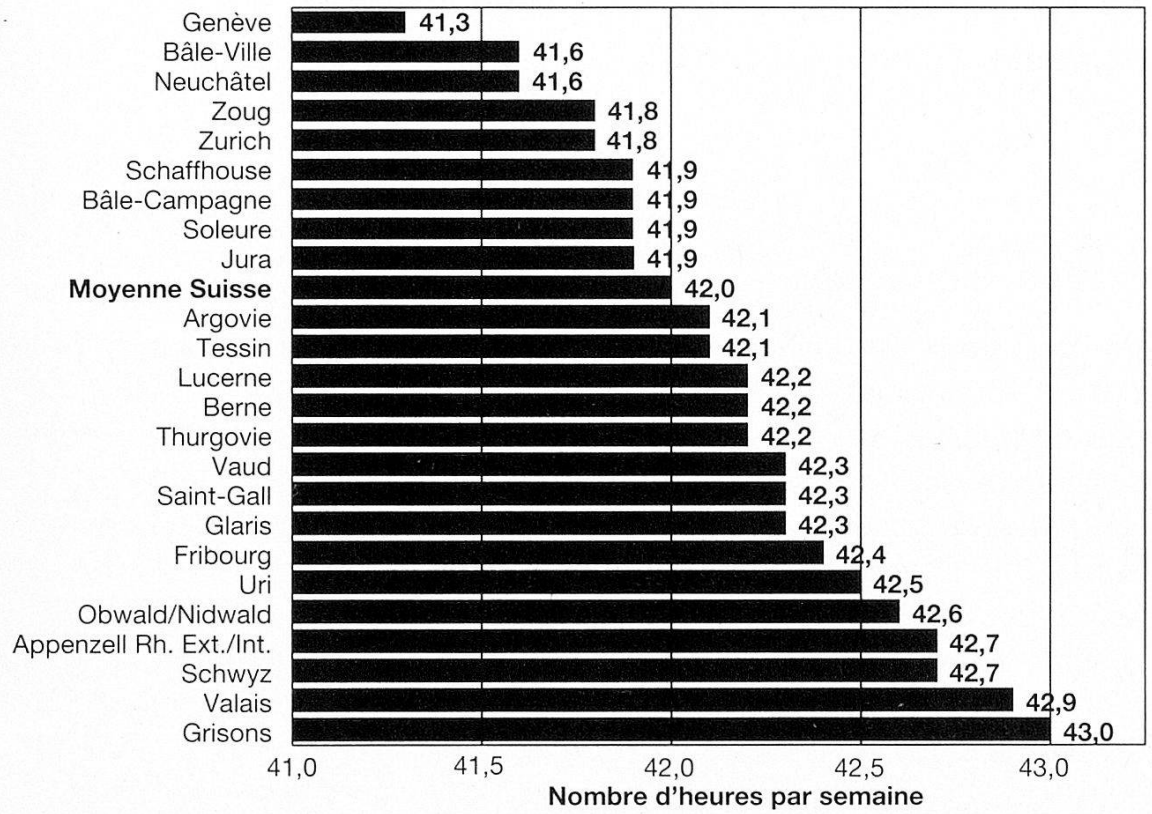
[2] Nous ne présentons pas, ici, ces formules, par ailleurs relativements simples. Les intéressés pourrons consulter les «fiches didactiques» que nous avons présentées lors d'un séminaire de l'Université Ouvrière Genevoise: M. Rossi, «Réduction et réorgansiation du temps de travail – Partage du travail et du revenu», Istituto di ricerche economiche, Bellinzone, mai 1993.

Nous avons effectué cette simulation, en partant des données fournies par le BAK:

- pour atteindre le plein emploi en l'an 2000 en Suisse, il faudrait augmenter le nombre d'emplois de 161 000 unités par rapport à 1992 (+4,9%);
- compte tenu de la croissance prévue de la production et de la productivité, il faudrait alors, en 8 années, une RDT de 8,2%, à savoir de 156 heures. La durée annuelle du travail passerait de 1905 heures en 1992 à 1 749 en l'an 2000. Ceci correspond à abaisser l'horaire hebdomadaire de 42 heures à environ 38 heures et demie, ou bien à doubler les vacances (de 4 à 8 semaines);
- la production par personne passerait de Fr. 102 600.– en 1992 à Fr. 110 500.– en l'an 2000 (+7,7%): c'est l'ordre de grandeur de l'augmentation possible du salaire réel moyen, due au fait que la RDT est inférieure à l'augmentation de la productivité. Il ne faudrait donc pas diminuer les salaires mais seulement en modérer la croissance;
- si, par contre, la croissance économique était nulle de 1992 à 2000, pour avoir le plein emploi en l'an 2000 il faudrait une RDT de 18,7% (semaine de 34 heures, par exemple) avec une compensation seulement partielle des salaires: la réduction du salaire moyen devrait être modeste, de l'ordre de 4,7%.

Malheureusement, une solution *algébrique* au problème du chômage n'est pas une solution économique... Pourquoi?

Durée hebdomadaire normale du travail dans les entreprises, par canton, 1992



Source: OFIAMT, à partir des données du SSAA, «La vie économique» 5/93

De l'algébrique à l'économique

Les fonctions mathématiques permettant des simulations simples sont trop simplistes, ne prenant pas en compte des phénomènes essentiels. Par conséquent, les calculs à l'aide de ces fonctions ne donnent pas de résultats fiables. Voici, brièvement, les problèmes principaux qui se posent dans la mise en œuvre des politiques de RDT pour combattre le chômage.

Durée contractuelle et durée effective du travail

Lorsqu'on introduit une RDT, il y a un effet de «rétroaction» entre la variation conventionnelle de la durée du travail et la variation du nombre effectif d'heures travaillées en une année. Par exemple: une réduction de l'horaire journalier tend à comprimer la longueur des pauses; une réduction des jours de travail par semaine tend à réduire les congés pris pendant le temps de travail (pour des visites médicales, par exemple). Cela a pour conséquence de comprimer les besoins supplémentaires de main-d'œuvre.

Durée et productivité du travail

Lorsque les entreprises sont obligées de réduire la durée du travail, elles essayent de relever la productivité par des rationalisations, ainsi que par une intensification de l'effort des travailleurs. De toute façon, si le temps de travail diminue par le biais d'une réduction de l'horaire journalier, la productivité tend à augmenter, car la dernière heure ou demi-heure d'une longue journée de travail est généralement moins intense, moins productive.

Disparités intersectorielles de la croissance de la productivité

Etant donné que l'évolution de la productivité, ainsi que de la production, est différente d'une branche à l'autre, une variation de la durée du travail uniforme et généralisée à l'ensemble de l'économie provoque des variations sectorielles de l'emploi très différentes.
Dans l'hypothèse d'une RDT égale à l'accroissement moyen de la productivité, les phénomènes suivants se manifesteraient. Là où l'accroissement de la productivité dépasse la moyenne, la RDT n'empêchera pas les suppressions d'emplois, mais il sera possible d'augmenter les salaires sans augmenter les prix, ou de baisser les prix tout en sauvegardant les salaires. Au contraire, là où l'accroissement de la productivité est inférieur à la moyenne, il faudra des embauches supplémentaires pour faire face à la RDT, mais il faudra également réduire les salaires si on veut éviter d'augmenter les prix, ce qui pourrait provoquer une diminution de la demande, entraînant une baisse de la production et de l'emploi.

L'hétérogénéité de l'impact sectoriel de la RDT sur l'emploi implique la nécessité de redistribuer la main-d'œuvre d'un secteur à l'autre, et, donc, d'une

profession à l'autre: cela n'est pas toujours possible (un excédent de maçons ne peut pas compenser un manque d'infirmiers, par exemple).
Quant au maintien des salaires face à une même RDT, cela est possible – sans effets pervers sur les prix, la production et l'emploi – uniquement en prélevant des ressources auprès des secteurs plus productifs pour les transférer aux secteurs qui le sont moins: en d'autres termes, il s'agirait de socialiser la compensation salariale par le biais de la fiscalité, par exemple en modulant les taux de l'ICHA ou, mieux, de la TVA.

Taille des établissements et hétérogénéité de la main-d'œuvre.

Imaginons une RDT de 42 à 40 heures par semaine: à savoir de 2 heures par semaine, ou de 24 minutes par jour, ou d'une demi-journée (4 heures) chaque 2 semaines.
Chaque groupe de 20 travailleurs qui travaillent 2 heures en moins par semaine libère 40 heures, donc, théoriquement, une place de travail à plein temps. Mais que peut-il se passer dans une petite entreprise de 20 personnes composée de 1 directeur, 4 employés de bureau, 5 ouvriers qualifiés, 10 ouvriers non qualifiés? La réduction de 2 heures de travail par semaine «libère»: 2 heures de travail pour une fonction de directeur, 8 heures pour les employés de bureau, 10 heures pour les ouvriers qualifiés, 20 heures pour les ouvriers non qualifiés.
Dans ces conditions, la seule embauche concevable est celle d'un ouvrier non qualifié employé à mi-temps (20 heures hebdomadaires).

Coûts indirects de la RDT et organisation du travail

Si la RDT est accompagnée d'une réduction proportionnelle de la rémunération, on peut augmenter l'emploi sans augmenter les coûts totaux du travail. Mais il peut y avoir des coûts supplémentaires d'investissement pour équiper les nouvelles places de travail; ce qui peut décourager les entreprises de procéder à de nouvelles embauches.
Pour éviter de devoir aménager de nouvelles places de travail pour des travailleurs supplémentaires, il faut que la RDT soit réalisée sous la forme de journées ou de demi-journées libres, avec une rotation chaque jour; de cette façon on peut libérer physiquement des places de travail et embaucher sans investissements supplémentaires.
Si la RDT est importante et/ou si les effectifs de travailleurs homogènes sont nombreux, et si le travail est organisable en équipes successives, d'autres modalités sont envisageables: allongement de la durée journalière d'utilisation des mêmes machines et des jours de travail par semaine, avec des équipes successives, tout en diminuant la durée du travail de chaque travailleur. Cela permettrait de réduire les coûts du capital (amortissements et intérêts) par unité produite, pour balancer les frais des embauches supplémentaires, au lieu de réduire les salaires.

Pour créer des emplois sans augmenter les coûts des produits, la RDT doit donc être accompagnée d'une réorganisation du travail.

Modèles pour la mise en œuvre de solutions praticables et efficaces

Les expériences de divers pays et la riche littérature sur la RDT et le partage du travail et du revenu permettent de disposer de modèles de référence, qui sembleraient pouvoir être appliqués aussi en Suisse.
Nous nous intéressons aux modèles qui visent à limiter, si non de compenser entièrement, les pertes de salaires qui seraient, en principe, inévitables si le rapport entre le volume de la richesse produite et le nombre de personnes employées diminuait.
Pour simplifier les choses, on peut regrouper ces modèles en deux familles: ceux où la RDT est introduite dans une entreprise, sans recours à des ressources externes; ceux qui consistent à encourager la RDT par un transfert de ressources externes tirées des contributions sociales et/ou fiscales.
A titre d'exemple, nous présentons brièvement, pour la première famille, le modèle «IBM France» et, pour la deuxième, le modèle «Michel Albert».

Le modèle «IBM France»: réduction et réorganisation du temps de travail

Il s'agit d'un modèle effectivement introduit chez IBM France ainsi que chez BMW. Nous le présentons schématiquement.

Situation de départ:

100 travailleurs; 39 heures de travail hebdomadaire (la norme française) sur 5 jours (7,8 heures/jour); le capital fixe (immeubles et machines) est utilisé 39 heures par semaine.

Réduction et réorganisation du travail:

- la durée du travail passe à 36 heures sur 4 jours (9 heures par jour): -3 heures, -8%;

- la durée d'utilisation des machines passe à 54 heures par semaine sur 6 jours, du lundi au samedi ($9 \cdot 6 = 54$): +15 heures, +38%; la production augmente en conséquence de 38%;

- pour faire fonctionner le même parc de machines pendant 54 heures avec des travailleurs qui ne font que 36 heures hebdomadaires, on emploie 3 demi-équipes (équipes de 50 personnes qui travaillent deux à deux), de façon que 100 travailleurs soient toujours présents dans les ateliers 9 heures par jour, pendant 6 jours:

– la première équipe travaille du lundi au jeudi;
– la deuxième équipe travaille du mercredi au samedi;
– la troisième équipe travaille lundi/mardi et vendredi/samedi.

Conséquences sur l'emploi et les salaires:
– l'effectif de travailleurs passe de 100 à 150: +50%;
– le salaire reste inchangé;
– le coût total du travail augmente donc de 50%;
– le coût unitaire du travail, à savoir le coût du travail par unité de production, augmente de 9%.

Conséquences sur le coût du capital
Le coût total du capital (amortissements et intérêts passifs) ne change pas, mais le coût unitaire du capital dans la situation finale descend à 72% de son niveau initial, car la production augmente de 38%.

Pour que la réduction de 28% du coût unitaire du capital compense l'augmentation de 9% du coût unitaire du travail, il faut que, dans l'ensemble du coût du capital et du travail, la part du capital soit au moins de 25%. En effet: 9% de 75, moins 28% de 25 égale zéro.

Le modèle «Michel Albert»: le «deuxième chèque» payé par l'assurance-chômage

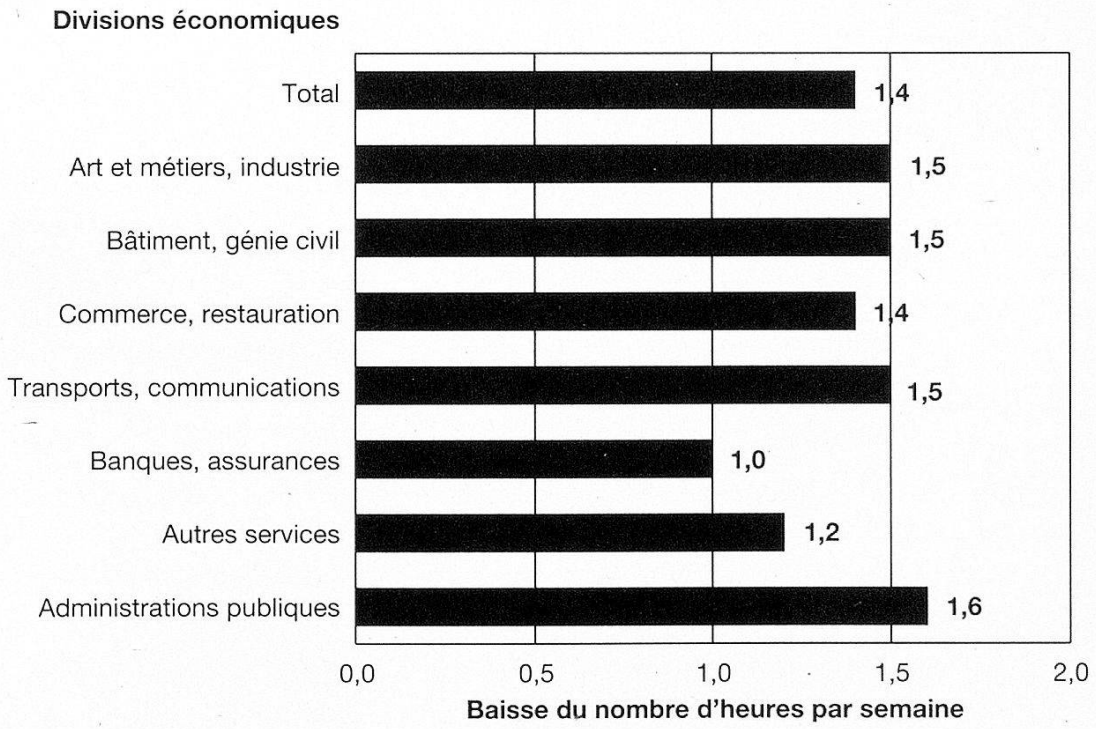
Ce modèle de partage du travail s'inspire des propositions de Michel Albert, ancien Commissaire au Plan français. On le présente ici par un exemple.

Soit un caissier de banque travaillant à 100%, qui gagne Fr. 5000.–/mois (A), et un caissier en chômage, qui a droit à une indemnité de chômage de 80% (Fr. 4000.–/mois), pendant 400 jours (presque 2 années) (B).
A et B passent un accord avec le service du personnel de la banque et la caisse de chômage:
– ils choisissent le «job sharing» (partage du même poste de travail). Ils s'alternent donc au guichet de la banque: A le matin et B l'après-midi, ou A un jour et B le suivant, ou A une semaine et B la semaine suivante, ou A un mois et B le mois suivant…
– la banque partage donc le salaire entre A et B: Fr. 2500.– chacun (opération neutre);
– la caisse de chômage partage l'indemnité de chômage entre A et B: Fr. 2000.– chacun (opération neutre);
– A et B travaillent maintenant à 50%, avec une rémunération de Fr. 4500.–/mois (2500 de salaire + 2000 de «deuxième chèque» versé par la caisse de chômage), égale à 90% du salaire pour un plein temps, sans coûts supplémentaires, ni pour la banque, ni pour la collectivité (caisse de chômage);

- le revenu de A diminue seulement de Fr. 500.–/mois (10%), bien qu'il travaille 50% de moins que dans la situation initiale, ce qui lui permet éventuellement de se perfectionner professionnellement, de diversifier ses activités, de partager, le cas échéant, le travail ménager avec son conjoint, de pratiquer ses hobbies…;
- le revenu de B augmente de Fr. 500.–/mois (12,5%): pendant deux ans il n'est plus au chômage mais travaille, comme A, à mi-temps avec 90% du salaire entier. Il ne perd pas sa qualification et ses relations de travail, il peut utiliser la moitié de son temps pour se perfectionner ou recycler dans une autre profession, et pour chercher un nouvel emploi en meilleure position que s'il était chômeur.

Ce modèle d'encouragement au mi-temps pour les employés à plein temps pourrait être appliqué uniquement, ou prioritairement, aux travailleurs se trouvant à deux ans de la retraite. Dans un tel cas, lorsque le droit aux indemnités de chômage de B est épuisé, et que le modèle ne pourrait plus continuer sans frais supplémentaires, A passe à la retraite et B prend sa place: à plein temps, ou bien en situation de «job sharing» avec un autre chômeur.

Variation de la durée normale du travail dans les entreprises, 1985–1992



Source: OFIAMT, à partir des données du SSAA, «La vie économique» 5/93