

## Réduction du temps de travail : les clés du succès

par Yves FLÜCKIGER,\* Genève

*L'initiative «pour une durée de travail réduite», lancée par l'Union syndicale suisse (USS) et sur laquelle nous sommes appelés à nous prononcer lors des votations du 3 mars, soulève des questions importantes. Elles dépassent le seul problème de la lutte contre le chômage, pour toucher des thèmes tels que la répartition des tâches au sein de la famille, une distribution plus équitable du travail rémunéré ou la protection des emplois à temps partiel. La controverse suscitée par cette initiative s'explique en particulier par le clivage séparant les partisans du partage du travail et ceux de la croissance, comme remède au chômage. Cette opposition artificielle doit être dépassée : réduction du temps de travail et croissance peuvent aller de pair et tous les acteurs concernés en tirer donc bénéfice.*

Du côté des défenseurs du partage du travail, on argue qu'il s'agit de répartir un volume de travail en continuelle régression en raison des gains de productivité supérieurs à la croissance du volume des activités. Pour les autres, il s'agit au contraire de relancer la croissance en travaillant plus et en «flexibilisant» les conditions de travail. La première position part d'un point de vue généreux, mais elle est très défensive, car centrée uniquement sur la réduction du temps de travail. La seconde position ne tient pas compte des mutations qui affectent le marché du travail. Elle fait l'impasse sur le fait que le contenu en emplois de la croissance économique tend à s'appauvrir.

Il faut cesser d'opposer réduction du temps de travail et flexibilité. Dans la plupart des cas, la diminution des heures de labeur ne peut être créatrice d'emplois que si elle s'accompagne simultanément d'un aménagement du temps de travail. Pour y parvenir, il faut trouver des solutions adaptées à chaque secteur, et attractives pour

toutes les parties concernées. Même si cette gageure semble difficile à tenir, elle peut l'être à condition de faire preuve d'un peu d'inventivité. A condition surtout de sortir des ornières dogmatiques dans lesquelles les partenaires sociaux ont tendance à s'enfermer trop souvent.

### Souplesse et garde-fous

Si des solutions existent, elles diffèrent d'un secteur à l'autre. Parfois d'une entreprise à l'autre. Ainsi, certaines activités ont intérêt à faire fonctionner leurs équipements le plus longtemps possible pour réduire leurs coûts de production. Dans ce cas, le travail par équipe constitue une formule qui permet d'accroître la durée d'utilisation des équipements. Pour que cette solution soit aussi attractive pour les

\* L'auteur est professeur d'économie politique à l'Université de Genève et responsable de l'Observatoire universitaire de l'emploi.

employés, il s'agit de distribuer une partie des gains de productivité réalisés, en maintenant les salaires et en réduisant le temps de travail hebdomadaire, réparti sur des heures plus inhabituelles pour les travailleurs. C'est faisable, car les gains de productivité réalisés grâce à l'extension de la durée d'utilisation des équipements permettent d'accroître le salaire horaire des personnes engagées. Le fonctionnement de l'entreprise par équipe alternante peut déboucher également sur une augmentation des effectifs.

Dans d'autres secteurs économiques, caractérisés par de fortes fluctuations de la demande, il s'agit plutôt d'annualiser le temps de travail (calculer les heures de travail sur l'année et non sur le mois ou la semaine). Cette solution permet de renoncer aux heures supplémentaires et de réduire le coût de la main-d'œuvre pour les employeurs. Dans le même temps, elle suscite une hausse de la productivité grâce à une meilleure adéquation temporelle entre l'offre et la demande et à une compression des délais de livraison. Pour que cette solution soit attractive pour les employés, il faut là encore instaurer un partage des gains de productivité liés à l'annualisation : soit maintenir les salaires et réduire le nombre d'heures annuelles de labeur. Dans ce cas également, le partage de l'emploi ne peut se concevoir sans un réaménagement du temps de travail.

Dans d'autres secteurs, particulièrement dans l'informatique, le problème principal réside dans l'obsolescence rapide des compétences acquises. Dans ce cas, une organisation plus flexible du travail, étalée sur



*Réduire le temps de travail pour diminuer le chômage.*

plusieurs années et régie de manière à dégager des plages consacrées à la formation continue, constitue une solution possible. Elle permet d'accroître la productivité du travail et de réduire les risques de chômage. Les congés de formation, associés à une augmentation des effectifs travaillant en équipe alternante (sur une période plus longue, liée au temps de formation), permettent de satisfaire l'ensemble des partenaires concernés.

Ces formules sont attractives pour les employés pour autant qu'elles s'accompagnent de la mise en place de garde-fous susceptibles d'éviter une déréglementation des conditions de travail. Ces bouleverse-

ments ne doivent pas conduire à une croissance des temps contraints, mais permettre une amélioration de l'organisation des différentes séquences temporelles de la vie quotidienne. C'est la raison pour laquelle il est indispensable que ces aménagements soient discutés et négociés, tant au niveau de l'entreprise que de la collectivité.

La bonne intégration de chacun dans le monde du travail passe par une réorganisation du temps qui permette une gestion anticipée des compétences et des emplois. Cela implique de nouvelles relations entre travail, temps libre et formation.

### S'organiser autrement

Ces remarques mettent en évidence les conditions susceptibles d'assurer le succès d'une politique de réduction du temps de travail. Il faut en particulier que cette politique soit suffisamment attractive pour tous les acteurs concernés, employeurs comme employés. Cela implique, tout d'abord, que le salaire horaire augmente afin que les travailleurs trouvent un certain bénéfice à la flexibilisation des conditions de travail, bénéfice compensant ses inconvénients. Au mieux, cette stratégie pourrait conduire à une hausse équivalente, en proportion, à la réduction des heures de travail. Cette politique devrait permettre simultanément de dégager des gains de productivité suffisamment élevés pour maintenir constant le coût unitaire du travail des entreprises, voire même de le réduire.

Pour atteindre ces objectifs, il est indispensable de combiner la politique de réduction du temps de labeur avec des nouvelles formes d'organisation du travail et une plus grande flexibilité dans l'aménagement des horaires. Cela signifie concrètement que la politique de réduction des heures de travail *ne devrait pas être imposée de manière légale* et uniforme à toutes les entreprises. Il faudrait au contraire

trouver des solutions sectorielles, adaptées aux spécificités de chaque entreprise, notamment les PME, privilégier les voies conventionnelles et favoriser la concertation entre les partenaires sociaux.

Ces négociations devraient prévoir notamment l'introduction de garde-fous pour éviter des possibilités d'abus qui élimineraient le caractère attractif de cette approche pour les travailleurs. Dans l'optique d'une organisation annuelle du travail, il s'agit par exemple de fixer le nombre maximum d'heures hebdomadaires admissibles.

Enfin, pour être attractive pour la collectivité dans son ensemble, la politique de réduction du temps de travail devrait déboucher sur une augmentation du nombre d'emplois. Pour satisfaire cette condition, il faut veiller à ce que la réduction des heures de travail soit proportionnellement plus importante que les gains de productivité réalisés et que les entreprises soient obligées d'embaucher du personnel supplémentaire pour atteindre le même volume de production. Or, en limitant la baisse à quelques heures hebdomadaires, on risque de susciter une hausse de la productivité qui permette à l'entreprise de réaliser la même production avec un nombre réduit d'heures, sans donc devoir embaucher de nouveaux employés.

### [www.stop-violence.tous](http://www.stop-violence.tous)

passons ensemble  
du virtuel au réel

avec

**Mgr Jacques GAILLOT**

Conférence publique, entrée libre  
**samedi 9 mars, à 20h30**  
au Forum de Meyrin (Genève)

Organisation :  
paroisses catholique de la Visitation,  
évangélique et protestante de Meyrin

L'attractivité de cette nouvelle organisation du travail comporte cependant un risque : la population active pourrait augmenter, car certaines personnes, inactives jusqu'alors, pourraient estimer que la nouvelle combinaison «salaires / heures» qui leur est offerte est dorénavant suffisamment attirante pour qu'elles participent au marché. De même, la réduction des heures de travail peut déboucher sur une pratique de «double emplois» susceptible de réduire l'efficacité de cette mesure du point de vue de la lutte contre le chômage.

### **Une initiative pertinente**

L'initiative lancée par l'USS peut être examinée sous l'angle des conditions précédentes. Elle les satisfait quasiment toutes. En effet, elle combine la réduction du temps de labeur avec des solutions possibles de réaménagement du travail. Elle fixe ainsi le nombre d'heures maximum de travail sur une base annuelle (1872 heures), ce qui ouvre la porte à l'annualisation du temps de travail. Simultanément, l'initiative autorise les entreprises à employer leur personnel jusqu'à 48 heures hebdomadaires, pour autant que le maximum annuel soit respecté. Dans le même temps, elle leur laisse la possibilité de dépasser de 100 heures le maximum légal, tout en prévoyant pour ces heures supplémentaires une compensation sous forme de temps libre. Finalement, elle prévoit une mise en œuvre progressive afin de permettre aux entreprises de s'adapter graduellement. Dans le même temps, l'USS a prévu d'instaurer des garde-fous, notamment contre le travail sur appel, en introduisant une durée «usuelle» de travail pour chaque contrat.

Un examen attentif de l'initiative lancée par l'USS met en exergue son caractère novateur dans le champ des relations sociales en Suisse. Elle permet de dépasser nombre de clivages dogmatiques qui oppo-

saient syndicats et milieux économiques. Ce n'est pas le moindre de ses mérites. Elle bute pourtant sur un obstacle principal. Celui de vouloir imposer à l'ensemble des entreprises, par la voie légale, une réduction du temps de travail à laquelle toutes, notamment les plus petites, ne peuvent pas nécessairement s'adapter. De ce point de vue, en instaurant une obligation légale là où il faudrait plutôt laisser libre cours aux négociations conventionnelles, l'initiative ne répond pas à la deuxième condition de succès évoquée précédemment.

L'exemple de la France est là pour le prouver. Si la réduction légale des heures de travail a pu être mise en application sans trop de problème par les grandes entreprises et si elle a permis de créer des emplois, elle suscite encore bien des problèmes auprès des PME. Dans le même temps, il faut admettre que si l'Etat français n'avait pas imposé cette contrainte, il y a fort à parier que cette avancée sociale n'aurait pas été réalisée.

On se trouve donc placé devant un dilemme difficile à résoudre. Faut-il imposer légalement une réduction du temps de travail à laquelle tous les employeurs ne peuvent pas s'adapter ou faut-il compter uniquement sur les voies conventionnelles sachant alors que les choses n'avanceront que très lentement ?

Quoi qu'il en soit, espérons qu'en cas d'échec de l'initiative, les partenaires sociaux se saisiront de ce dossier pour le faire progresser au gré du renouvellement des conventions collectives. Car des solutions existent pour réduire le temps de travail et améliorer le bien-être de la population sans créer pour autant des problèmes aux entreprises qui appliqueraient cette politique. Mais pour ce faire, il faut combiner flexibilité et réduction du temps de travail. L'initiative l'a bien compris. Et c'est un progrès majeur dans les discussions entre les partenaires sociaux de notre pays.

**Y. F.**