

**Zeitschrift:** Les intérêts de nos régions : bulletin de l'Association pour la défense des intérêts jurassiens

**Herausgeber:** Association pour la défense des intérêts jurassiens

**Band:** 56 [i.e. 57] (1986)

**Heft:** 8: Colloque 86 de la Commission sociale de l'ADIJ : quelle flexibilité?

**Artikel:** Travailler "autrement"

**Autor:** Barde, Michel

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-824215>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **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. [Voir Informations légales.](#)

### **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. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 18.02.2025

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

# Travailler « autrement »



par Michel BARDE, secrétaire général  
de la Fédération des syndicats patronaux genevois

La flexibilité est un terme à la mode. La question est cependant ouverte de savoir si de ce terme on peut faire une politique et si cette politique est réalisable. Avant de répondre, il faut dresser un constat. Centre de gravité traditionnel de l'économie mondiale, la zone Atlantique a perdu son leadership dans le commerce international au profit de la zone Pacifique. Ce lent mouvement de bascule signifie que notre dynamisme, notre capacité de création et d'échange se sont lentement amoindris au bénéfice des nouveaux pays que sont le Japon, bien sûr, mais aussi Taïwan, la Corée du Sud, Hong-Kong, la Malaisie, voire la Chine, d'un côté de l'Océan et la Californie de l'autre.

Le dénominateur commun de la plupart de ces pays est qu'ils sont – économiquement – jeunes, c'est-à-dire souples, élastiques et parfois durs à la tâche. Nous avons tendance, d'ici, à les regarder comme des trublions qui ne savent pas encore respecter les règles de la bienséance humaine. Ils sont une ruche bourdonnante alors que nous sommes une volière domestiquée. Tellement domestiqués que nous n'avons cessé, depuis des décennies, de privilégier la sécurité, forts de nos acquis économiques et culturels. Il n'est cependant pas certain que ce besoin sans cesse accru de sécurité soit perçu comme un signe de vieillissement de nos sociétés – ce qu'il est à l'évidence – pas plus que les rigidités structurelles qu'il entraîne et qui ne font qu'accélérer le phénomène.

Il ne faut pas s'étonner dès lors que l'élargissement de ces rigidités soit souvent présenté comme un « progrès social », alors même qu'il risque de miner la compétitivité de nos entreprises, seule source de richesses et, partant, précisément, de progrès social. La « maturité » de nos sociétés est telle que l'entreprise elle-même, et plus particulièrement la notion de profit qui lui est indispensable, sont largement controversées.

## Situer le véritable débat

Quatre années de confrontation aux réalités du pouvoir ont amené le parti socialiste français à laisser au vestiaire les utopies d'une idéologie dépassée. Assistant, l'automne dernier, à Paris, à un séminaire consacré au problème de la flexibilité du travail, j'ai entendu M. Michel Delebarre, ministre du travail, parler de la « réconciliation des Français autour de l'entreprise ». Que de chemin parcouru ! Oh, certes, le ministre le gravissait prudemment, traçant les limites de la flexibilité, rappelant l'attachement profond de ses compatriotes à une sécurité bien réelle. L'ouverture, néanmoins, était faite. Est-elle synonyme, pour autant, de « déréglementation » et surtout de « régression sociale » ? C'est là que se situe le véritable débat qu'il faut tenter d'aborder lucidement.

Si l'on veut parler de « déréglementation », c'est de déréglementation dans ses rigidités *uniformes* qu'il s'agit. Car, contrairement à une idée reçue, la flexibilité exige aussi, pour pouvoir fonc-

tionner, un certain nombre de règles dont certaines, il est vrai, sont moins contraignantes. Cette moindre contrainte implique-t-elle nécessairement une régression sociale? Non, de façon globale, si davantage de souplesse permet de mieux assurer l'équilibre du marché, y compris du marché de l'emploi. Non encore, de façon particulière, si la protection continue de s'exercer en faveur de ceux qui en ont besoin.

Le gouvernement français de M. Fabius avait demandé un rapport sur l'ensemble de ce sujet à M. Taddei, député socialiste du Vaucluse. Que dit-il ? Qu'une baisse de la durée du travail doit être compensée par l'allongement de la durée d'utilisation des équipements et assortie d'aménagements de l'organisation du travail ; qu'il ne devait plus y avoir ni réduction globale de la durée du travail, ni négociation centrale, mais des négociations au niveau des branches et des entreprises et que toute réduction éventuelle doit se faire à coût nul ; qu'une modification de la réglementation devrait intervenir afin de permettre de nombreux assouplissements sur le travail de nuit des femmes, la généralisation du travail par roulement, les équipes chevauchantes, etc.

L'un des éléments qui me paraît le plus important, dans ce rapport, c'est le rejet de la réduction globale et uniforme de la durée du travail au profit de négociations au niveau des branches et des entreprises. Je sais bien que les syndicats manifestent des réticences, plus ou moins marquées d'ailleurs en fonction du secteur économique concerné, en face de cette «décentralisation» des négociations. Celle-ci, estiment-ils, menace d'engendrer des «laissés pour compte» du progrès social et menace aussi, peut-être, d'éroder l'unité du front syndical. Mais ce combat, est-il le bon? Correspond-il, sans même parler des

besoins de l'économie dont la diversité est énorme, aux aspirations des travailleurs? Toutes sortes d'enquêtes ont été établies, aussi bien sur le plan international qu'en Suisse, qui montrent que si le désir de réduire la durée du travail existe, ce désir est perçu de façon très différenciée et très individualisée.

### **Une aspiration à la pluralité des modèles de vie**

Alors que le troisième quart du vingtième siècle avait d'abord été une période de reconstruction, celui que nous vivons actuellement se caractérise par l'apparition de phénomènes de transition, que ce soit dans la technique (électricité, informatique, bio-technologie, manipulations génétiques) ou dans les valeurs. Les attitudes à l'égard de la famille, de la femme, du travail, de l'épargne, mais aussi des loisirs, des idéologies... ne vont pas sans les refléter. Mais quelles que soient leurs manifestations concrètes, on ne peut manquer d'être frappé par une, voire leur, caractéristique structurelle essentielle : l'aspiration à la pluralité des modèles de vie.



*Aspiration à la pluralité des modèles de vie.*

C'est ainsi qu'il n'existe plus un, mais des types de famille (bi- ou mono-parentale, avec l'un ou les deux parents remariés, avec ou sans nouveaux enfants, sans parler des célibataires, des concubins stables, etc), que l'on voit les femmes toujours plus nombreuses se presser sur le marché du travail, singulièrement à temps partiel, le monde politique remettre en cause le rôle de l'Etat-sauveur (ou providence). Dans le domaine du travail et de son double, le temps libre, on assiste également à l'émergence de façons de travailler, de négocier, de se reposer, de se divertir, que l'on peut qualifier «d'alternatives»: elles sont autres, elles offrent une voie différente, elles ne se proposent pas comme modèle général, elles sont d'ailleurs minoritaires (en tout cas pour chaque orientation prise une à une). Un exemple concret donnera de la chair à nos propos: le vœu d'une plus grande flexibilité dans l'aménagement des horaires de travail exprimé par les travailleurs, correspondant au besoin de davantage de souplesse ressenti par les employeurs.

## Les formes de la flexibilité

L'on peut distinguer analytiquement des modèles de flexibilité selon qu'ils s'adressent au début, au milieu ou à la fin de la carrière des travailleurs, à ceux qui exercent une profession à temps plein ou à temps partiel, de jour ou en équipes, y compris la nuit:

- a) En ce qui concerne l'entrée dans la vie active, les modalités ont pour noms stages; on peut considérer les apprentissages en entreprise comme une expression de la flexibilité.
- b) Le passage à la retraite s'effectue pour la plupart des travailleurs à 65 ans; il conviendrait d'étudier des modalités autorisant des départs anticipés ou retardés, à temps plein ou

*Moduler le passage à la retraite.*



partiel; cela n'ira naturellement pas sans de sérieuses études quant aux conséquences sur le système des pensions.

c) En cours de carrière et pour les travailleurs à plein temps, la Suisse a déjà expérimenté, non sans succès, l'horaire mobile dont les effets se limitent généralement à des variations du nombre hebdomadaire d'heures travaillées, le cadre mensuel étant, lui, fixe.

L'élargissement logique de l'horaire variable consisterait donc en variations mensuelles, afin d'assurer un nombre décidé à l'avance d'heures annuelles, toutes choses égales par ailleurs; cette restriction signifie qu'en cas d'entrées de commandes importantes, des modifications soient apportées, dans certaines limites, au plan annuel.

Le droit suisse, comme les droits étrangers d'ailleurs, fixe une série de barrières et de limites à l'aménagement du temps de travail. Les prolongations, le travail compensatoire, le travail supplémentaire ou le travail accessoire, qui ont chacun leur définition et leur spécificité propre, connaissent tous des limites légales. Mais des possibilités existent donc à l'intérieur de ces limites. Avant de modifier celles-ci, sauf exception contraignante, il peut être préférable d'explorer – ce qui est encore relativement peu le cas – les moyens mis à disposition. C'est évidemment dans le cadre des conventions collectives de travail (CCT) et dans le cadre des entreprises que cet examen peut le mieux répondre aux aspirations des uns et aux besoins des autres.

### **La durée du temps de travail**

On verra plus loin quelle a été l'évolution de la réglementation sur le travail en Suisse depuis les débuts de l'Etat moderne, dont l'avènement n'est pas sans relation avec la révolution industrielle.

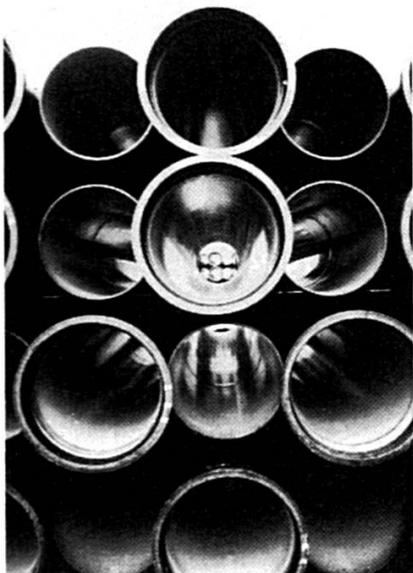
Soutenons simplement, pour entrer en matière, que le nombre d'heures maximal (normal) de travail autorisé par la loi du canton de Glaris de 1848 correspond au nombre maximal (extraordinaire) possible aujourd'hui (à savoir 24 heures moins 10 heures de repos). Mais plus que la loi sur les fabriques de 1877, plus encore que la loi sur le travail (LT) de 1964 et ses modifications de 1976, fixant à 45 heures la durée de la semaine de travail et réglant bien d'autres points, ce sont les CCT qui ont forgé la solide et satisfaisante réalité des conditions de travail plus souvent qu'à leur tour préférables aux prescriptions légales.

Au quatrième trimestre de 1985, la durée moyenne du travail en Suisse, selon des statistiques concernant des travailleurs accidentés, s'établissait à 43,0 heures, en diminution de 0,1 heure par rapport au même trimestre de l'année précédente. Cette valeur moyenne recouvre évidemment des différences selon les activités économiques. A quand les 40 heures? Voilà la question posée par beaucoup.

L'analyse de l'évolution de la durée du travail sur le moyen terme (par exemple depuis le fin de la deuxième guerre mondiale) met en évidence, surtout depuis 1955, une réduction lente, mais régulière : par rapport aux nombreuses CCT qui fixaient la durée du travail à 48 heures vers 1950, le gain est de près de 5 heures. «Rebus sic stantibus», la barrière des 40 heures serait atteinte vers l'an 2000.

Or la cause invoquée ci-dessus peut se trouver bouleversée par une accélération des revendications dans ce domaine. Signalons également, et pour ne prendre que ces exemples, qu'en 1986, la Confédération accordera 42 heures, qu'en 1985, l'horlogerie a passé à 41 heures et que l'imprimerie connaît les 40 heures depuis 1980.

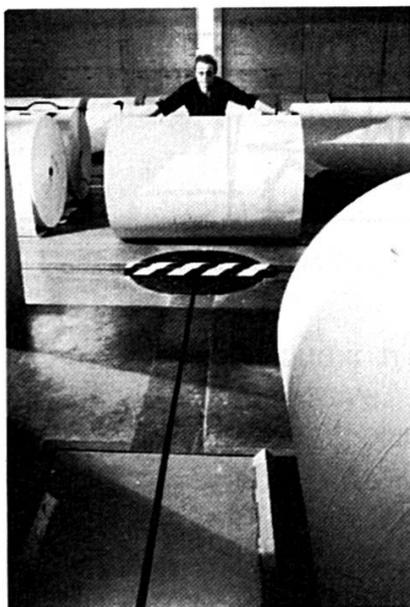
# Von Roll dans le Jura



*Tuyaux*



*Fonte*



*Manutention*

Von Roll SA  
Département tuyaux  
2763 Choindéz

Von Roll SA  
Département machines et manutention  
et département produits en fonte  
2800 Delémont

# PIGNONS ASTRA

CH 2735 BEVILARD TEL. 032/92 14 24

FABRICATION DE PIGNONS ET ROUAGES  
POUR HORLOGERIE ET INSTRUMENTS DE PRECISION

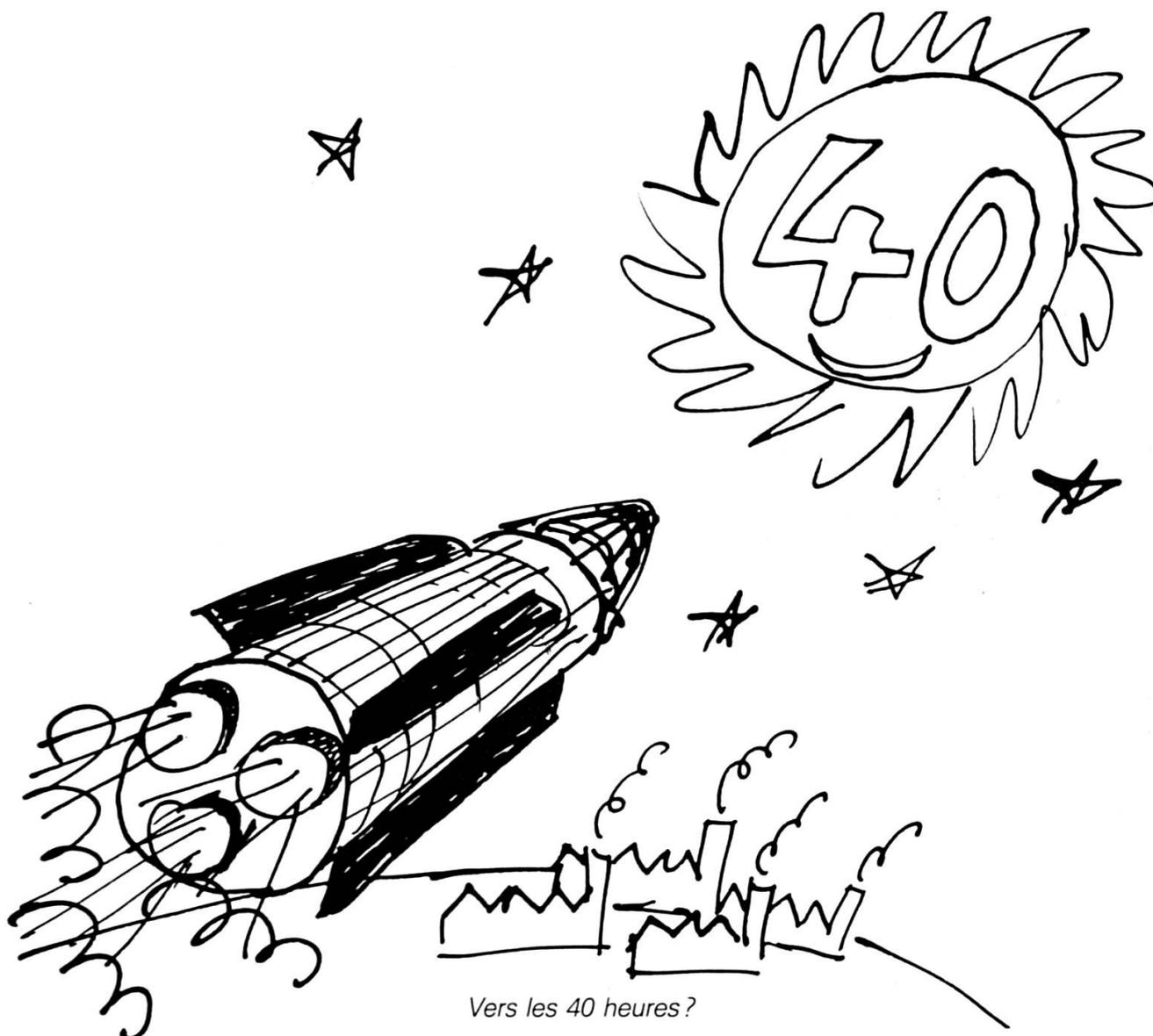
- Spécialités  
au feu de bois
- Viandes
- Poissons
- Fruits de mer
  
- Menu du jour



## Rôtisserie du Centre

MICHEL MONTAVON

2740 Moutier – ☎ 032 93 17 89



*Vers les 40 heures ?*

Si l'on remonte plus loin dans le temps, l'analyse de la législation et les indications sur la durée normale ou moyenne du travail en industrie montrent que depuis 1820 la diminution dépasse 50 %. Les 86 % de cette réduction sont dus à la diminution de la durée hebdomadaire de travail et 14 % seulement à l'augmentation des congés payés. Ceci est intéressant : alors qu'au XIX<sup>e</sup> siècle, il y avait partage équilibré entre augmentation des rémunérations et diminution des horaires, de 1931 et 1976 le rapport est de 85 à 15.

D'évidence, les gains de nature économique ont été préférés au XX<sup>e</sup> siècle parce que la quantité d'heures de travail

à fournir n'était plus considérée comme excessive, et pouvait donc passer au second plan des revendications. Il en a été ainsi également parce que l'accord peut se réaliser plus facilement sur des questions financières que sur des points mettant en question l'organisation du travail (pour l'employeur) et du temps (pour le travailleur).

### **«Etre» plus ou «avoir» plus**

Le débat sur la flexibilité du temps de travail renvoie aux attentes des travailleurs, ouvriers et employés. Une première question fondamentale à laquelle l'individu est amené à répondre con-

cerne le choix entre être (plus libre de son temps) et avoir (plus de moyens, singulièrement financiers, à sa disposition). Le dilemme typique des sociétés d'abondance a du reste nourri de nombreux débats, et les travaux sur les valeurs « post-matérialistes » d'Inglehart en témoignent.

Toutes sortes de sondages ont été effectués – je l'ai déjà dit – qui font apparaître des réponses très différenciées selon que la réduction de l'horaire entraîne ou non une compensation en matière de salaire, et selon aussi l'état de la conjoncture économique. Quant à la compression de l'horaire sur un nombre réduit de journées dans la semaine, une enquête réalisée au Québec révèle les difficultés croissantes des personnes concernées à planifier leur temps disponible.

En Suisse, un sondage réalisé en 1982 confirme l'importance que le Suisse attache au travail, situé au troisième rang, derrière la famille et la santé. Il révèle

aussi une satisfaction de plus de 60 % quant à la durée du travail et à la rémunération.

Des données de 1985 réunies par l'institut GFM viennent pourtant tempérer les observations précédentes. Il en ressort en effet que sur cent Suisses, vingt-deux se souhaitent un salaire plus élevé, quarante-huit davantage de loisirs (cette fraction se divisant en deux parties quasiment égales aspirant, l'une à plus de vacances, l'autre à une semaine de travail raccourcie), alors que trente restent sans opinion. A noter ici que le désir manifesté pour plus de loisir est particulièrement vif chez les jeunes cadres qui peuvent ainsi donner plus libre cours aux valeurs post-matérialistes auxquelles il était fait allusion plus haut (se réaliser, se faire plaisir, avoir des satisfactions esthétiques).

*Une nouvelle hiérarchie :  
famille, santé... et travail!*



De manière générale, on constate donc une très grande diversité dans les aspirations des salariés. Quelles conclusions peut-on, nous semble-t-il, en tirer ?

La première, que si la loi doit avoir une fonction de « voiture-balai » pour entraîner les attardés, elle ne saurait couler tous les travailleurs dans le même moule.

La seconde, corollaire de la première, qu'il convient pour l'essentiel de traiter le problème au niveau des CCT et des entreprises.

La troisième, que la législation actuelle offre, sauf exceptions, un cadre approprié à la flexibilité. Dans nombre de cas, ce seront en réalité davantage les résistances psychologiques au changement et les difficultés organisationnelles qui feront écran à cette flexibilité.

Du côté des entreprises, la volonté maintes fois exprimée d'une plus grande flexibilité, conséquence de l'évolution technologique, du coût du capital et des investissements, mais aussi – on ne le voit peut-être pas assez souvent – de la modification des habitudes des consommateurs en ce qui concerne le secteur tertiaire, le commerce notamment, doit aller de pair avec l'imagination et le sens de l'organisation. Je le répète : flexibilité ne doit pas signifier anarchie et régression.

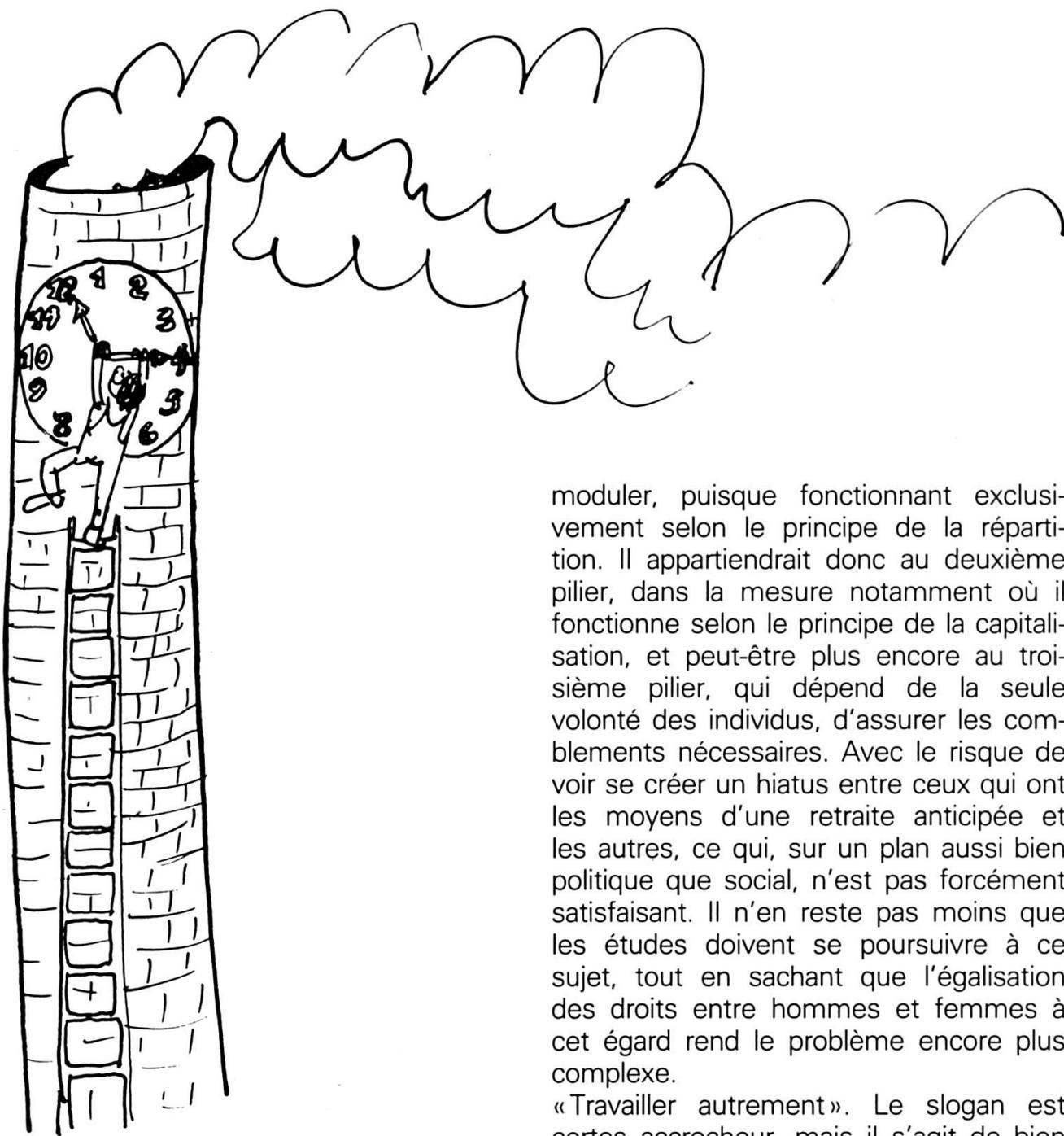
Il est vraisemblable que la flexibilité doive s'accompagner d'une réduction de la durée du travail. Mais il est important de préciser que celle-ci est elle-même tributaire de l'accroissement de la productivité, dont on sait qu'elle est de surcroît inégale entre les diverses branches économiques. C'est là une raison supplémentaire de militer en faveur d'une réglementation par le biais des CCT et dans le cadre des entreprises. Il faut ajouter en outre qu'une législation uniforme ne ferait que pénaliser les régions moins favorisées et celles dont les

activités économiques reposent pour l'essentiel sur des branches à moindre productivité.

### **Salaire et âge de la retraite**

On peut se poser la question de savoir si la flexibilité peut également se manifester au niveau des rémunérations. En réalité, c'est déjà partiellement le cas par le recours aux heures supplémentaires qui sont surpayées. Ce que l'on doit constater, c'est qu'un abaissement uniforme et continu de l'horaire de travail, en dehors d'autres conséquences, entraînera, en l'absence d'un véritable aménagement du temps de travail, une augmentation de ces heures supplémentaires, et par conséquent des rémunérations, c'est-à-dire aussi des coûts pour l'entreprise. Ce système devra-t-il perdurer et s'amplifier, ou bien devrait-il laisser la place à une rémunération de base, assortie de suppléments découlant des résultats de l'entreprise, voire, cas échéant, des performances personnelles ? La question n'est pas incongrue au moment où même une collectivité publique, celle de l'Etat de Fribourg, introduit une pratique se rapprochant de ce système.

La flexibilité doit-elle enfin toucher l'âge de départ à la retraite ? Idéalement, oui. Concrètement, c'est déjà le cas pour un certain nombre de professions, notamment dans le secteur public, qui impliquent une présence et un effort physique importants (police, sapeurs-pompiers, etc.). L'institution généralisée de la « retraite à la carte » pose néanmoins des problèmes extraordinairement difficiles. Certes, à l'image de ce qui existe notamment dans certains corps d'enseignants publics, on pourrait imaginer un système d'horaire dégressif en fonction de l'âge. Mais cela ne résout pas véritablement le problème de la retraite « à la carte », dans la mesure où l'âge légal demeure valable



«Travailler autrement», un slogan... accrocheur!

et dans la mesure aussi où l'individu peut, au cours de sa vie, modifier son «plan de carrière» et souhaiter partir en retraite plus tôt, ou au contraire plus tard qu'il ne l'avait prévu.

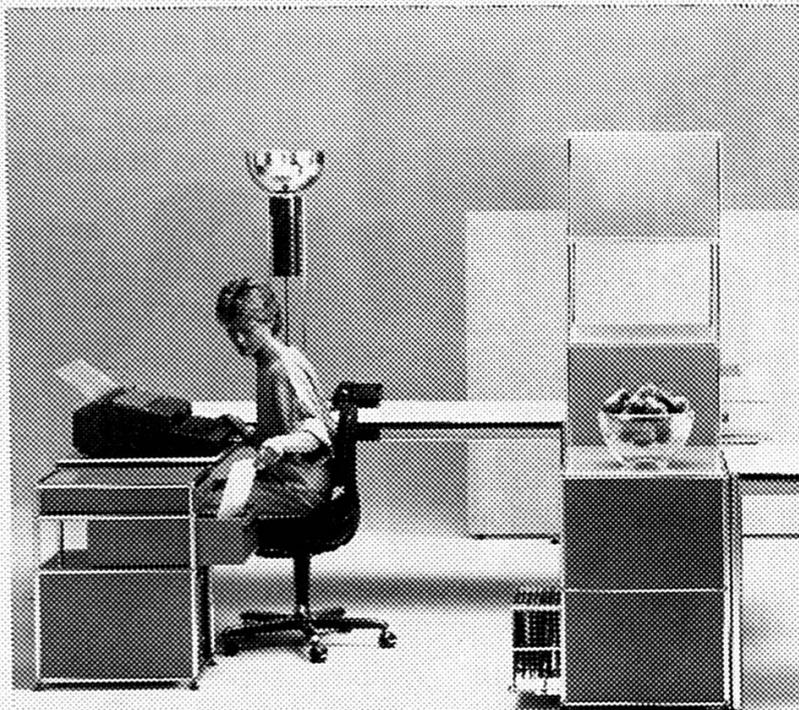
On tombe dès lors très rapidement dans le problème des pensions. S'agissant du premier pilier, l'AVS, il paraît exclu de le

moduler, puisque fonctionnant exclusivement selon le principe de la répartition. Il appartiendrait donc au deuxième pilier, dans la mesure notamment où il fonctionne selon le principe de la capitalisation, et peut-être plus encore au troisième pilier, qui dépend de la seule volonté des individus, d'assurer les compléments nécessaires. Avec le risque de voir se créer un hiatus entre ceux qui ont les moyens d'une retraite anticipée et les autres, ce qui, sur un plan aussi bien politique que social, n'est pas forcément satisfaisant. Il n'en reste pas moins que les études doivent se poursuivre à ce sujet, tout en sachant que l'égalisation des droits entre hommes et femmes à cet égard rend le problème encore plus complexe.

«Travailler autrement». Le slogan est certes accrocheur, mais il s'agit de bien déterminer ce qu'il recouvre et comment le concrétiser. Il ne faut jamais perdre de vue qu'en toile de fond de toutes ces questions, c'est celle de l'emploi qui est prioritaire.

Si elle n'est pas financée par un accroissement de la productivité, la réduction du temps de travail – quotidienne, hebdomadaire ou annuelle – ne sera que source d'inflation, de perte de compétitivité et, par conséquent, de risque de chômage. La plupart des enquêtes dont

par exemple...



**USM HALLER**

**Une conception judicieuse qui assure l'avenir.**

Un système d'ameublement aux possibilités presque illimitées. Idéal pour le bureau, les cabinets médicaux, les banques, l'appartement et...

Assure aussi une grande flexibilité: du «sur mesure» aux multiples possibilités d'extension et de modifications futures.

# **HADORN**

# **BUREAU**

Représentant officiel pour USM, ELAN, Comforto, Stoll-Giroflex, etc.

**Moutier**  
**Delémont**

**Tx** 934 905  
Succursale

☎ 032 93 43 31  
☎ 066 22 83 83



**«Avant que tu sois grande, il y aura encore des changements dans les bureaux.»**

## **Avec Lista, on est à l'avant-garde.**

La révolution électronique dans les bureaux est irréversible. Le programme de meubles de bureau Lista 7000 terminal s'adapte sans difficulté aux nouvelles conditions.

Le principe modulaire se prête à toutes les combinaisons. Grâce aux canaux de branchements, les nouveaux appareils deviennent partie intégrante des places de travail. Les surfaces de travail se modifient de façon ergonomique.

Avec cette souplesse d'adaptation et le design moderne, avec la qualité des matériaux, le soin apporté à la fabrication et l'offre très complète d'éléments annexes, Lista 7000 terminal est un choix judicieux. Pour le présent et l'avenir.

Fournisseur  
officiel  
pour le canton  
du Jura

**LISTA**

**la systématique de l'ordre.**

---

j'ai fait état tout à l'heure montrent que les salariés font la relation entre la durée du travail et le niveau de leur rémunération. Il en va de même pour les entreprises pour ce qui touche à la relation entre durée du travail et coûts de production.

### **Vers de nouveaux schémas de pensée et d'organisation**

Ainsi en est-il également de la législation en matière de licenciements. Je suis pour ma part convaincu que la réglementation relativement libérale que connaît notre pays en la matière est favorable à l'emploi. Au moment même où la plupart de nos partenaires tentent d'assouplir des rigidités dont ils prennent conscience des excès, nous ferions, je crois, fausse route en renforçant cette législation. Le chef d'entreprise hésitera à engager du personnel dont il craindra de ne pouvoir se séparer qu'après moult difficultés et pénalités, et il aura tout à craindre également des «effets de seuil» que certains projets tentent d'introduire et qui sont, eux aussi, des obstacles à l'emploi.

Il n'est quand même pas inutile de rappeler à cet égard que le nombre de congés donnés par l'employé dépasse, dans ce pays, et de façon énorme, celui des licenciements – non économiques –

émanant de l'employeur. Et de rappeler aussi que, dans nombre de cas, notamment dans les PME ou des petits commerces, ces congés provoquent des perturbations qui ne sont pas loin d'être aussi dramatiques que la situation d'un chômeur en quête d'un emploi.

La flexibilité est à l'ordre du jour. Mode ou réalité? L'avenir le dira. Je crois, pour ma part, que nous sommes entrés dans une nouvelle révolution, celle de l'informatique, de la communication, de l'individualisme aussi – peut-être malheureusement – qui nous contraindra à de nouveaux schémas de pensée et d'organisation. Je crois aussi que notre problème est que nous essayons continuellement, les uns et les autres, de perpétuer le schéma de la précédente révolution – la révolution industrielle – alors même que la situation et le comportement des individus comme ceux des entreprises évoluent très rapidement.

Le défi qui nous est lancé est de concilier l'individualisme et cette forme de contraire qui est le besoin de sécurité; et de concilier aussi l'emploi et les garanties qu'il doit assurer, avec les besoins de l'économie et les aspirations des travailleurs. Une sorte de quadrature du cercle en recherche permanente d'équilibre...

M. B.

### **Nos vœux au professeur Bois**

*Comme M<sup>me</sup> Dreifuss et M. Barde, M. Philippe Bois, professeur aux Universités de Neuchâtel et Genève, avait participé au Colloque 1986 de la Commission sociale de l'ADIJ.*

*Son mauvais état de santé ne lui a malheureusement pas permis de retranscrire son intervention. Nous le regrettons vivement et adressons à M. Bois nos meilleures pensées, ainsi que nos vœux de bon rétablissement.*