

**Zeitschrift:** Revue syndicale suisse : organe de l'Union syndicale suisse  
**Herausgeber:** Union syndicale suisse  
**Band:** 77 (1985)  
**Heft:** 4

**Artikel:** La stratégie du patronat  
**Autor:** Schiavi, Rita  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-386225>

### **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:** 10.02.2026

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

# La stratégie du patronat

par Rita Schiavi, FTCP \*

La crise 1974/75 a profondément modifié la situation économique. En Suisse également. Face à une concurrence qui s'est intensifiée sur les marchés mondiaux, les entreprises cherchent par divers moyens à améliorer la rentabilité du capital investi. Le recours aux nouvelles technologies est l'un d'eux.

Ces technologies permettent non seulement d'augmenter la productivité mais aussi d'ouvrir de nouvelles perspectives dans l'organisation de la société.

Elles ouvrent également des voies pour rationaliser avec plus d'efficacité et selon des formules plus souples; de mieux planifier, répartir et contrôler le travail. Cette constatation suffit à éclairer l'intérêt accru des employeurs pour un assouplissement et une diversification de l'aménagement du travail et des horaires. Ce n'est d'ailleurs pas nouveau. Nombre de dispositions conventionnelles règlent aujourd'hui déjà de notables assouplissements de l'aménagement du travail: heures supplémentaires, chômage partiel, travail en coup de main, travail à l'accord, travail temporaire, travail par équipes et de nuit, emploi à temps partiel, etc. Le patronat dispose donc d'une grande marge de manœuvre. Les modifications structurelles – celles qui sont en cours et celles qui sont prévisibles – l'engagent à élargir encore son champ de manipulation. Dans son optique, de nouveaux assouplissements de l'organisation du travail doivent permettre d'ajuster mieux l'emploi aux besoins de l'entreprise, d'améliorer le taux d'utilisation des capacités de production et de réduire les coûts. Dans l'optique patronale, il semble donc bien qu'un aménagement plus souple du travail apparaisse comme *la* réponse à la crise structurelle de l'économie mondiale.

Dans les pages qui suivent nous tenterons de faire plus de lumière sur ce que cache l'intérêt grandissant du patronat pour certaines formules plus souples d'organisation du travail et sur les conséquences qui peuvent en résulter pour les travailleurs, l'emploi et les syndicats.

## Temps partiel et chômage

Nous aborderons tout d'abord le *travail à temps partiel*. Les employeurs y voient la solution du problème du chômage. C'est une illusion.

*En fait, le travail à temps partiel ne crée pas de nouveaux emplois, mais réduit toujours davantage le nombre des emplois à temps plein.*

Pendant les années de haute conjoncture, le développement du travail à temps partiel et l'augmentation du nombre des emplois ont été de pair.

\* Lors d'une conférence des fédérations affiliées à l'USS, consacrée à la durée et à l'aménagement du temps de travail, Rita Schiavi a présenté les dangers liés à la «flexibilisation» (février 1985).

Pour les entreprises, l'offre de postes à temps partiel constituait la seule possibilité, alors que la main-d'œuvre était rare, de recruter des femmes. Mais aujourd'hui, création de postes à temps partiel et augmentation générale de l'emploi ne vont plus de pair. Les emplois à temps partiel se substituent toujours plus aux emplois à plein temps.

En Allemagne fédérale, la Confédération patronale a invité ses membres à conduire une analyse propre à déceler les emplois qui pourraient être transformés en postes à temps partiel. «Il pourrait apparaître aussi que, pour maints de ces emplois, il ne serait pas nécessaire de les répartir entre deux personnes à temps partiel, mais qu'un seul de ces travailleurs suffirait.» Il est clair que telle sera, dans de nombreux cas, la conclusion d'une telle analyse. Et pourquoi? Parce que les augmentations de la productivité consécutives à l'application des nouvelles technologies permettent d'accomplir un travail donné en moins de temps.

En Suède, par exemple, dans certains secteurs du tertiaire, presque tous les emplois sont à temps partiel. Ils sont occupés en majeure partie par des femmes. Le même phénomène peut encore se produire dans les domaines «masculins».

Faire d'un emploi à temps plein un emploi à temps partiel signifie tout simplement: *réduire la durée du travail sans compenser la perte de gain!* Alors que la croissance est stagnante ou lente, les rapides progrès de la productivité qui suivent le développement des nouvelles technologies doivent nécessairement réduire les temps d'exécution. Sans diminution de la durée du travail, une aggravation constante du chômage apparaît inexorable. L'exigence syndicale d'une réduction générale de la durée du travail avec pleine compensation de la perte de gain reste donc absolument justifiée.

### **Temps partiel et productivité**

Cette stratégie patronale vise à l'écarter. Dans l'optique des employeurs, elle présente encore un autre avantage: celui de permettre de réduire la durée du travail (par la création d'emplois à temps partiel) dans les cas seulement où la quantité de travail requise par la production diminue, mais de ne *pas* la réduire quand la production doit être accrue.

*Le travail à temps partiel concourt à la rationalisation. Les employeurs ne l'ignorent pas.* On sait qu'après 4 à 6 heures de travail, la concentration – et le rendement – faiblissent. Deux personnes occupées chacune quatre heures ont un plus grand rendement qu'une personne en huit heures; selon des expériences allemandes, l'accroissement de la productivité pourrait atteindre jusqu'à 33%. L'effet de rationalisation est particulièrement élevé, d'une part pour les travaux monotones et peu qualifiés et, de l'autre, pour ceux qui exigent un degré élevé de concentration. Le travail à l'écran, par exemple, se prêterait particulièrement bien à cette forme de rationalisation.

Il va sans dire qu'une réduction générale de la durée du travail aurait, elle aussi, un effet de rationalisation. A la différence de ce qui se passe avec le travail à temps partiel, le travailleur à temps plein dont l'horaire serait réduit – et dont la productivité à l'heure augmenterait – toucherait un salaire horaire plus élevé; en revanche, le gain de productivité réalisé par un travailleur à temps partiel est encaissé par l'employeur.

Le patronat a intérêt non seulement à étendre le travail à temps partiel, mais aussi à *poursuivre l'assouplissement de l'organisation du travail pour*:

- *l'adapter mieux aux besoins (aux fluctuations de la production),*
- *utiliser mieux les capacités de production,*
- *accroître la productivité.*

Ces assouplissements doivent permettre *d'utiliser mieux et plus longtemps* des équipements et machines coûteux. La réalisation de cet objectif suppose avant tout une extension du travail par équipes. A mentionner ici les tentatives de réintroduire le travail de nuit des femmes, ou encore les offres de diverses entreprises (Mikron notamment), de monnayer par une réduction de la durée du travail une adhésion du personnel au système du travail par équipes. On peut aussi augmenter la durée d'utilisation d'une machine en y affectant successivement deux ou trois travailleurs à temps partiel pour 4, 5 ou 6 heures. Cette formule permet d'économiser, de surcroît, le supplément pour travail par équipes!

Assouplissement du travail signifie d'autre part adaptation aux fluctuations du volume du travail, ce qui écarte les «temps morts» ou la production pour les stocks. Pour réaliser cet objectif, on a conçu des contrats de travail aux termes desquels la durée du travail varie selon les besoins de l'entreprise (travail sur appel ou demande) – ou encore des accords fixant une durée annuelle du travail. Les travailleurs ainsi liés ne sont payés que s'ils travaillent et pour la durée de ce travail seulement.

## **Affaiblir la loi et les contrats collectifs**

*Ces formes d'«assouplissement» visent tout simplement à tourner les dispositions légales ou conventionnelles, en d'autres termes à effacer maintes conquêtes sociales.*

Quelques exemples:

- Aux termes du Code des obligations (CO), l'employeur est tenu de payer les heures de travail que le salarié s'est engagé par contrat à accomplir, et cela même s'il (l'employeur) n'a pas de quoi l'occuper. En revanche, le travailleur qui signe un contrat de travail sur appel (ou sur demande), n'est *pas* rémunéré quand l'entreprise n'a *pas* besoin de lui et qu'il reste «de piquet» à la maison. Les risques que le patronat invoque pour justifier ses bénéfices sont ainsi mis en partie à la charge du travailleur.
- Pour réduire les charges au titre de la caisse de pensions, des entreprises réduisent les heures de travail de manière que le travailleur (qui



souhaiterait évidemment être assuré) reste juste au-dessous de la limite fixée pour l'assujettissement obligatoire à l'assurance. Les pratiques de ce genre sont également connues dans d'autres pays, où les cotisations patronales à la prévoyance professionnelle ne sont dues qu'à partir d'un certain nombre d'heures hebdomadaires.

- Pour écarter les réglementations conventionnelles qui régissent les pauses, certains employeurs ont engagé des travailleurs à temps partiel uniquement parce que ceux-ci n'étaient pas soumis à ces dispositions.
- Dans les entreprises où les syndicats ont imposé une limitation de l'affectation à certains travaux nuisibles à la santé (travail à l'écran, par exemple), on court le risque que seules soient engagées pour ces travaux des personnes à temps partiel.

Dans nombre de cas, on fait d'ores et déjà appel à des travailleurs à temps partiel pour les travaux monotones, salissants, peu recherchés. Un horaire limité à 6 ou 4 heures rend ces emplois relativement acceptables – ce qui permet aux employeurs de mieux résister aux pressions exercées sur eux pour les engager à améliorer les postes de travail.

### **Et la solidarité?**

*Enfin, le développement du travail à temps partiel et des horaires flexibles contribue à saper la solidarité entre travailleurs, les oppose les uns aux autres sur le marché de l'emploi. Il en résulte un affaiblissement du syndicalisme.*

Les employeurs font ainsi d'une pierre deux coups. Notre mot d'ordre: «Unis nous sommes forts!» reste pleinement actuel. Mais l'unité doit être consolidée par des actions communes pour des exigences communes: la réduction générale de la durée du travail notamment. La réalisation de cette revendication doit être d'autant plus vigoureusement conduite que les employeurs lui opposent la stratégie d'assouplissements divers de l'aménagement du travail. Pour mieux appâter les travailleurs, le patronat donne à entendre qu'ils n'auraient pas intérêt à une solution schématique et que des réglementations souples répondraient mieux à la diversité des besoins individuels. Aussi la stratégie patronale vise-t-elle non seulement à créer des besoins nouveaux (en matière d'aménagement des horaires), mais aussi, pour y répondre, à élargir l'éventail des catégories, des horaires, des rémunérations et conditions de travail.

Claudia v. Werlhof, une sociologue allemande qui n'a pas froid aux yeux, voit dans cette stratégie un retour aux formes mêmes de travail que la lutte pour l'amélioration de la condition féminine et pour l'égalité des droits vise à écarter. En d'autres termes, si cette tendance devait s'accroître, le groupe des travailleurs – hommes et femmes – qualifiés, occupés à plein temps au bénéfice de garanties salariales et sociales précises, diminuerait tandis qu'augmenterait le groupe de ceux qui n'ont pas d'emplois fixes, travaillent à temps partiel, auxiliairement ou occasionnellement, en coup de main. Ce second groupe constitue une main-

d'œuvre «à bon marché», dont les conditions de travail sont inférieures et précaires et qui, partant, doit travailler plus longtemps pour subsister (par exemple occuper plusieurs emplois à temps partiel).

Il y a déjà chez nous scission du marché du travail – mais en passe d'être colmatée – entre hommes et femmes. Mais il y a aussi scission du marché entre pays industriels et tiers monde, celui-ci, selon Werlhof, nous présentant comme un miroir de ce que pourrait être demain: une extension du travail précaire, illicite, du travail à temps partiel, du travail auxiliaire, du chômage. Un marché du travail divisé, l'augmentation de la proportion de ceux qui seront occupés à des conditions inférieures, tout cela doit avoir des répercussions négatives sur les groupes de travailleurs qui bénéficient de conditions meilleures; cette perspective ne peut qu'inciter le patronat à intensifier les pressions qu'il exerce pour démanteler l'acquis.

### **Pour une stratégie syndicale**

Comment les syndicats doivent-ils répondre à cette stratégie patronale? Je vais proposer ici quelques thèses dont découlent naturellement, à mon sens, les principales tâches syndicales:

1. Les assouplissements de l'aménagement du travail et le travail à temps partiel ont un effet de rationalisation et conduisent, en règle générale, à des suppressions d'emplois. Ils ne concourent donc pas à résoudre les problèmes de l'emploi et ne constituent pas une alternative à la réduction générale de la durée du travail avec pleine compensation de la perte de gain. Au contraire, cette stratégie patronale vise à écarter cette conquête sociale.

Les syndicats doivent donc intensifier la lutte pour de nouvelles réductions générales de la durée du travail sans perte de gain. Ils doivent dénoncer les raisons pour lesquelles les assouplissements des formes de travail et le travail partiel n'apportent pas de solutions nouvelles aux problèmes de l'emploi.

2. Les assouplissements de l'aménagement du travail et le travail à temps partiel (tel que nous l'avons éclairé) visent à réduire les coûts salariaux, à miner les conquêtes conventionnelles et légales.

Les syndicats doivent exiger que le travail à temps partiel soit régi par les conventions collectives afin que ce genre de travail cesse d'être «meilleur marché», en d'autres termes pour qu'il soit rémunéré au même tarif horaire, que les vacances et autres avantages sociaux soient fixés au prorata du temps travaillé;

Les modes de travail (travail sur appel, Job Sharing, notamment) qui font supporter aux salariés une partie des risques patronaux doivent être combattus.

Les syndicats doivent attirer l'attention des travailleurs sur les inconvénients de ces assouplissements de l'aménagement du travail. Ils doi-

vent s'employer à régler conventionnellement ces formes de travail, mais s'abstenir de les propager.

3. Assouplissements de l'aménagement du travail et travail à temps partiel conduisent à scinder le marché du travail entre «privilegiés» et «non-privilegiés», affaiblissant la solidarité entre travailleurs et la force de frappe des syndicats. Inversement, cette évolution renforce le pouvoir du patronat et ses possibilités de manipuler les conditions de travail.

Les slogans tels qu'assouplissement de l'aménagement du travail, libre choix de l'horaire de travail, etc., ne sont que des armes de guerre des employeurs.

A cette stratégie, nous devons répondre par une mobilisation générale des travailleurs pour une réduction, générale elle aussi, de la durée du travail.

Parallèlement, nous devons intensifier l'effort pour recruter les travailleurs à temps partiel et autres groupes marginaux de travailleurs (femmes, étrangers, jeunes) et pour assurer plus efficacement encore leur défense.