

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

**Artikel:** Réductions du temps de travail : quels effets sur l'emploi?  
**Autor:** Gaillard, Serge  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-386440>

#### 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>**

# Réductions du temps de travail: quels effets sur l'emploi?

Serge Gaillard\*

Tout en restant prudent, on peut estimer qu'une réduction du temps de travail a un degré d'efficacité de 50% environ sur l'emploi. Mais diminuer le temps de travail, ce n'est pas seulement chercher à sauver ou créer des emplois, c'est aussi améliorer la qualité de vie.

1. Comment évaluer le plus simplement possible l'efficacité des réductions du temps de travail en tant que remèdes au chômage? Plusieurs paramètres entrent ici en jeu: l'évolution de l'emploi, d'une part, la production,<sup>1</sup> la durée du travail et la productivité du travail, d'autre part. La corrélation<sup>2</sup> entre ces différentes variables est simple: le taux de croissance de l'emploi est égal à la somme du taux de croissance de la production (création de plus-values) et des réductions du temps de travail exprimées en pour-cent, moins le taux de croissance de la productivité du travail (voir notre encadré ci-après).

*Formule de l'évolution de l'emploi:*

$$\mathbf{C.E} = \mathbf{C.P} + \mathbf{RTT} - \mathbf{C.PT}$$

C.E: croissance annuelle de l'emploi (en%)

C.P: croissance annuelle de la production (en%)

RTT: réduction annuelle du temps de travail (en%)

C.PT: croissance annuelle de la productivité du travail (en%)

Le tableau ci-après nous livre un aperçu de l'évolution de chacune de ces données-clés.

*Production, productivité du travail, temps de travail et emploi en Suisse\**

| (taux de croissance annuel moyen en%)                     | 1960–70 | 1970–80 | 1980–90 |
|---|---------|---------|---------|
| Production: produit intérieur brut                        | 4,7     | 1,4     | 2,1     |
| Réduction du temps de travail, durée du travail normale   | 0,6     | 0,5     | 0,7     |
| Réduction du temps de travail                             | 0       | 0,1     | 0,5     |
| Consécutive à l'essor du travail à temps partiel          | 3,6     | 1,6     | 1,7     |
| Productivité du travail (production par heure travaillée) | 1,7     | 0,3     | 1,6     |
| Emploi  |         |         |         |

\* La lecture de ces chiffres exige que l'on prenne en compte les multiples facteurs qui influent sur la production et sur la productivité du travail (salaires, compétitivité, technologies).

Source: estimation personnelle établie sur la base des recensements fédéraux 1980/90, de la statistique de la population active, de l'Enquête d'octobre sur les salaires, de la statistique des salaires de la CNA et des travaux du KOF.

\* Secrétaire de l'Union syndicale suisse (USS)

Il en ressort qu'une importante progression de la productivité ne va pas nécessairement de pair avec une croissance minime de l'emploi. La corrélation semble plutôt être inverse. Dans les années 60, la croissance de l'emploi a atteint son rythme le plus élevé avec 1,7% par an, alors qu'à la même époque, la productivité progressait de 3,6%. Une telle situation, bien sûr, ne peut se produire qu'en période de haute conjoncture. Depuis le début des années 70 et pour des raisons diverses, la croissance de la productivité a considérablement ralenti. La diminution du temps de travail en revanche s'est opérée à un rythme régulier au cours des trois dernières décennies. Par rapport à 1960, les salarié(e)s occupés à temps complet travaillaient en 1990 plus de 5 heures en moins par semaine et près de trois semaines de moins par an. Durant la même période, la durée annuelle du travail a diminué entre 110 et 130 heures. Une réduction notable est intervenue ensuite dans les années 80 du fait de l'extension du travail à temps partiel (-100 heures environ). Le nombre des personnes occupées à temps partiel a plus que doublé entre 1980 et 1990. Compte tenu du rythme modéré de la croissance économique (+2,1% par an), la progression considérable de l'emploi devrait tenir en grande partie à la réduction annuelle de 1,2% de la durée du travail par personne occupée (y compris la propagation du travail à temps partiel).

2. Les corrélations simples qui apparaissent dans notre encadré permettent de dégager les trois grandes voies de la lutte contre le chômage. Ainsi, pour augmenter le nombre d'emplois, il faut

- soit assurer un accroissement de la production supérieure à l'augmentation de la productivité du travail,
- soit faire reculer la productivité du travail,
- soit diminuer le temps de travail.

C'est de ces trois voies que découlent les propositions prépondérantes avancées aujourd'hui en matière de politique économique. Les stratégies de croissance de la gauche misent sur une politique keynésienne de soutien de la demande pour relancer la roue de l'économie. Dans le camp bourgeois, on table aussi sur la croissance, mais la stratégie consiste ici à produire meilleur marché qu'à l'étranger en faisant pression sur les salaires; on cherche donc à développer la production suisse aux dépens de la concurrence étrangère. Une deuxième stratégie tente de freiner l'accroissement de la productivité du travail par le biais d'une déréglementation du travail, en particulier dans le commerce de détail et l'hôtellerie, et par une politique de bas salaires destinée à créer des emplois précaires improductifs. La troisième stratégie, enfin, tend à compenser les gains de productivité en réduisant la durée du travail.

3. Toute proposition de politique économique recèle des pièges. Ainsi, les trois données-clés (production, durée du travail, et productivité du travail) s'inscrivent dans un système économique complexe, de sorte que la modification de l'une ou l'autre variable influe automatiquement sur les deux autres. Dès lors, pour mesurer l'effet sur l'emploi, il importe dans un premier temps d'exami-

ner dans quelle mesure la diminution du temps de travail influe sur la productivité, d'une part, et sur la production d'autre part. On argue souvent du fait que l'intensité du travail augmente au fur et à mesure que l'horaire de travail diminue et que ces réductions offrent aux entreprises une occasion bienvenue d'augmenter la productivité par des mesures de rationalisation. Par conséquent, si le rendement augmente suite à une réduction du temps de travail, l'effet sur l'emploi s'en trouve affaibli. On remet aussi en cause l'efficacité des réductions de la durée du travail à l'aide d'un autre argument, celui du pouvoir d'achat. Si la réduction du temps de travail est assortie d'une diminution du salaire, le pouvoir d'achat des salarié(e)s, affirme-t-on, baisse alors et, du même coup, on assiste également à un recul de la demande de biens produits et de la production. Comment donc mesurer l'impact quantitatif de ces deux arguments?

Nous partons ici du principe que la réduction du temps de travail n'induit pas une augmentation supplémentaire du salaire horaire, autrement dit qu'elle remplace une augmentation salariale correspondante.

4. Si la diminution du temps de travail restait sans effet sur la production et la productivité du travail, il serait facile d'en calculer l'impact sur l'emploi. Une réduction de 5% de la durée hebdomadaire moyenne du travail (passage de 42 à 40 heures) suffirait alors pour absorber le chômage actuel. Mais à ce raisonnement simple s'oppose principalement l'argument de la productivité du travail. D'une part, on peut s'attendre en effet à une plus forte intensité du travail sachant que la capacité de concentration des travailleuses et des travailleurs est inversement proportionnelle à la durée du travail. Il est certain, d'autre part, que les entreprises chercheront à augmenter la productivité par des mesures de rationalisation techniques et de réorganisation, et éviteront, dans toute la mesure du possible, d'engager du personnel supplémentaire. Dans une perspective plus lointaine, il n'y a cependant pas lieu d'accorder un poids exagéré à cet argument, car, avec ou sans réduction du temps de travail, les innovations techniques s'implantent très vite dans le processus de production. Il n'est pas exclu néanmoins que les entreprises profitent de réductions du temps de travail pour accélérer la mise en œuvre de certaines innovations, ce qui aurait pour effet de différer l'effet sur l'emploi. Dans l'ensemble toutefois, on peut s'attendre à ce que l'emploi se développe, mais pas proportionnellement aux réductions du temps de travail.

En Allemagne, où la durée moyenne du travail a été ramenée de 40 à 38,4 heures entre 1984 et 1990, de nombreuses études se sont attachées à en analyser les effets sur l'emploi. Celles qui autorisent une distinction entre les différents paramètres (situation conjoncturelle, coût salarial unitaire de production, durée du travail, usw.) font état d'un degré d'efficacité de 45 à 80%, sans tenir compte toutefois des conséquences sur le pouvoir d'achat des salarié(e)s. Selon ces travaux, l'effet sur l'emploi est plus sensible dans l'industrie et chez les ouvrières et ouvriers que dans le secteur tertiaire et chez les employé(e)s. Au vu de ces résultats, notre postulat de départ, qui tablait sur un degré d'efficacité de 50%, semble se situer à la limite inférieure.

Sur la base de ce postulat, nous pouvons calculer qu'en ramenant la durée moyenne de travail de 42,1 à 40 heures en Suisse, on pourrait créer 83 000 emplois environ. Ce chiffre correspond à près de la moitié des chômeuses et chômeurs recensés par l'OFIAMT.

5. Quel est l'effet d'une réduction du temps de travail sur la production? Il importe ici de prendre en compte deux éléments importants. Premièrement, les employeurs craignent qu'une diminution du temps de travail n'augmente les coûts du capital par poste de travail, dans la mesure où elle raccourcit la durée d'exploitation des biens d'équipement. Cela n'est vrai que si, simultanément, la réduction du temps de travail ne s'accompagne pas d'un raccourcissement de l'horaire d'exploitation de l'entreprise. Or, compte tenu de l'essor du travail à temps partiel, la possibilité de dissocier l'horaire individuel de travail et l'horaire de l'entreprise existe dans la plupart des cas. Le problème sera plus difficile dans les petites entreprises, mais on pourra peut-être aussi mieux utiliser le capital investi en recourant à une certaine flexibilisation du temps de travail, laquelle flexibilisation permettra d'adapter la production aux fluctuations de la demande.

6. L'argument du pouvoir d'achat pose plus de difficultés. Poussé à l'extrême, il va jusqu'à annuler complètement l'effet sur l'emploi de toute réduction généralisée du temps de travail. Celle-ci, nous l'avons vu, n'a aucune influence sur le coût du salaire horaire. Nous pouvons supposer qu'à la fin de l'année, les salarié(e)s auront le choix entre une augmentation de salaire proportionnelle au gain de productivité ou une réduction correspondante de leur temps de travail. La version la plus extrême de l'argument du pouvoir d'achat fait valoir que, dans un cas comme dans l'autre, les entreprises n'auront pas à engager du personnel supplémentaire. Dans l'hypothèse d'une augmentation de salaire, l'accroissement du niveau de consommation pourrait être assuré avec le même effectif grâce à une augmentation de la productivité, dans celle d'une réduction du temps de travail, le niveau de consommation resterait inchangé et les biens consommés seraient produits en moins de temps par le même nombre de salarié(e)s. Cet argument n'a de validité que dans des cas extrêmes, et encore, en partie seulement. La comparaison entre la hausse des revenus des salarié(e)s sans réduction du temps de travail et d'un revenu égal avec réduction du temps de travail n'autorise encore aucune conclusion par rapport au revenu global des salarié(e)s. Si l'on parvient à développer l'emploi en diminuant le temps de travail, le revenu global des personnes occupées augmentera de toute façon<sup>3</sup>. Dans ce cas, l'effet «pouvoir d'achat» est nul et la réduction du temps de travail déploiera tous ses effets sur l'emploi. En admettant, supposition peu vraisemblable, qu'elle influe sur le pouvoir d'achat, cette influence restera quantitativement parlant en-deçà de ce que prétendent les défenseurs de cet argument. Premièrement, il faut dire qu'en cas de hausse des salaires, une partie de la demande de consommation supplémentaire s'orientera vers l'étranger puisque que la Suisse importe 30% des produits de

consommation. En second lieu, les dépenses de consommation ne représentent que 60% du produit national, car à long terme, les autres composantes de la demande ne dépendent pas (demande d'exportations) ou seulement sous certaines conditions et à plus long terme (demande de l'Etat, demande d'investissement) du niveau des salaires. Par conséquent, l'effet sur le pouvoir d'achat ne pourrait annuler que 40%, au grand maximum, de l'effet sur l'emploi.<sup>4</sup>

Si l'on additionne l'effet sur la productivité et sur le pouvoir d'achat, l'effet positif sur l'emploi correspond encore à 30% de la réduction du temps de travail. Mais il est peu probable que l'effet du pouvoir d'achat joue pleinement.

7. La discussion sur la réduction du temps de travail ne doit pas se centrer en priorité sur la politique de l'emploi. Nous devons nous interroger à quoi seront destinés les revenus croissants qui découlent des progrès en matière de productivité. Faut-il allonger le temps libre ou accroître notre bien-être matériel? Pour nous, la réduction du temps de travail doit servir en premier lieu à améliorer la qualité de vie. La richesse d'une économie nationale se mesure non pas au temps que ses membres doivent consacrer à gagner leur vie, mais au temps libre dont ils disposent. A l'heure où beaucoup aspirent à une meilleure répartition du travail ménager et éducatif entre hommes et femmes et à un enrichissement de leurs loisirs, à l'heure aussi où l'on s'interroge toujours plus sérieusement sur les possibilités d'une croissance qualitative respectueuse de l'environnement, la réduction du temps de travail gagne chaque jour en actualité. Sur cette toile de fond, on peut difficilement songer aujourd'hui à axer la discussion sur la seule politique de l'emploi .

8. Sous l'angle de la politique de l'emploi, la revendication d'une réduction généralisée du temps de travail se justifie néanmoins pleinement puisqu'on peut en escompter un degré d'efficacité de 50%. N'oublions pas cependant qu'elle n'est qu'une mesure parmi tant d'autres possibles. Le chômage naît en règle générale d'une insuffisance de la demande de biens et services par rapport aux capacités de production. Dans pareille situation, la société vit en quelque sorte «au-dessous de ses moyens», puisqu'elle n'exploite pas toutes ses ressources humaines. Malheureusement, ce déséquilibre tend souvent à s'aggraver dans la mesure où toutes les entreprises cherchent à resserrer leurs coûts pour vendre leurs produits à meilleur prix que la concurrence. Cette réduction des coûts se traduit par des licenciements et une pression sur les salaires. C'est ainsi que, pour mener une politique de l'emploi qui soit efficace, il faut baisser les taux d'intérêt, mettre en œuvre des programmes de relance de l'emploi en vue de stabiliser la demande ou faire en sorte qu'elle dépasse à nouveau les capacités de production. Tant que ces conditions ne sont pas réunies, les entreprises n'engageront pas les nouveaux investissements nécessaires à la relance économique. Or une telle politique implique par la force des choses une augmentation provisoire de la dette des collectivités publiques. A défaut, il ne reste que la voie de la réduction du temps de travail. Il ne s'agit

alors plus d'accroître la demande pour utiliser toutes les ressources humaines, mais de réduire les capacités de production pour les ramener au niveau de la demande.

<sup>1</sup> La production désigne les plus-values créées en Suisse (produit intérieur brut). Elle correspond à la valeur totale de la production (production brute) moins les prestations effectuées en amont du processus de production.

<sup>2</sup> Cette corrélation ne vaut qu'approximativement.

<sup>3</sup> Les discussions sur l'argument du pouvoir d'achat montrent l'importance des processus d'ajustement économiques dans l'appréciation de l'effet sur l'emploi des réductions du temps de travail. En général, les partisans de l'argument du pouvoir d'achat partent du principe que, vu la baisse attendue du pouvoir d'achat, les entreprises renonceront à engager du personnel supplémentaire. Cette supposition n'est guère réaliste. Premièrement, on peut supposer que la réduction du temps de travail déploiera rapidement des effets sur l'emploi. Deuxièmement, ces réductions ne seront mises en œuvre que dans certaines branches et pas de manière simultanée, de sorte que les entreprises n'ont pas à craindre une chute du pouvoir d'achat. Néanmoins, il convient de veiller à assurer des effets aussi rapides que possible sur l'emploi (réductions importantes du temps de travail, contrôle des effectifs par les syndicats), afin que les processus d'adaptation aillent tout de suite dans la direction souhaitée. En menant une politique de relance efficace, l'Etat pourrait renforcer l'effet sur l'emploi des réductions du temps de travail.

<sup>4</sup> L'argument du pouvoir d'achat n'a aucun poids si la réduction du temps de travail n'est introduite que dans une seule branche économique; le pouvoir d'achat des salarié(e)s d'une seule branche n'influe en effet que faiblement sur l'économie dans son ensemble.