

## Suisse

# Les enjeux de la flexibilisation du temps de travail dans l'industrie des machines, des équipements électriques et des métaux

*Aris MARTINELLI*

La flexibilité du temps de travail introduite dans le cadre de la convention collective de travail (CCT) de l'industrie suisse des machines, des équipements électriques et des métaux (MEM) à la suite de la crise économique des années 1990 est un exemple emblématique de la flexibilisation du marché du travail en Suisse. Cet article vise à montrer les effets concrets de ces mesures sur les conditions de travail dans ce secteur très important pour l'économie suisse afin de mettre en évidence les enjeux actuels pour les salarié·es et les syndicats.

The working time flexibility introduced as part of the collective labour agreement (CCT) of the Swiss mechanical, electrical and metal (MEM) industry following the economic crisis of the 1990s is emblematic of the trend of increasing flexibility in the Swiss labour market. This article aims to show the concrete effects of these measures on working conditions, in this key sector for the Swiss economy, in order to highlight the current implications for employees and unions.

*Aris Martinelli est adjoint scientifique à la Haute école de gestion Arc, Haute École Spécialisée de Suisse Occidentale (HES-SO), Neuchâtel, membre associé de l'Institut de démographie et socioéconomie (IDESO) de l'Université de Genève. Contact : aris.martinelli@he-arc.ch.*

La flexibilité du temps de travail (ou flexibilité temporelle) est une forme de flexibilité du travail introduite par les employeurs de plusieurs pays pour faire face à la crise de profitabilité des années 1970, puis utilisés lors des crises des années 1990, de 2008 et de 2021, satisfaire les besoins des clients et répondre en même temps aux aspirations de certains salarié-es, en termes de conciliation entre vie professionnelle et vie privée, de formation, d'autonomie, etc. Elle désigne l'adaptation de la norme temporelle de la période de forte croissance de l'après-seconde guerre mondiale – contrats à durée indéterminée, emplois à temps plein, horaires prévisibles, homogènes et nettement séparés du temps hors travail – aux nouveaux besoins de la production et aux nouvelles aspirations de la société. Une telle adaptation porte sur les trois dimensions constitutives du temps de travail : sa durée (journalière, hebdomadaire, annuelle), son organisation dans l'entreprise (annualisation, horaires, pauses et vacances) et son intensification (cadences et tâches) (Thoemmes, 2000).

Dans cette perspective, la flexibilité temporelle recouvre les mesures conventionnelles et/ou légales qui rendent la durée du travail plus variable et moins planifiable, les horaires plus irréguliers et moins prévisibles, la durée des contrats plus volatile, les frontières entre travail et hors travail plus flous ainsi que le travail plus intense. Pour Bouffartigue et Bouteiller (2012), ces transformations ont pour effet d'accroître la « disponibilité temporelle » des salarié-es vis-à-vis de leurs employeurs, dans l'entreprise mais aussi sur l'ensemble de leur « vie active »<sup>1</sup>.

En Suisse, les employeurs de plusieurs secteurs ont recouru à la flexibilité temporelle durant la crise économique des années 1990. Dans l'industrie suisse des machines, des équipements et des métaux (industrie MEM), son introduction s'est faite dans le cadre des négociations entre les représentantes et représentants patronaux et syndicaux de la convention collective de travail (CCT) sectorielle, qui est l'une des plus importantes du pays. Dans quel contexte émerge et quelle forme prend la flexibilité temporelle dans ce secteur ? Quelles ont été les positions patronales et syndicales qui ont présidé à son introduction ? Quelles en sont les conséquences sur les conditions de travail ? Quels en sont aujourd'hui les enjeux pour les salarié-es et les syndicats ?

Pour aborder ces questions, cet article revient d'abord sur le contexte socio-économique qui a vu l'émergence de la flexibilité temporelle dans l'industrie MEM et le cadre institutionnel de sa mise en œuvre. Les conséquences sur les conditions de travail sont ensuite illustrées à l'appui de cas concrets issus de nos recherches et d'une série d'entretiens (encadré 1). Nous évoquons enfin les enjeux actuels de la flexibilité temporelle pour les salarié-es et les syndicats.

## L'émergence de la flexibilité temporelle dans l'industrie MEM

Le recours à la flexibilité temporelle est une réponse des employeurs suisses à la crise des années 1990, dont divers articles introduits par les « partenaires sociaux » dans la convention collective de travail de l'industrie MEM et la législation fixent le cadre.

1. Ces auteurs s'inspirent des travaux pionniers d'Alaluf (2000) et Devetter (2006).

### Encadré 1 - Deux enquêtes d'ampleur dans l'industrie des machines, des équipements électriques et des métaux

Cet article s'appuie sur deux recherches menées dans l'industrie MEM. La première découle d'une étude financée par le Fonds national suisse pour la recherche scientifique (FNS) et se base sur 127 entretiens semi-directifs réalisés, entre 2012 et 2013, avec le management et les salarié·es d'une multinationale (wagons) et d'une moyenne entreprise internationalisée (instruments de précision), ainsi que leurs associations patronales et syndicats (Bonvin *et al.*, 2016)<sup>1</sup>. La seconde est fondée sur 60 entretiens menés, entre 2016 et 2019, avec les syndicats et les associations patronales du secteur, le management et les salarié·es d'une multinationale (machines) et d'une moyenne entreprise (wagons et turbines), de deux sous-traitants (machines et turbines) et d'un client de ces entreprises (turbines) (Martinelli, 2023).

L'industrie MEM a longtemps été un secteur phare de l'économie suisse en termes de production, d'exportations et d'emplois. C'est dans ce secteur que le 19 juillet 1937 est signé l'« accord de paix du travail » entre le patronat et les syndicats de la métallurgie et des machines qui instaure un mécanisme privé de résolution des conflits interdisant tout moyen de lutte (grève et *lock-out*). L'esprit de cet accord a par la suite marqué les relations de travail en Suisse basées entre autres sur une intervention étatique limitée sous forme d'un droit du travail minimaliste, un faible taux de syndicalisation et une culture du « dialogue social » à l'échelle des branches et des entreprises (voir l'introduction au dossier). En 2018, l'industrie MEM représente 8 % de l'emploi total en Suisse, c'est-à-dire l'équivalent des autres secteurs industriels réunis et davantage que la santé et le social (7 %) ou encore la finance et l'assurance (5 %). Elle produit 40 % de la valeur ajoutée industrielle (7 % de la valeur ajoutée en Suisse) et exporte 80 % de ses produits, ce qui représente 28 % des exportations suisses (Swissmem, 2019).

1. « Les transformations de l'entreprise et leurs effets sur la relation de travail, Enquêtes dans les secteurs de la métallurgie et de la grande distribution » (FNS Div. 1, 2012-2013, n° 137958) : <https://data.snf.ch/grants/grant/137958>.

### Une mesure (parmi d'autres) contre la crise des années 1990

L'éclatement de la bulle immobilière formée au cours des années 1980 affecte le secteur de la construction et des banques et débouche sur une crise économique qui

frappe lourdement l'économie suisse au cours des années 1990<sup>2</sup>. Confrontés à une baisse de la profitabilité, les employeurs procèdent à une restructuration de la production à travers les délocalisations et la sous-traitance, à l'internationalisation de

2. En 1991, l'économie suisse entre en récession puis dans une phase de stagnation qui se prolonge pour certains auteurs jusqu'à 1998. Le taux de croissance moyen annuel du PIB n'atteint que 0,4 % entre 1990 et 1998, soit le plus bas parmi les pays européens (il ne sera que de 0,9 % en 1990-2000) (Merrien, Becker, 2005:119). Alors que la productivité par tête avait augmenté de 2,2 % en moyenne annuelle durant les années 1980, la hausse moyenne entre 1990 et 2005 se situe à 1,1 % (Banque nationale suisse, 2007:240).

certaines branches, mais aussi à un gel des salaires et à un recours massif à la flexibilité du travail, notamment à la flexibilité temporelle. L'industrie MEM est le fer de lance de l'application des mesures néolibérales dans le contexte suisse.

La crise fait en effet reculer les commandes, les exportations et le chiffre d'affaires des entreprises MEM à plusieurs reprises au cours des années 1990. Les exportations recommencent toutefois à croître à partir de 1994 jusqu'en 1999 grâce à la hausse de la demande en provenance des marchés européens et à la dévaluation du franc suisse. Après une nouvelle contraction en 2000-2003, l'industrie MEM retrouve une dynamique de faible croissance jusqu'à l'éclatement de la crise financière internationale de 2008 qui affecte durablement la croissance du secteur (Martinelli, 2023). La récession dans les pays de la zone euro, principaux marchés d'exportation, et l'appréciation du franc suisse vis-à-vis de l'euro et du dollar ont pour effet de renchérir le prix des produits MEM à l'exportation. Entre 2009 et 2011, on

observe ainsi une forte baisse des commandes et un recul de la production, des ventes et des exportations. Les crises des années 1990 et de 2008 ont ainsi ébranlé la forte croissance de l'après-seconde guerre mondiale en faisant basculer ce secteur dans un régime de croissance faible. La comparaison d'un choix d'indicateurs dans la phase d'expansion de l'après-guerre jusqu'à 1990 puis dans la phase dépressive des trois décennies qui suivent illustre ce changement (tableau 1).

Dans ce contexte, les employeurs de l'industrie MEM mettent en œuvre plusieurs stratégies de maximisation du profit dont le recours à la flexibilité du travail<sup>3</sup>. D'une part, entre 1991 et 2018, les effectifs en Suisse baissent de 16 % (soit de 375 515 à 315 524), alors que ceux des filiales des firmes multinationales suisses à l'étranger augmentent de 173 % (soit de 119 941 à 327 823) sur la même période. Le travail en « sous-effectif » dans les entreprises suisses implique un recours important à la polyvalence. D'autre part, des formes de flexibilité temporelle sont introduites dans le secteur.

**Tableau 1 - Taux moyen annuel de croissance d'une sélection d'indicateurs dans l'industrie MEM (1945-2018)**

En %

	Phase d'expansion (1945-1990)	Phase dépressive (1990-2018)
Emploi	2,0	-0,7
Salaires réels	5,3	0,3
Productivité du travail	6,4	2,1
Investissement	5,8	1,1
Investissement direct à l'étranger	-	7,5
Exportations	9,8	2,0

Source : Martinelli (2023:97 et 101).

3. Les autres stratégies concernent la diversification des marchés d'exportation, la hausse et la diversification des investissements à l'étranger, une accélération de l'intégration des firmes MEM dans les chaînes mondiales de valeur, ainsi que la financiarisation des grandes entreprises (Martinelli, 2023).

### **Le cadre conventionnel et légal de la flexibilité temporelle**

Divers articles introduits par les « partenaires sociaux » dans la CCT MEM fixent le cadre à partir duquel la flexibilité temporelle se déploie dans les entreprises du secteur (encadré 2). Déjà en 1988, la durée hebdomadaire de travail de 40 heures et un système d'horaires variables permettant de moduler la durée de travail sont introduits dans la CCT, à la suite du rejet d'une initiative populaire en vue d'inscrire la semaine de

travail à 40 heures dans la loi<sup>4</sup>. Le recours aux horaires variables implique une entente entre l'employeur et les représentantes et représentants du personnel et la possibilité, pour un-e employé-e, de moduler son temps de travail hebdomadaire entre 35 à 45 heures. Ce système permet ainsi de choisir l'heure d'arrivée et de départ, tout en garantissant une présence dans les plages horaires fixées par la hiérarchie, et prévoit une compensation des heures supplémentaires générée – sur la base d'une durée de travail hebdomadaire de 40 heures – au plus tard dans le courant

#### **Encadré 2 - La convention collective de travail du secteur des machines, des équipements électriques et des métaux**

La CCT MEM concerne aujourd'hui 96 000 travailleurs et travailleuses (près d'un tiers des effectifs du secteur) et 560 entreprises, ce qui en fait l'une des plus importantes du pays. Swissmem – qui regroupe depuis 1999 l'Association patronale suisse de l'industrie des machines (ASM) et la Société suisse des constructeurs de machines (VSM)<sup>1</sup> – est le signataire patronal de la CCT, alors que du côté syndical on trouve plusieurs organisations. Unia est la plus grande organisation des travailleurs et travailleuses en Suisse (environ 200 000 membres) et s'inscrit dans une tradition sociale-démocrate. Elle est née en 2004 de la fusion de plusieurs organisations, parmi lesquelles le Syndicat de l'industrie, de la construction et des services (FTMH) – principal syndicat du secteur – et le Syndicat industrie et bâtiment (SIB). Employés Suisse est l'organisation faitière des associations d'employé-es et compte aujourd'hui plus de 23 000 membres. Syna est un syndicat interprofessionnel qui fait aussi partie de la fédération des syndicats chrétiens Travail.Suisse et compte 60 000 membres. La Société suisse des employés de commerce est la plus importante organisation professionnelle regroupant les employés de bureau avec 80 000 membres. L'ensemble de ces forces syndicales est représenté à la table de négociation de la CCT MEM. Des discussions préalables sont aussi organisées par les syndicats dans le but d'élaborer des revendications communes.

1. Swissmem compte 1250 entreprises membres (sur un total d'environ 12 500 entreprises dans le secteur) et regroupe les plus grandes entreprises de la branche ainsi que des PME. L'organisation faitière Swissmechanic, fondée en 1939, représente 1400 PME (et 70 000 employé-es), mais n'adhère pas à la CCT.

4. L'initiative « pour la réduction de la durée du temps de travail » lancée par l'Union syndicale suisse (USS), a été repoussée par le peuple souverain – 34,3 % de OUI et 65,7 % de NON – lors de la votation du 4 décembre 1988.

de l'année. Il s'agit de la première mesure de flexibilité temporelle introduite dans l'industrie suisse et elle est acceptée sans trop de contestation par les syndicats<sup>5</sup>.

C'est ensuite dans le contexte de crise que la flexibilité temporelle se développe avec d'autres mesures introduites dans la CCT de la branche. En 1993, les employeurs dénoncent la perte de compétitivité du secteur et parviennent à introduire un article dans la CCT permettant la dérogation à la durée hebdomadaire de travail, de 40 à 45 heures sans compensation salariale, et au paiement du 13<sup>e</sup> mois de salaire en cas de difficultés dans le but de « sauver des places de travail »<sup>6</sup>. Si cette mesure rencontre l'accord des syndicats, elle ne fait pas l'unanimité au sein du Syndicat de l'industrie, de la construction et des services (FTMH). Sa direction l'a acceptée lors des derniers tours de négociation en suscitant l'opposition d'une partie des délégué-es et de sa base. Une pétition interne dénonce l'effet néfaste de cet article pour les autres secteurs et le risque d'un recours généralisé à ce dispositif. La direction du syndicat insiste au contraire sur le caractère temporaire de l'article et sur sa mise en œuvre qui doit faire l'objet d'une entente entre l'employeur et la commission du personnel. Finalement, 103 délégué-es contre 60 votent en faveur de son introduction (Mach, 2006:286).

Par la suite, l'association patronale ASM utilise cet article dit « de crise » pour revendiquer une hausse du temps de travail hebdo-

madaire à 42 heures à parité de salaire<sup>7</sup>. Ainsi, malgré l'opposition tardive de la direction de la FTMH qui lance une pétition à la fin de l'année 1995 en dénonçant un « usage abusif » de cet article dans les entreprises et en demandant son abolition, cette mesure est maintenue dans les versions successives de la CCT. Les exceptions pour déroger aux conditions de travail sont élargies et englobent désormais l'adaptation aux cycles productifs, aux projets d'innovation et à l'amélioration de la compétitivité. La possibilité de renoncer au versement du 13<sup>e</sup> mois de salaire est abandonnée. Depuis, le recours à cet article est devenu monnaie courante dans le secteur et a pris une ampleur importante après la crise financière de 2008 (Ziltener, Gabathuler, 2018).

En 1998, l'annualisation du temps de travail est introduite dans la CCT. Cette mesure implique le passage d'une réglementation de la durée du travail fixée sur une base hebdomadaire à une durée calculée sur une année entière. La durée annuelle normale de travail est fixée à 2 080 heures, soit 52 semaines de travail à 40 heures, mais qui peuvent être distribuées de manière flexible par la hiérarchie en fonction des besoins de la production avec une limite hebdomadaire maximale fixée à 45 heures par la Loi sur le travail. Les heures dépassant ce seuil sont considérées comme des heures supplémentaires et sont payées avec un supplément de 25 %<sup>8</sup>. L'annualisation implique un accord entre la direction et les représentantes et représentants du personnel dans l'entreprise

5. « Nouveau contrat collectif dans la métallurgie », *Journal de Genève*, 12 juillet 1988, p. 12.

6. En considérant la limite maximale ordinaire de 50 heures supplémentaires prévu par la Loi sur le travail (LTr., art. 9, al. 1), les 4 heures de dépassement par ordonnance (LTr art. 9 al. 3 et OLT1, art. 22) et les 2 heures par travailleur par jour x 5 jours (LTr. art. 12), la durée hebdomadaire de travail est potentiellement plus élevée...

7. FTMH, « Info CCT », n° 1, 1998, p. 3.

8. La limite des heures supplémentaires est fixée par la Loi sur le travail (art. 12a) à 170 heures par an.

et la création d'un compte « capital-temps » dans lequel le personnel peut accumuler des heures supplémentaires sous forme de crédit de temps sur une longue durée et l'utiliser plus tard, en cas de congé de formation, d'obligations familiales, de réduction temporaire du temps de travail, de préretraite, etc. Le report d'une année à l'autre ne doit pas dépasser 200 heures supplémentaires. Les heures accumulées qui dépassent cette limite ne sont pas compensées par l'employeur, que ce soit sous forme de vacances, de congés de formation, ou d'une réduction du temps de travail.

L'adoption de l'annualisation constitue une véritable défaite pour la FTMH qui, après avoir refusé les négociations et avoir fait campagne pour une réduction du temps de travail à 36 heures hebdomadaires à travers des prises de position et des manifestations réunissant plusieurs milliers d'ouvriers finit par accepter, par 74 délégué·es contre 34, la nouvelle CCT incluant l'annualisation sans réduction du temps de travail<sup>9</sup>. La mobilisation fait apparaître une division au sein du syndicat dans laquelle une importante opposition interne pointe du doigt les tentatives de compromis faites par la direction du syndicat – comme celle d'accepter l'annualisation en échange d'une baisse du temps de travail de 10 % sur base annuelle – et dénonce le risque d'une augmentation

du temps de travail<sup>10</sup>. Cette défaite ouvre la porte à l'extension de l'annualisation à d'autres secteurs tels que le secteur bancaire et la chimie (Mach, 2006:275)<sup>11</sup>.

La réduction de l'horaire de travail et sa compensation dans le cadre du chômage partiel constitue une autre forme de flexibilité temporelle qui a pour effet de diminuer la journée de travail. Il s'agit d'une mesure inscrite dans la loi fédérale sur l'assurance chômage et l'indemnité en cas d'insolvabilité (LACI) depuis 1924, mais dont le dispositif a été perfectionné lors de la crise des années 1970. Selon la LACI, un employeur peut réduire la masse salariale en cas de difficulté et l'employé·e a droit à une indemnité de chômage partiel versée par l'assurance chômage si la réduction de l'horaire de travail est temporaire, et si l'on peut admettre qu'elle permettra de maintenir les emplois en question. L'indemnité couvre jusqu'à 80 % de la perte de salaire. La durée et les conditions d'accès à ce dispositif peuvent être assouplies par le gouvernement en fonction de la conjoncture. Les employeurs de l'industrie MEM ont recouru massivement au chômage partiel, notamment durant la crise de 2008 et à la suite de la crise liée à la pandémie de Covid-19 au moment où le gouvernement a réduit les délais d'annonce et prolongé le versement des indemnités<sup>12</sup>.

9. L. Rocchi, « Derrière la fronde syndicale, le souci du réalisme », *Le Temps*, 22 juin 1998, <http://bit.ly/40U80q6>.

10. Groupe de syndicalistes de solidaritéS, « Diminution du temps de travail contre plus de flexibilité : un marché de dupes ! », Lausanne, avril 1998.

11. Selon l'enquête suisse sur la population active de l'Office fédéral de la statistique, la part des salarié·es soumis·es à une organisation des horaires sur une base annuelle en Suisse est passée de 5,1 % en 2001 à 11,1 %. Sans disposer des chiffres précis, les « partenaires sociaux » attestent d'une annualisation du temps de travail beaucoup plus répandue auprès des entreprises et des salarié·es soumis·es à la CCT MEM.

12. Les données de la base Amstat du Secrétariat d'état à l'économie (SECO) attestent une hausse du nombre de salarié·es concerné·es et des entreprises décomptées, d'une moyenne de 88 salarié·es et 6 entreprises par mois en 2008 à 3 478 salarié·es et 2 113 entreprises en 2009 et à 11 300 salarié·es et 948 entreprises en 2010. En 2020, dans le contexte de crise du Covid-19, on dénombre une moyenne de 66 534 salarié·es et de 2 805 entreprises décomptées par mois, puis de 18 158 salarié·es et de 1 148 entreprises par mois en 2021.

Enfin, les « partenaires sociaux » ont introduit dans la CCT MEM entrée en vigueur en juillet 2018 des mesures permettant de renoncer à l'enregistrement de la durée du travail selon l'article 73a de l'ordonnance 1 relative à la loi sur le travail (OLT 1), ainsi qu'un système d'enregistrement de la durée du travail simplifié selon l'article 73b de cette même ordonnance. La renonciation à l'enregistrement de la durée du travail peut être appliquée aux salarié-es percevant un revenu annuel brut supérieur à 120 000 francs et bénéficier d'une grande autonomie dans l'organisation de leur temps de travail et doit faire l'objet d'une déclaration écrite de ces derniers. L'enregistrement simplifié concerne en revanche les salarié-es qui peuvent définir eux-mêmes la majeure partie de la durée du travail et qui sont appelés à enregistrer uniquement la durée de travail effectuée chaque jour<sup>13</sup>.

### *Les enjeux pour le patronat*

L'adoption de la flexibilité temporelle par les employeurs de l'industrie MEM s'inscrit dans le contexte d'une dégradation des rapports de force entre les associations patronales et les syndicats de la branche. Les reculs de la FTMH que nous venons d'évoquer s'accompagnent d'une diminution de ses membres et d'une relative montée en puissance des syndicats plus proches des positions patronales, comme Employés Suisse<sup>14</sup>. Dans ce contexte, la flexibilité temporelle

assume une triple fonction dans les stratégies de maximisation du profit du patronat.

Tout d'abord, elle participe à augmenter l'écart entre la valeur produite par la force de travail et son coût pour l'employeur (le salaire). Ce faisant, elle accroît la survaleur, c'est-à-dire la part de la valeur ajoutée que s'approprient les actionnaires. Un employeur peut atteindre cet objectif soit en allongeant la journée normale du travail au-delà des normes contractuelles et sociales (en les changeant ou en les dépassant dans les faits), soit à travers l'intensification du travail dont le but est de produire dans la même « journée normale de travail » l'équivalent d'une journée de travail plus longue.

Ensuite, la flexibilité temporelle est consubstantielle à la production « juste-à-temps », fortement répandue dans le secteur (Friedli, Liebetrau, 2012), et dont les objectifs historiques sont de réduire les coûts fixes et d'écarter les syndicats combattifs. La production en « juste-à-temps » implique davantage de disponibilité temporelle du personnel qui est appelé à réagir dans un moindre laps de temps aux fluctuations de la demande et aux pannes techniques. La flexibilité temporelle constitue en quelque sorte la « glu » de la production en « juste-à-temps ».

La flexibilité du temps de travail répond aussi à certaines exigences des salarié-es en

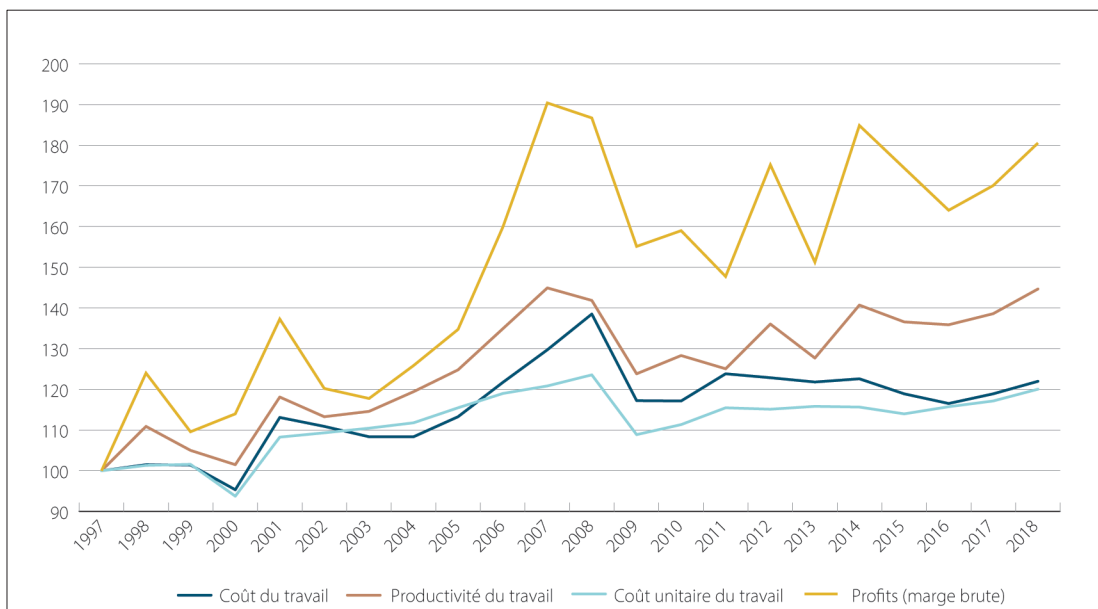
13. En raison de sa récente introduction, cette mesure n'a pas pu être analysée dans le cadre de notre recherche de terrain, mais constitue une nouvelle mesure qui renforce la flexibilité temporelle dans le secteur. Les études existantes ne permettent pas non plus de mesurer l'incidence de cette mesure dans l'industrie MEM (voir sur ces aspects l'article de Cianferoni dans ce dossier).

14. Selon les données de l'Office fédéral de la statistique, les effectifs de la FTMH diminuent de 110 900 en 1990 à 88 100 en 2003 et ceux d'Unia de 203 288 en 2004 à 200 236 en 2017. Au début des années 1990, les effectifs de la Fédération des associations suisses d'employés des industries des machines, des équipements électriques et des métaux (VSAM) augmentent, avant de diminuer après la fusion avec la Fédération des associations des employé-es de l'industrie chimique (VSAC) dans Employés Suisse dont les membres baissent de 23 215 en 2006 à 16 092 en 2017.



## Graphique 1 - Productivité\*, coût du travail et profits dans l'industrie MEM (volume) (1997-2018)

Indice 100 en 1997



\* La productivité du travail exprime ici le rapport entre les emplois en équivalent plein temps et la valeur ajoutée brute de la production de l'industrie MEM. Les coûts du travail expriment le volume des charges supportées par les entreprises MEM pour l'emploi du personnel salarié, c'est-à-dire la somme des salaires et traitements, des cotisations sociales à la charge des employeurs et d'autres frais (formation et recrutement). Les coûts unitaires du travail expriment ici les coûts du travail par tête en volume. Enfin, les profits sont appréhendés à travers la notion de marge brute qui correspond à la valeur ajoutée brute de la production de la branche moins les charges du personnel.

Source : OFS, Statistique de la valeur ajoutée, 2021 ; Statistique structurelle des entreprises, 2021.

termes de conciliation entre vie professionnelle et familiale, de formation, de loisirs, d'autonomie, etc. Du point de vue managérial, cette dimension a pour fonction de motiver des équipes de travail confrontées à des restructurations permanentes débouchant parfois sur des pertes d'emplois. Elle renforce aussi l'individualisation du travail, ce qui non seulement conduit à l'affaiblissement des syndicats et des structures collectives au sein de l'entreprise, mais contribue également à renforcer l'isolement et la souffrance des salariés.

En somme, la flexibilité temporelle assume un rôle central dans les stratégies de profit des entreprises de l'industrie MEM,

comme dans d'autres secteurs de l'économie suisse (Cianferoni, 2019). Elle leur permet de surmonter les crises et de rétablir les profits *via* la hausse de la productivité et une compression des coûts de travail (graphique 1). Il en résulte une baisse de la part de la valeur ajoutée qui revient au travail, de 57 % en 1997 à 48 % en 2018, tandis que la part des profits augmente de 43 % à 52 % en cette même période (Martinelli, 2023:115).

## Les conséquences pour les salariées

L'évolution du cadre de flexibilisation du temps de travail autorise l'allongement de la journée de travail dans les firmes de

l'industrie MEM, avec des conséquences en termes d'intensification du travail.

### **L'allongement de la journée de travail**

Le cadre conventionnel et légal de flexibilité du temps de travail se traduit par trois formes d'allongement de la journée de travail dans les firmes de l'industrie MEM. Tout d'abord, l'annualisation du temps de travail allonge les heures hebdomadaires à certaines périodes et s'accompagne *de facto* d'un recours plus important aux heures supplémentaires dans la gestion de l'entreprise, une « tradition » dans le secteur. Si le management tend à expliquer cette situation en attribuant la « faute » au manque d'efficacité des salarié-es, la réalité est tout autre. Comme l'indique un ingénieur d'une moyenne entreprise (instrument de précision) : « Il y a deux possibilités quand vous faites des heures supplémentaires. Soit vous n'êtes pas efficace, soit il y a trop de travail. En général, on penche plutôt pour dire que vous n'êtes pas efficace. En réalité, c'est qu'il y a trop de travail ! »

Or la compensation des heures supplémentaires demeure un enjeu crucial. Comme le révèle un employé d'une multinationale (machines), le rapport de force favorable à l'employeur et la production en flux tendu impliquent, dans certains cas, la « disparition » des heures supplémentaires qui dépassent les limites du compte capital-temps : « Tu peux accumuler des heures et après, tu les rattrapes en restant à la maison. (...) Mon chef me dit qu'il vient de perdre 100 heures puisqu'il y en avait trop et ils les éliminent ! » De plus, des responsables d'atelier d'une autre moyenne entreprise (wagons) attestent que le recours aux heures

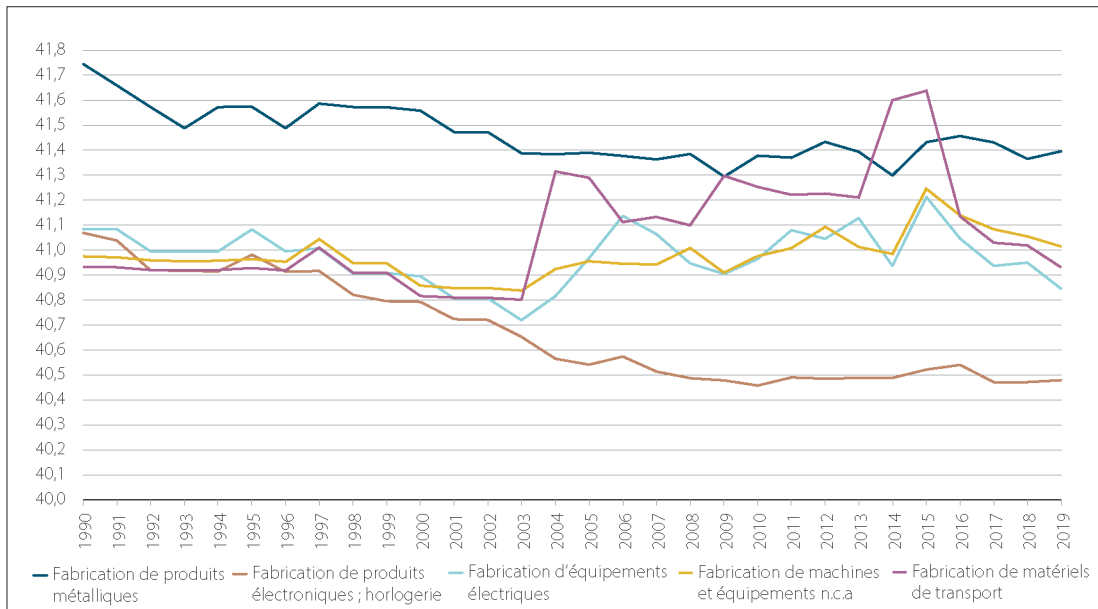
supplémentaires intervient parfois avec très peu de préavis et peut engendrer des tensions et des problèmes liés à la gestion de la vie familiale.

Ensuite, dans une branche où la production est fortement fragmentée dans les chaînes mondiales d'approvisionnement, la mobilité des équipes de travail est souvent requise afin d'assurer la coordination de la production et les relations inter-firmes. Il n'est ainsi pas rare que les salarié-es doivent se rendre auprès des sous-traitants pour coordonner et superviser la production et détecter les besoins des clients. Durant ces déplacements, leur présence est exigée autant de temps que leur supérieur hiérarchique en décide. Comme l'ont évoqué des ingénieurs et des employé-es de cette même multinationale, il n'est pas rare que le travail dans ces circonstances se prolonge au-delà de la journée normale de travail, le soir et/ou durant des moments conviviaux.

L'allongement de la durée du travail peut enfin prendre la forme d'un travail gratuit effectué à domicile. Comme l'ont expliqué ces mêmes ingénieurs, les pressions à la standardisation des produits et le temps passé à « cordonner une production à distance » laissent peu de marges de manœuvre pour le dépouillement de la littérature scientifique, de la documentation technique et la manipulation de logiciels. Ces tâches, indispensables pour le développement de pièces et/ou de prototypes des machines, sont donc parfois exécutées à la maison, en dehors des heures de travail. Des heures de travail gratuites peuvent enfin être accumulées lors du télétravail. Comme le souligne un employé du secteur logistique de cette multinationale, les gens travaillent plus longtemps en ces circonstances : « Tu travailles en pyjama

## Graphique 2 - Durée normale hebdomadaire du travail\* dans l'industrie MEM (1990-2019)

En heures



\* Selon l'Office fédéral de la statistique, la durée normale du travail est définie comme la durée hebdomadaire pratiquée dans les entreprises qui correspond à la durée individuelle du travail des salariés à plein temps, qui ne font pas d'heures supplémentaires et ne sont pas touchés par des réductions de l'horaire de travail.

Source : OFS - Statistique de la durée normale du travail dans les entreprises (DNT), 2020.

à la maison et tu es bien... Mais au bureau, je pars avant 17 heures, tandis qu'à la maison, c'est à 17h15, 17h30, voire 18h ! Tu fais plus d'heures ! Mais que tu fasses 12 heures ou 6 heures, c'est toujours marqué 8 heures sur ton contrat ! »

Ces mesures de flexibilité temporelle ont ainsi pour effet d'allonger la journée de travail et de renverser la tendance historique à la réduction du temps de travail dans l'industrie MEM. Alors que la semaine de travail dans ce secteur est passée de 46 heures en 1964 à 45 heures en 1975, puis à 40 heures en 1983, la baisse du temps de travail prend fin dès le début des années 1990. Les données attestent même d'une hausse de la durée normale du travail dans certaines sous-branches de l'industrie MEM dès le

début des années 2000 (équipements électriques, matériel de transport et machines, produits métalliques) et en 2008 (produits métalliques) (graphique 2).

### Une double intensification du travail

L'introduction de la flexibilité temporelle se traduit enfin par une intensification du travail qui peut prendre deux formes (Gollac *et al.*, 2014:29-31). L'*intensité quantitative* exprime l'augmentation du nombre des tâches à effectuer dans la même unité de temps. L'*intensité qualitative* concerne en revanche l'effort supplémentaire déployé – en termes de savoir-faire, compétences, outils de travail – dans le travail à la suite d'une complexification des tâches.

Dans le cadre des restructurations et de la production à flux tendu, le personnel de toutes les entreprises analysées est tenu d'assurer le même volume de travail avec des effectifs réduits, voire d'augmenter la charge de travail pour faire face à des commandes inattendues ou à des pannes. De plus, il est assez courant que, pour maintenir des relations avec des firmes donneuses d'ordres, les sous-traitants/fournisseurs négocient des contrats à la baisse en indiquant un nombre d'heures qui ne correspond pas aux heures de travail effectives pour honorer la commande. Dans ce cas, comme le souligne le responsable de production d'un sous-traitant, l'intensité du travail devient une véritable forme d'organisation : « Je ne sais plus combien d'heures on facture au client, mais ce sont en tout cas moins que les heures effectives ! C'est pourquoi on essaie toujours de gagner des heures. On doit travailler 400 heures [pour fabriquer une machine] et on dit : "et si on pouvait la faire en 300 heures ?" »

Le cas d'une moyenne entreprise (instruments de précision) montre aussi que l'intensification quantitative peut être facilitée par l'introduction d'outils numériques. Par exemple une gestion informatisée de la logistique a pour effet d'augmenter les cadences et de susciter des tensions parmi les salarié-es qui dénoncent les « chefs de la logistique » comme les responsables de la hausse des cadences. Finalement, le travail en sous-effectif et la polyvalence impliquent une « double charge » pour certain-es salarié-es. C'est le cas par exemple d'un ouvrier expérimenté d'une firme sous-traitante qui, confronté à un *turn-over* élevé dans son atelier, est contraint à la fois de tenir les cadences et de former les nouveaux arrivé-es.

L'intensité qualitative du travail émerge dans nos enquêtes en lien avec la dynamique des restructurations de la production à flux tendu, restructurations qui impliquent un réaménagement des tâches et des rapports hiérarchiques pouvant engendrer un stress chez le personnel. Un ouvrier-soudeur d'une moyenne entreprise (wagons et turbines) témoigne par exemple d'une intensification de son travail lorsqu'il doit changer de département et accomplir des nouvelles tâches plus complexes en lien avec des nouveaux types de soudure portant sur un matériel plus délicat et coûteux : « Le travail a changé, mais si tu fais une erreur, c'est toi le responsable ! Une tôle ne coûte plus 100 francs ou 1 000 francs. C'est une pièce spéciale qui coûte 35 ou 45 francs le kilo ! Tu as donc toujours un peu de tension ! »

De son côté, une jeune cadre d'une multinationale témoigne d'un stress et d'une peur au travail quand les restructurations débouchent sur une prise de responsabilité accrue : « Je dois rendre des comptes directement au directeur général. Ça me met le stress, car j'ai plus de visibilité. J'ai aussi peur de ce que les autres peuvent penser. Ça me stresse ! »

## Conclusion

La flexibilité du temps de travail dans l'industrie des machines, des équipements et des métaux est l'une des stratégies de maximisation du profit mises en œuvre par les employeurs du secteur confrontés aux crises économiques des années 1990 et de 2008. Elle se décline à travers une transformation des normes conventionnelles régulant le temps de travail dans la branche, une gestion plus flexible du temps de travail en entreprise et une intensification du travail. Cette

triple dynamique a pour effet d'accroître la disponibilité temporelle des salarié-es.

Le recours massif au chômage partiel, à l'« article de crise » et au télétravail dans l'industrie MEM durant la pandémie de Covid-19, mais aussi la récente possibilité de renoncer à l'enregistrement du temps de travail introduite dans la convention collective du travail de l'industrie MEM, montrent la centralité de la flexibilité temporelle dans les stratégies de maximisation du profit des employeurs. Cette centralité s'inscrit aussi dans un contexte politique national caractérisé par des révisions législatives et des attaques patronales visant à accroître la disponibilité temporelle des travailleurs et travailleuses en Suisse. C'est pourquoi les

syndicats ont tout intérêt à agir aussi sur le terrain de la flexibilité temporelle à partir du vécu et du ressenti des salarié-es.

De nos enquêtes émerge notamment l'idée que la diminution des heures supplémentaires autorisées par la CCT MEM et une politique de renforcement des effectifs et de formation en cas de polyvalence pourraient être des mesures efficaces pour contrer la hausse de la journée de travail et son intensification. De même, un meilleur encadrement du temps de travail lorsque les salarié-es sont en déplacement et l'introduction de règles claires pour le télétravail pourraient aussi diminuer la disponibilité temporelle des salarié-es et améliorer leurs conditions de travail.

## Sources :

- Alaluf M. (2000), « Le travail du temps », in de Terssac G., Tremblay D.-G. (dir.), *Où va le temps de travail ?*, Toulouse, Octarès, p. 203-213.
- Banque nationale suisse (2007), *Banque nationale suisse, 1907-2007*, Zurich, NZZ Libro, <https://bit.ly/318mU4p>.
- Bonvin J.-M., Cianferoni N., Martinelli A. (2016), « La négociation sociale du temps de travail : évolutions de ses objets et de ses configurations dans le contexte suisse », *Négociations*, n° 26, p. 39-53, <https://doi.org/10.3917/neg.026.0039>.
- Bouffartigue P., Bouteiller J. (2012), *Temps de travail et temps de vie : les nouveaux visages de la disponibilité temporelle*, Paris, Puf.
- Cianferoni N. (2019), *Travailler dans la grande distribution : la journée de travail va-t-elle redevenir une question sociale ?*, Zurich, Seismo, <https://bit.ly/3lniVs9>.
- Cianferoni N. (2023), « Suisse : renonciation à l'enregistrement du temps de travail : quelles mesures de protection de la santé ? », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 181, mars, p. 71-80.
- Devetter F.-X. (2006), « La disponibilité temporelle au travail des femmes : une disponibilité sans contrepartie ? », *Temporalités*, n° 4, <https://doi.org/10.4000/temporalites.366>.
- Friedli T., Liebetrau F. (2012), « Les entreprises lean : pour réussir à gérer la pression des coûts dans un pays à hauts salaires », *La Vie économique*, vol. 85, n° 7-8, p. 21-24, <https://dievolkswirtschaft.ch/fr/2012/07/friedli-2/>.
- Gollac M., Volkoff S., Wolff L. (2014), *Les conditions de travail*, Paris, La Découverte.
- Mach A. (2006), *La Suisse entre internationalisation et changements politiques internes : la législation sur les cartels et les relations industrielles dans les années 1990*, Coire, Rüegger.
- Martinelli A. (2023), *Le capital et le travail dans les chaînes mondiales de valeur : stratégies de profit et conditions de travail dans l'industrie suisse des machines*, Neuchâtel, Alphil-Presses universitaires suisses.
- Merrien F.-X., Becker U. (2005), « The Swiss Miracle: Low growth and high employment », in Becker U., Schwartz H. (eds.), *Employment « Miracles »*, Amsterdam, Amsterdam University Press, p. 111-132.
- Swissmem (2019), *Panorama – Faits & statistiques de l'industrie MEM*, <https://panorama.swissmem.ch/fr/index.html>, <https://panorama.swissmem.ch/fr/index.html>.

## Suisse

Les enjeux de la flexibilisation du temps de travail dans l'industrie des machines, des équipements électriques et des métaux

---

- Thoemmes J. (2000), *Vers la fin du temps de travail ?*, Paris, Puf.
- Widmer F. (2012), *La coordination patronale face à la financiarisation : les nouvelles règles du jeu dans l'industrie suisse des machines*, Zurich, Seismo.
- Ziltener P., Gabathuler H. (2018), « Working more in order to preserve jobs? Works councils in the Swiss mechanical and electrical engineering industry and the “Swiss franc shock” in 2015 », *Industrial Relations Journal*, vol. 49, n° 5-6, p. 534-553, <https://doi.org/10.1111/irj.12236>.