

L'allongement du temps de travail en entreprise après le choc du franc fort

Pour maintenir l'emploi, les partenaires sociaux de l'industrie suisse des machines, des équipements électriques et des métaux peuvent négocier un allongement du temps de travail lors de difficultés conjoncturelles. Ils l'ont fait après la brusque revalorisation du franc en 2015. Les succès escomptés n'ont pas toujours été au rendez-vous. *Heinz Gabathuler, Patrick Ziltener*

Abrége Quand la Banque nationale a renoncé au cours plancher de l'euro au début de 2015, de nombreuses entreprises de l'industrie suisse des machines, de l'équipement électrique et des métaux ont prolongé la durée du travail de leurs employés. L'article 57 de la convention collective de la branche leur permet de négocier une mesure de ce type avec les représentants des travailleurs. Cette disposition a permis de résoudre certains problèmes entrepreneuriaux, pas tous imputables à la détérioration du taux de change. C'est ce que montre l'étude portant sur quatre sociétés qui en ont fait usage. L'objectif principal de l'article 57 n'a toutefois pas été atteint partout, puisque certaines des entreprises concernées n'ont pas vu leur compétitivité s'améliorer et que de nombreux emplois n'ont pas pu être maintenus en Suisse.

Les coûts du travail ont augmenté de plus de 10 % le 15 janvier 2015. En renonçant ce jour-là à maintenir le cours plancher de l'euro à 1,20 franc, la BNS a vu le franc s'envoler par rapport aux devises des marchés d'exportation. La peur causée par ce « choc du franc » a aussitôt gagné le personnel et les partenaires sociaux de l'industrie exportatrice. L'avenir s'annonçait particulièrement sombre pour l'industrie suisse des machines, de l'équipement électrique et des métaux (industrie MEM) qui se bat sur des marchés extrêmement compétitifs, à la différence de la pharma ou de l'horlogerie. Moins d'un tiers des salariés de la branche sont soumis à la convention collective de travail (CCT) de l'industrie MEM¹, qui re-

groupe toutefois la quasi-totalité des grands exportateurs.

La réaction des entreprises

Selon les termes de l'article 57 de la CCT, des dérogations aux conditions conventionnelles sont admises, d'entente avec les représentations de travailleurs dans les entreprises (voir *encadré*). Soucieux d'empêcher que ces dérogations soient consenties sans contreparties, les syndicats, notamment Unia, Syna et Employés Suisse, ont conseillé assidûment les représentants des travailleurs. Au nombre de ces contreparties figuraient des garanties temporaires d'emploi, une compensation ultérieure des heures supplémentaires effectuée gratuitement en cas d'évolution favorable des affaires et

la symétrie des sacrifices, c'est-à-dire l'obligation pour des cadres non soumis à la CCT de fournir également du travail supplémentaire. On ne possède pas de données fiables sur ces négociations consécutives au « choc du franc fort ». Les estimations des partenaires sociaux varient entre 30 et 110 accords négociés, qui n'impliquaient de toute façon qu'une minorité des entreprises signataires de la CCT.

Malgré cela, les médias ont évoqué par la suite plusieurs prolongations d'horaires sans indemnisation². C'est intéressant, car en Suisse, les rapports de travail entre directions d'entreprises et représentants des travailleurs font habituellement l'objet de négociations très discrètes dont la presse généraliste ne se fait guère l'écho. Pourquoi n'y a-t-il pas eu plus d'entreprises à s'être engagées dans ce type de négociations? Diverses explications sont avancées: les représentants des travailleurs ont refusé par principe toute dérogation à la CCT, ou la situation des coûts était déjà si tendue que même une prolongation du temps de travail n'aurait pas suffi à préserver tous les emplois.

¹ Selon les données de Swissmem, 540 entreprises occupent 96 000 personnes sont signataires de la CCT.

² Voir « Überzeit wegen Frankenchocks » (NZZ du 7 février 2015) ou « Gegen den Frankenschock. Viele Firmen lassen ihre Mitarbeiter wegen der starken Währung länger arbeiten », *Handelszeitung*, 28 août 2015).

L'« article de crise »

La convention collective de travail (CCT) de l'industrie des machines, des équipements électriques et des métaux (industrie MEM) étudiée a été en vigueur entre juillet 2013 et juin 2018. Son article 57, dit de crise, permet « dans des cas exceptionnels » de déroger aux dispositions conventionnelles. Dans le cadre notamment de la durée normale de travail hebdomadaire de 40 heures, il autorise des adaptations en vue « de maintenir ou de créer des emplois en Suisse ». L'article peut être utilisé pour « améliorer la compé-

titivité », notamment en cas de dégradation des conditions macroéconomiques, ce qui inclut une surévaluation du franc. Selon la CCT, la direction doit adresser dans ce sens une demande motivée aux représentants des travailleurs nommés par le personnel. Un accord de dérogation peut être conclu pour 15 mois au plus et toute prolongation doit être approuvée par les deux parties. Pour modifier la durée de travail, des entreprises non soumises à une CCT devraient présenter individuellement à tous leurs travailleurs des

congrés-modifications assortis de délais de dénonciation de plusieurs mois.

Depuis les années nonante, les conventions collectives de la métallurgie et de la chimie allemandes^a prévoient des dérogations comparables. En Suisse, l'article de crise a été repris dans la CCT de l'industrie MEM pour la première fois en 1993, dans un contexte économique difficile. Les syndicats n'avaient alors consenti que du bout des lèvres à cet assouplissement^b.

Les chercheurs voient dans l'article de crise l'indice d'une tendance géné-

rale à la décentralisation des rapports de travail en Suisse^c. Cette disposition a été modifiée à plusieurs reprises depuis lors. Notre analyse montre toutefois que, dans le cadre de la CCT de l'industrie MEM, de tels écarts contractuels, temporaires ou durables, sont très rares^d.

- a. Haipeter (2011).
- b. Mach (2006), Widmer (2012).
- c. Oesch (2011).
- d. Ziltener et Gabathuler (2018a).

Les problèmes sont antérieurs à 2015

Dans le cadre d'un projet du Fonds national mené en 2017³, nous avons interrogé quatre entreprises qui avaient recouru à l'article 57 en 2015 (*tableau 1*). Ces études de cas dévoilent les modalités de chaque accord de dérogation ainsi que le jugement porté après coup par les intéressés sur son succès⁴.

On relèvera que trois des quatre entreprises suivies avaient des difficultés économiques avant même l'abandon du cours plancher. Ce dernier a modifié la donne économique et a constitué l'élément déclencheur des demandes d'augmentation du temps de travail (voir *tableau 2*).

3 Voir «Arbeitnehmervertretungen in der Schweizer Privatwirtschaft».

4 Ziltener et Gabathuler (2018b).

L'entreprise A exporte des machines textiles ultraspécialisées vers des marchés très volatils. Elle est peu affectée par la question des prix étant donné que sa principale concurrente est aussi domiciliée en Suisse. Les représentants de ses travailleurs, organisés syndicalement, ont obtenu que l'augmentation du temps de travail soit contractuellement assujettie à la marche des affaires et à un panier de monnaies correspondant aux principaux marchés cibles. Concrètement, la prolongation de la durée du travail n'était pas seulement conditionnée par le cours de l'euro, mais également par celui d'autres devises. Très vite, cependant, une situation de surcapacité a imposé le chômage partiel temporaire dans le secteur de la production. Pour une partie du personnel, l'accord est ainsi devenu caduc avant terme et seuls les bureaux ont fourni, comme convenu, du travail supplémentaire.

L'entreprise C, une fabrique d'abrasifs, était dans les chiffres rouges depuis quelques années. Elle avait conclu dès 2011 un accord d'augmentation du travail dont les résultats avaient toutefois déçu les travailleurs: les commandes venant à manquer, les heures en plus convenues furent en effet utilisées pour supprimer gratuitement des heures supplémentaires. En 2015, les représentants des travailleurs ont donc fait pression pour imposer une clause promettant la bonification ultérieure des heures supplémentaires dans les départements qui ne fournissaient pas de travail en plus. Au milieu de ces négociations, la direction de l'entreprise a toutefois annoncé le transfert d'une partie de la production à l'étranger, entraînant une dénonciation prématurée de l'accord. Conclusion: l'entreprise

L'industrie suisse des machines, de l'équipement électrique et des métaux a particulièrement souffert du franc fort.



a certes respecté la garantie d'emploi et les travailleurs touchés par le licenciement collectif ont obtenu le paiement des heures supplémentaires effectuées. L'opération a toutefois raté son principal objectif : maintenir les emplois en Suisse.

L'entreprise D est spécialisée dans la technologie du bâtiment. Il était clair aux yeux de tous qu'elle allait devoir dès 2015 procéder à des licenciements dans le secteur de la production. La prolongation des horaires n'a donc été convenue que pour le secteur recherche et développement et l'administration. La durée hebdomadaire de travail a été portée au maximum légal de 45 heures pendant un semestre. Une partie du personnel en

a fait le reproche aux représentants des travailleurs, bien que ceux-ci aient obtenu, après plusieurs semaines de négociations, une garantie d'emploi dépassant de trois mois la durée du dispositif.

Seule l'entreprise B était en posture favorable sur le marché au début de 2015 et c'est l'appréciation soudaine du franc qui a posé de sérieux problèmes à cette société familiale en mains helvétiques. Contrairement aux autres entreprises étudiées, les représentants des travailleurs de B, non organisés syndicalement, ont renoncé à une garantie d'emploi explicite. L'augmentation du temps de travail pour l'ensemble du personnel a effectivement permis à l'entreprise de diminuer ses

coûts et de maintenir des emplois en Suisse, du moins à moyen terme. La suppression gratuite des heures supplémentaires, qui avait été expressément refusée dans l'entreprise C, a aussi contribué à ce résultat.

Une utilité incertaine dans la durée

L'enquête montre que l'article 57 est utilisé par les acteurs économiques. Il permet aux partenaires sociaux de définir des solutions sur mesure, ce qui a incité chaque entreprise à négocier un accord spécifique. Dans la société C, l'article a par ailleurs eu un effet didactique, dans la mesure où les représentants du per-

Tableau 1. Comparaison des quatre accords conclus en vertu de l'art. 57

Entreprise	Nombre d'employés (2017)	Durée maximale de l'accord en mois	Applicable à tous ?	Durée de travail hebdomadaire en heures*	Garantie d'emploi?
A (machines textiles)	100	6 (premier temps) 3 (second temps)	Selon besoin	42-44 (en fonction du panier de monnaies et de la marche des affaires)	Oui
B (tubes, plastiques et systèmes de construction)	750	15	Oui	42	Non, mais accord caduc en cas de licenciement collectif
C (abrasifs)	750	10	Oui	42 (seulement en cas de travail supplémentaire effectif, pas de suppression des heures supplémentaires)	Oui, plus compensation en cas de licenciements jusqu'à 24 mois après la fin de l'accord
D (technologie du bâtiment)	1700	15	Pas dans la production	45 (6 mois durant) 43 (9 mois durant)	Oui, jusqu'à trois mois après l'échéance de l'accord

*Durée normale de travail selon la CCT : 40 heures hebdomadaires.

Tableau 2. Arrière-plan économique et effets des accords

Entreprise	Structure de la propriété	Part d'exportation	Problème	Application de l'accord	Utilité	Critique du personnel?
A (machines textiles)	GTN chinois	> 80%	Cycle conjoncturel, marchés difficiles	Partielle seulement, avec chômage partiel en parallèle	Travail supplémentaire parfois inexistant	Non
B (tubes, plastiques et systèmes de construction)	Propriété familiale	75% (acier) 50% (bâtiments) (majoritairement en €)	Concurrence extérieure	Conforme aux termes de l'accord	Alternance de travail supplémentaire effectif et de suppression d'heures supplémentaires	Non
C (abrasifs)	GTN allemand	> 80% (majoritairement en €)	Concurrence interne des sites de production du groupe à cause du niveau des coûts	Interrompue prématurément après l'annonce d'un licenciement collectif	Suppression des heures supplémentaires impossible. Emplois non garantis à long terme	Modérée
D (technologie du bâtiment)	GTN allemand	95% (dont 70% vers la zone euro)	Concurrence interne des sites de production du groupe à cause du niveau des coûts	Interrompue 2 mois avant l'échéance	Productivité accrue en R&D. Effet symbolique vis-à-vis de la maison mère	Oui

GTN : groupe transnational R&D : recherche et développement

sonnel ont tenu à prévenir par une clause toute suppression non indemnisée d'heures supplémentaires, abusive à leurs yeux.

À juste titre, l'article 57 est vu par les employeurs comme l'instrument typique d'un marché du travail flexible⁵. Cette souplesse donne aux multinationales qui s'implantent en Suisse un avantage comparatif par rapport à d'autres sites occupés par le même groupe. La direction du siège allemand de l'entreprise D s'est dite impressionnée par la flexibilité du partenariat social en Suisse.

Pour les syndicats, l'article 57 est à double tranchant. D'une part, il peut être utilisé abusivement par les employeurs, par exemple pour imposer du travail supplémentaire non payé aux collaborateurs dont les salaires n'ont pas d'impact sur la compétitivité de l'entreprise. D'autre part, il permet aux entreprises de réagir aux situations de crise temporaires avec davantage de souplesse qu'elles ne le

pourraient sans CCT. Cela les incite à signer une CCT, ce qui renforce le partenariat social.

Pour les représentants du personnel, l'« article de crise » est doublement intéressant. S'ils sont conscients de leur « pouvoir de veto » et savent tirer parti de leur marge de manœuvre, il leur permet d'abord d'arracher des garanties d'emploi temporaires à l'employeur, puis de gagner l'estime de la direction en apparaissant comme des partenaires fiables et compétents dans la négociation.

En revanche, la durabilité des effets économiques d'une prolongation des horaires est sujette à caution. Dans l'entreprise C, l'accord n'a par exemple pas empêché une réduction d'effectifs. Dans l'entreprise A, une partie du personnel a vu la durée du travail augmenter, tandis qu'une autre était mise au chômage partiel parce que la situation des commandes restait mauvaise – indépendamment de la situation des taux de change.



Heinz Gabathuler

Collaborateur scientifique à l'Institut de sociologie de l'université de Zurich



Patrick Ziltener

Professeur titulaire de sociologie à l'université de Zurich

⁵ Kohl 2016.

Bibliographie

- Haipeter T., « Tarifabweichungen, Betriebsräte und Gewerkschaften – Modernisierungschancen in lokalen Konflikten », dans Dörre K et Haipeter T. (éd.), *Gewerkschaftliche Modernisierung*. Wiesbaden, 2011, VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien.
- Kohl J.-P., « L'industrie survivra », *La Vie économique*, 8-9/2016, p. 31.
- Mach A., *La Suisse entre internationalisation et changements politiques internes. La législation sur les cartels et les relations industrielles dans les années 1990*. Zurich / Coire, 2006, Rüegger.

- Oesch D., « Swiss trade unions and industrial relations after 1990. A history of decline and renewal », dans Trampusch C. et Mach A. (éd.) *Switzerland in Europe. Continuity and change in the Swiss political economy*. Abingdon / New York, 2011, Routledge.
- Widmer F., *La coordination patronale face à la financiarisation. Les nouvelles règles du jeu dans l'industrie suisse des machines*. Zurich / Genève, 2021, Seismo.
- Ziltene, P. et Gabathuler H., « Betriebliche Mitwirkung in der Schweiz – eine Untersuchung der Bestimmungen in Gesamtarbeitsverträgen », *Industrielle Beziehungen* 25(1), 2018 (a).

- Ziltener P. et Gabathuler H., « 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*, 2018 (b) (en cours de publication).