

**Zeitschrift:** Revue économique franco-suisse  
**Herausgeber:** Chambre de commerce suisse en France  
**Band:** 59 (1979)  
**Heft:** 1

**Artikel:** L'horaire variable dans les entreprises  
**Autor:** [s.n.]  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-886752>

### **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:** 18.04.2026

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

# L'horaire variable dans les entreprises

L'horaire de travail variable constitue sans doute l'une des principales innovations sociales de ces dernières années. Contrairement aux grandes conquêtes comme la journée de huit heures, les vacances payées et bien d'autres réformes qui ont marqué de leur empreinte la société industrielle moderne, l'horaire variable n'est ni une victoire syndicale ni même le résultat d'une lutte collective. Il s'agit pourtant d'une transformation relativement profonde de la condition du salarié et, dans l'ensemble, aussi bien aux yeux des travailleurs que selon l'expérience des employeurs, les appréciations positives prévalent nettement. C'est probablement en Suisse que cette innovation a enregistré le plus grand succès. Déjà en 1975, une société sur trois et une administration sur six y pratiquaient l'horaire variable qui concernait à l'époque entre trente et quarante pourcents des salariés, dans certaines villes comme Zurich et Winterthur cette proportion montait même jusqu'à 70 pourcents. — Parmi les études de référence sur ce sujet, celle de M. Heinz Allenspach, secrétaire de l'Union centrale suisse des associations patronales, pour le Bureau international du travail (L'horaire variable, BIT 1975), fait toujours autorité même si certaines de ses indications devraient être mises à jour.

## En quoi consiste l'horaire variable ?

Sans aller jusqu'à une définition juridique précise — qui fait d'ailleurs toujours défaut à l'heure qu'il est — l'expression « horaire variable » ou « horaire flexible » désigne un système dans lequel le salarié peut aménager son temps de travail à sa guise et fixer quotidiennement les « plages » horaires où il entend placer les heures de travail qu'il doit fournir à son employeur. Dans la pratique, cette liberté est cependant limitée et régie par un certain nombre de contraintes imposées par la marche de l'entreprise, l'organisation du travail, les exigences spécifi-

ques de la technique, voire de la clientèle.

En principe, l'horaire variable comporte trois plages : l'une, fixe, est celle où l'ensemble du personnel doit se trouver à son poste dans l'entreprise, les deux autres, variables, précédant et suivant la plage fixe, où chacun peut choisir d'arriver et de repartir à sa guise après avoir fourni le total des heures demandées. Dans certaines variantes, ce n'est pas journalièrement que le total des heures demandées doit être fourni, mais à l'intérieur d'une semaine ou d'un mois. D'autre part, une pause médiane est prévue et peut, elle aussi, être mobile au milieu de la plage fixe.

L'amplitude de la journée de travail est évidemment limitée par la durée d'ouverture de l'entreprise qui restreint nécessairement la flexibilité des plages mobiles. Dans les cas où le total d'heures demandées est fixé en nombre hebdomadaire ou mensuel, les heures effectuées chaque jour en plus ou en moins — ceci dans des limites permises — sont compensées dans le cadre d'une période de décompte ou reportées sur la période suivante dans des conditions déterminées. De nombreux systèmes instaurent la possibilité de convertir le crédit d'heures autorisé en temps libre (congé d'une demi- ou d'une journée, par exemple).

En définitive, ce système reconnaît aux salariés dans la plus large mesure compatible avec la marche de l'entreprise, les mêmes privilèges ou facilités d'horaire que ceux dont étaient réputés jouir les seuls patrons. A cet égard, l'innovation en question constitue un progrès social incontestable bien qu'elle ne fournisse aux salariés aucune prestation financière. Simple à l'origine, l'horaire variable est devenu plus complexe à l'usage. Dans bien des cas, les entreprises distinguent aujourd'hui entre plages « fixes », « régulières », « flexibles », « très flexibles » et « de tolérance » pour répondre aussi bien aux besoins particuliers d'une bonne marche de la société qu'aux différentes catégories de vœux présentés par le personnel.

## Une « invention féminine et allemande »

Aussi étrange que cela paraisse, au cours d'au moins deux siècles d'ère industrielle, il n'a jamais été demandé ou proposé d'assouplir la contrainte de l'horaire fixe par l'introduction de l'horaire variable. Bien souvent, l'ouvrier ressentait comme une sorte de brimade institutionnelle d'avoir, lui, à « pointer » à heure fixe, tandis que le cadre ou l'employé de bureau n'était pas astreint à ce contrôle humiliant et pouvait même, à l'occasion, se permettre d'arriver avec des petits retards au travail. L'importance du retard était d'ailleurs bien souvent signe du degré hiérarchique dans lequel on était placé dans l'entreprise.

Ce n'est pas cette sournoise lutte des classes par les privilèges d'horaire au sein des entreprises et administrations qui a conduit au bouleversement des horaires variables. Cette innovation a une origine plus inattendue. Il s'agissait d'aménager le temps de travail afin de faciliter l'accès au travail des femmes, lourdement handicapées par la rigidité des horaires. Bien entendu, la solution recherchée devait assurer une utilisation rationnelle de la main d'œuvre, compte tenu des variations du volume de travail, des difficultés de transport etc.

L'« inventeur » du nouveau système se présente sous les traits d'une femme, Mme Kristel Kämmerer, économiste allemande, qui en 1965, à Königswinter près de Bonn, proposait, en sa qualité de conseillère en administration, l'introduction de l'horaire variable. L'idée de Mme Kämmerer ne prenait nullement appui sur des considérations sociales. Celles-ci sont apparues bien plus tard. A l'origine, il s'agissait de donner une réponse « administrative » et d'organisation à un problème essentiellement économique. Les subtilités sont apparues après coup.

Si l'on s'accorde généralement à reconnaître que la première application de l'horaire variable a été tentée — d'ailleurs avec succès — dans les entreprises Messerschmitt-Bölkow-Blohm, l'expé-

rience a très rapidement fait tâche d'huile. Mais c'est en Europe occidentale qu'elle a bénéficié de l'accueil le plus empressé et le plus répandu. On n'a pas connaissance, à l'heure actuelle, de systèmes analogues pratiqués dans les pays de l'Est à économie planifiée. Aux Etats-Unis, au Canada, au Japon et en Australie la flexibilité a également été introduite dans les horaires de travail de nombreuses entreprises. Il semble toutefois que d'autres formes d'aménagements de la répartition des heures de travail portant par exemple sur le départ en week-end, les jours chômés ou les congés payés sont souvent préférées à la flexibilité de l'horaire journalier.

### Le développement du nouveau système

Il suffit de se reporter en arrière d'une vingtaine d'années et de se rappeler les nombreux cas de conflits individuels et de blocages collectifs dans les entreprises dus aux horaires rigides pour se rendre compte que l'on a affaire à une révolution silencieuse et étonnamment rapide dans un domaine où, durant des siècles, les partenaires sociaux avaient campé sur des positions immuables. Après Messerschmitt-Bölkow-Blohm GmbH (1967), la première société suisse à introduire le nouveau système était Landis et Gyr (matériel électrique) à Zoug (1969). Depuis, l'extension ne s'est pratiquement pas arrêtée et très rapidement employeurs et salariés ont trouvé leur avantage réciproque dans cet aménagement du temps de travail. Il y a de cela une dizaine d'années. C'était l'époque où la suppression des horloges pointeuses commençait à se généraliser et où les syndicats ouvriers voyaient dans cette suppression une sorte de victoire arrachée de haute lutte. Or, malgré cela, l'horaire variable qui engendrait la réintroduction de l'horloge en triomphe, réussit à s'imposer sans difficulté majeure. L'horloge pointeuse, presque toujours remplacée par des dispositifs électroniques, n'avait plus, cette fois, les mêmes fonctions qu'auparavant. Nous le verrons plus loin.

Le développement très rapide pris en Suisse, accusait un rythme plus lent mais néanmoins soutenu en Allemagne, en Autriche, en Belgique, en France, en Italie, aux Pays-Bas, au Royaume-Uni et en Scandinavie. L'horaire variable a suscité partout un intérêt accru après la conférence de l'OCDE sur l'aménagement du temps de travail tenue à Paris en Septembre 1972. Le nombre des études scientifiques et des rapports factuels qui lui sont consacrés depuis le début des années soixante-dix est devenu virtuellement incalculable. Sans doute, n'est-ce pas là une explication du succès de la réforme mais une indication qui permet de conclure quant à l'intérêt qu'il suscite dans tous les milieux.

Dans une première motivation de l'expérience Messerschmitt-Bölkow-Blohm, on lit ce passage significatif :

« L'introduction de l'horaire variable à Ottobrunn a été motivée avant tout par le fait que de nombreux collaborateurs s'étaient montrés de moins en moins disposés à admettre que l'entreprise, alors qu'elle acceptait tout naturellement que l'on travaillât le soir, sans avoir reçu d'ordre particulier, après la fin de l'horaire réglementaire, parce que cela lui convenait et que l'on était justement en pleine action, ne tolérât en principe, le lendemain matin, aucun retard sur le début de ce même horaire, quelle que pût être, aux yeux du travailleur, la justification de ce retard. Il s'agissait uniquement, par conséquent, d'un problème d'administration du personnel. Or, chose inhabituelle, les salariés, au lieu de faire le poing dans leur poche devant cette situation ou de s'entêter, comme cela avait été l'usage pendant des générations, ne craignirent pas de manifester ouvertement leur mauvaise humeur face à leurs chefs. Et, chose inhabituelle aussi, ces mêmes chefs, au lieu d'envisager des mesures répressives, cherchèrent précisément du côté de l'administration du personnel, un moyen d'attaquer le problème à sa racine et de le résoudre en tenant pleinement compte des intérêts de l'entreprise. »

Une réforme sociale de portée indéniable a ainsi pris naissance sous le signe de la coopération entre partenaires sociaux et sans qu'il y ait lutte, vainqueur et vaincu.

### Limites, avantages, inconvénients

Aussi nombreux et étendus que soient — en apparence, en tout cas — les avantages du système, il va sans dire qu'en dépit des nombreuses variantes mises au point depuis son « invention », il y a des limites à son application. Tout d'abord, il ne se prête pas à toutes les activités économiques. En principe, le travail en continu, à la chaîne et d'une manière générale, les opérations parcellisées et de courte durée se trouvent presque obligatoirement exclus du bénéfice de l'horaire variable, de même que les produits fabriqués, en raison de leur dimension, de leur poids et de leur encombrement ne permettent pas le stockage entre deux postes de travail. Il existe de nombreux autres cas de limite où la technique interdit l'application de la flexibilité dans les horaires.

Il ne faut pas oublier d'autre part que l'intérêt du système consiste à offrir aux salariés un éventail d'heures plus large sur lequel ils peuvent répartir une partie de leur activité. Cela revient à accroître

les coûts fixes de maintenance, d'éclairage, de chauffage, de service médical etc. Cette augmentation des coûts fixes borne nécessairement l'ouverture de l'éventail d'heures. Aux coûts proprement dits s'ajoute d'ailleurs une autre considération d'actualité récente : la nécessité d'économiser l'énergie. Le confort du salarié recherché par l'horaire variable va, à la limite, contre les objectifs poursuivis, en France par exemple, par l'heure d'été...

Il va de soi qu'à bien des égards l'horaire variable complique l'organisation du travail. Du côté syndical on craint qu'il ne serve à dissimuler des problèmes graves ou comme solution de rechange pour d'autres revendications. Des difficultés graves sont apparues dans le domaine du ramassage du personnel en car. A la longue, et c'est l'une des objections majeures que l'on peut faire valoir contre l'horaire variable, l'employeur risque d'avoir à indemniser par des prestations particulières les membres de son entreprise qui, pour des raisons contraignantes quelconques, ne pourront pas bénéficier du système. Comme en moyenne le temps d'ouverture des entreprises excède de 25 à 30 pour cent la durée normale du travail et qu'il faut en assumer le coût, que certains services renchérissent nécessairement et qu'il faudra peut-être indemniser les titulaires d'horaires fixes, les frais de l'opération peuvent finalement être appréciables, sans compter le coût des temps morts qui allourdissent les communications à l'intérieur de l'entreprise par suite des absences et présences imprévisibles à certaines heures.

Quant à la fameuse horloge pointeuse, à laquelle l'introduction du système aurait pu se heurter, elle apparaît aujourd'hui sous des traits finalement beaucoup moins vexatoires que son ancêtre à sonnette, à sirène et à pendule. D'une part, l'électronique moderne a conçu des appareils plus discrets, d'autre part, surtout, elle ne distingue plus entre l'ouvrier et l'employé, entre le « bleu » et le « col blanc ». D'une manière générale, tout le monde est astreint au pointage dont le but n'est plus d'observer les retards d'arrivée, mais de comptabiliser les heures.

En dépit des limites et aussi des quelques inconvénients de l'horaire variable, il n'en reste pas moins qu'il n'y a pas, à ce jour et de connaissance d'expert, d'exemple de cas où, une fois introduit dans une entreprise, le personnel de celle-ci aurait demandé la suppression de l'horaire variable et le retour à l'horaire fixe. Peu d'innovations sociales, hormis celles qui apportent des avantages unilatéraux aux salariés, ont été si peu contestées. La première condition pour réussir son introduction — une fois vérifiée la possibilité technique — est l'information du personnel et la concertation sur la formule envisagée.