

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

**Artikel:** Avantages et désavantage de la flexibilisation des horaires  
**Autor:** Hauswirth, Francesca  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-386226>

#### **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>**

# Avantages et désavantages de la flexibilisation des horaires

par *Francesca Hauswirth, FTMH* \*

La réduction de la durée du travail est, depuis toujours, une des revendications majeures du mouvement syndical.

Dans une première phase, l'homme a assuré le démarrage industriel. Les travailleurs constituaient un grand réservoir dans lequel les employeurs pouvaient puiser à leur gré et auxquels ils pouvaient imposer des conditions inhumaines: des horaires allant jusqu'à 18 heures par jour, au début du siècle passé. Grâce à la résistance qui commença à s'organiser autour des syndicats naissants, il fut possible de diminuer progressivement les horaires pour arriver, en 1877, aux 11 heures par jour introduites par la loi sur le travail dans les fabriques.

Dans une deuxième phase, la lutte visant à libérer l'homme des contraintes continua. Les horaires continuaient à être réduits dans un souci d'humanisation du travail, mais également pour tenir compte de la productivité croissante des machines. On assistait à une croissance sans précédent de la production totale et, en même temps, à la naissance de l'industrie des loisirs et au développement de la consommation de biens et de services. Le travailleur devint progressivement un consommateur. La lutte des syndicats assura une répartition des revenus à toutes les couches de la population, et la réduction des horaires donna au travailleur le temps de consommer.

Cette évolution n'aurait pas été possible si les inventeurs n'avaient pas mis à la disposition de toutes les branches de l'activité économique, et jusque dans les ménages privés, des quantités inimaginables d'énergie mécanique. Loin de se supplanter à la main-d'œuvre, ces machines rendirent nécessaires, d'une part, une grande quantité de travailleurs qualifiés dans les usines et sur les chantiers et, d'autre part, des ingénieurs et des contremaîtres chargés du développement, de la préparation et du contrôle du travail. L'essor de l'industrie des machines devait jouer un rôle clé dans la création de places de travail.

## La nouvelle révolution industrielle

Toutefois, cette grande révolution industrielle est maintenant derrière nous, et une nouvelle vague de changements technologiques est en train

\* Lors d'une conférence des fédérations affiliées à l'USS, consacrée à la durée et à l'aménagement du temps de travail, Francesca Hauswirth a présenté ce bilan de la «flexibilisation» (février 1985).

de déferler: la vague de la computérisation, de l'automatisation et de la robotisation. Nous devons nous poser la question si cette troisième révolution industrielle va nous amener vers un nouvel essor de croissance ou bien si elle va nous conduire vers un chômage généralisé.

Permettez-moi, dans ce contexte, d'exprimer quelques réflexions.

Les machines avaient pratiquement éliminé l'effort musculaire, la puce électronique se révèle maintenant capable d'accomplir des fonctions mentales de plus en plus complexes qui jusqu'à présent devaient être exécutées par le cerveau humain. Du moment que les fonctions tant physiques que mentales impliquées dans la production de biens et de services peuvent être accomplies sans la participation du travail humain, le rôle de la main-d'œuvre comme facteur de production diminue progressivement.

L'industrie des machines, qui par le passé avait offert un nombre considérable de places de travail, continuera à fonctionner et à produire. Toutefois, des éléments électroniques miniaturisés remplaceront de plus en plus les composants mécaniques. Les machines deviendront plus petites et plus légères, leur production nécessitera moins de matière première, moins d'énergie et moins de main-d'œuvre. Parallèlement, les processus industriels de fabrication de biens d'équipement et de biens de consommation tendent à être automatisés. Des machines, des automates et des robots remplacent les travailleurs.

Il a été dit que les places de travail perdues dans l'industrie seraient remplacées par de nouvelles possibilités d'emploi dans le secteur des services, mais depuis quelque temps nous devons déchanter. Les possibilités d'expansion de ce secteur sont limitées alors que la tendance vers l'automatisation et la computérisation des services, elle, n'a pas de limites. La capacité de ce secteur d'absorber les travailleurs déplacés diminue, tendance qui ressort clairement des statistiques de l'emploi de ces dernières années.

Le spectre du chômage technologique est là. L'usine sans ouvriers et le bureau sans papier seront sous peu une banalité. Il importe de réfléchir aux mesures nécessaires pour maîtriser cette situation.

Comme par le passé, mais avec encore davantage de véhémence, les syndicats exigent la réduction du temps de travail pour tous. D'une part, il s'agit de rendre plus supportable un travail qui devient sans cesse plus monotone et d'accorder plus de temps libre afin de permettre le développement de la créativité et l'épanouissement de la personnalité. D'autre part, les aspects ayant trait à la politique de l'emploi prennent de l'ampleur: le volume sans cesse réduit du travail doit être équitablement réparti.

Wassily Leontief, prix Nobel, est convaincu que bientôt nous aurons à choisir entre une situation où une partie des travailleurs sera pleinement occupée tandis que les autres seront sans travail, ou bien une situation où les possibilités d'emploi seront équitablement réparties sur tous les travailleurs.

A la réduction générale du temps de travail, les employeurs proposent comme alternative la flexibilisation individuelle de la durée du travail. Elle permettrait d'abaisser les coûts de production en évitant de payer les heures creuses et en imposant une renonciation au salaire. En même temps, il deviendrait possible de disposer des travailleurs au gré des besoins, même au-delà de l'horaire normal. Ces considérations purement économiques de l'entreprise sont présentées au personnel comme un élargissement de l'autonomie personnelle.

## **Un besoin des travailleurs**

Les choses se compliquent par le fait qu'un nombre croissant de travailleurs ressent le besoin non seulement de travailler moins, mais aussi d'aménager individuellement le temps de travail. Nombreux sont ceux qui ne veulent plus être prisonniers du carcan rigide d'une semaine de 44 ou 42 heures, qui ne veulent plus se laisser imposer par d'autres combien d'heures et à quelles heures ils doivent travailler.

Qu'entend-on par flexibilisation de la durée du travail? Les horaires flexibles peuvent prendre plusieurs formes. Ils peuvent être flexibles, par exemple quant à la durée du travail nettement inférieure à la norme, comme le travail à temps partiel. La flexibilité peut aussi se rapporter à l'aménagement de l'horaire dans le courant de la journée, de la semaine, voire de l'année: horaire à la carte, travail par équipes, contrat stipulant la durée annuelle du travail. Les deux formes peuvent aussi être combinées, comme c'est le cas du travail sur appel.

Les syndicats qui ont toujours misé sur des revendications générales sont d'autant plus méfiants envers ces formes d'aménagement de l'horaire que celles-ci sont prônées par les employeurs. Ils y voient une attaque contre la législation du travail et les acquis conventionnels. Cette méfiance est d'autant plus justifiée que ces formes de travail, présentées comme devant apporter plus de liberté aux travailleurs, restreignent en fait cette liberté et conduisent à de nouvelles formes d'exploitation. L'horaire dépend des besoins de l'entreprise et nullement des souhaits du travailleur; le risque de la fluctuation de la quantité du travail est entièrement reporté sur le travailleur avec, pour corollaire, le risque de l'irrégularité des revenus.

Les effets de la flexibilisation sur l'emploi peuvent être de plusieurs natures. Dans la mesure où elle fait partie d'une stratégie visant à supprimer les temps morts et à rendre chaque minute productive, elle accroît les cadences du travail et le stress. Cette exploitation à outrance a des effets négatifs sur l'emploi. Par contre, la flexibilisation qui tend à augmenter les temps d'exploitation par l'introduction du travail par équipes, par exemple, peut être créatrice d'emplois, mais conduit certainement à une péjoration des conditions de travail.

## Une fausse alternative

Nous avons vu que les employeurs présentent la flexibilisation comme une alternative à la réduction générale de la durée du travail. C'est une fausse alternative. Bien au contraire, les deux choses ne peuvent pas être dissociées. Si les syndicats revendentiquent une réduction importante de la durée du travail suite aux nouvelles technologies (André Gorz parle par exemple d'une semaine de 20 ou 30 heures), ils devront modifier leur conception de l'aménagement des horaires afin d'assurer les services et la production.

D'autre part, les horaires flexibles sont une réalité, dont il faudra tenir compte. 15% des travailleurs ou plus ont déjà un horaire flexible. Nous ne pouvons pas abandonner le terrain parce que ces travailleurs ne sont pas dans la norme. Si les syndicats continuent à concentrer leurs efforts sur le syndicaliste-type (de sexe masculin, qualifié, d'âge moyen, marié avec enfants) ils risquent de perdre continuellement du terrain et de s'appuyer sur une base qui se rétrécit sans cesse.

Pour les syndicats, c'est donc une nécessité vitale de sortir de la fausse alternative et de la défensive, à la fois sur le plan idéologique et stratégique. Nous devons développer des propositions concrètes capables de répondre à la floraison de propositions des employeurs, dont certaines sont absolument inacceptables, alors que d'autres peuvent répondre à un besoin.

Pour conclure, je voudrais relever encore un aspect d'ordre sociologique. Les syndicats s'engagent pour l'égalité des droits entre hommes et femmes. Or, cette égalité ne pourra être atteinte tant et aussi longtemps que l'un des partenaires est exclusivement responsable de l'acquisition du revenu du ménage alors que l'autre, entièrement dépendant ou ne gagnant qu'un revenu accessoire, est par contre responsable du travail non rémunéré (ménage, éducation des enfants). Les tâches et les responsabilités doivent être équitablement réparties entre les époux. La condition préalable est naturellement que les horaires réduits et flexibles ne restent pas un domaine réservé presque exclusivement aux femmes, mais soient accessibles à tous, hommes et femmes, travailleurs qualifiés et non qualifiés.

La discussion portera donc sur les avantages et les désavantages, voire sur la nécessité d'une flexibilisation des horaires, en vue de développer une stratégie syndicale.

### *Résumé des points les plus importants:*

1. Pour éviter un chômage généralisé suite aux nouvelles technologies, la durée du travail devra être sensiblement réduite. Pour les syndicats, cette revendication doit rester prioritaire.
2. La réduction importante de la durée du travail nécessitera une conception différente de l'aménagement des horaires afin d'assurer les services et la production.

3. D'autre part, la flexibilisation correspond à un besoin de nombreux travailleurs et travailleuses qui souhaitent plus d'autonomie dans l'aménagement de leur temps.
4. En concentrant leurs efforts sur les travailleurs qui sont «dans la norme» et en négligeant ceux qui ne sont «pas dans la norme», les syndicats risquent de perdre du terrain et d'abandonner ce champ de bataille aux seuls employeurs.
5. Les horaires flexibles sont une réalité: nous ne pourrons pas empêcher les employeurs de les propager, ni les travailleurs de les accepter. Nous devons développer une stratégie syndicale et des propositions concrètes par rapport aux modèles proposés par les employeurs, pour assurer la protection de tous les travailleurs et créer une solidarité nouvelle malgré des horaires différents.