

L'aménagement du temps.

Philippe Lamour
et Jacques de Chalendar *

« On perd sa vie à la gagner. »

C'est vrai.

L'homme occidental a multiplié les efforts d'ingéniosité et d'organisation pour transformer le monde matériel. Mais il n'a pas su y adapter les conditions de son activité et de sa vie.

Il n'a pas sensiblement modifié ses habitudes routinières, ses modes d'existence désuets, ses horaires inadaptés. Il a remodelé l'usage de l'espace. Il n'a pas modifié l'usage du temps.

Comme aux époques où la pénurie des moyens contraignait à leur utilisation en commun, nous continuons à tout faire tous ensemble et tous en même temps.

Nous travaillons aux mêmes heures, dans les mêmes agglomérations. Nous nous entassons, dès le matin, dans des véhicules incommodes et nauséabonds qui, une heure plus tard, circuleront à vide. Levés trop tôt, mal réveillés, nous courons, obsédés par la crainte d'une minute de retard, nous enfermer à la même heure, dans les mêmes ateliers et les mêmes bureaux, d'où nous sortirons ensemble, à la même heure, pour aller à nouveau encombrer les routes, les métros et les trains.

Nous prenons nos repas tous ensemble, à la même heure. Nous prenons nos vacances tous ensemble et dans les mêmes lieux, en empruntant les mêmes moyens de transport. Au service de notre instinct grégaire, la société de chemins de fer doit immobiliser, dans la poussière des dépôts, plus d'un millier de wagons vermoulus qui ne sont utilisés que six fois par an pendant les jours fatidiques des grands exodes des vacances.

Ainsi les progrès techniques, destinés dans leurs intentions à faciliter et à embellir la vie des êtres humains, contribuent à l'enlaidir et à la gâcher. Plus de sécurité. Plus de sérénité. Le tourbillon d'une agitation constante use le cœur et les nerfs et fait d'une partie sans cesse accrue de la population urbaine, un troupeau de malades.

A quoi bon tous ces appareils ingénieux, à quoi bon ce décor séduisant, ces objets commodes et agréables, si nous n'avons pas le temps d'en tirer profit ?

A quoi bon s'ingénier à organiser l'espace, si nous sommes incapables d'organiser le temps ?

L'aménagement du temps est désormais indissociable de l'aménagement de l'espace dont, parfois même, il constitue une condition préalable. Il doit permettre l'utilisation plus rationnelle d'investissements nécessairement onéreux et qui, dès lors, exigent une densité d'usages qui puisse les justifier.

L'aménagement du temps, mettant un terme aux servitudes souvent humiliantes qui déprécient le travail, doit permettre l'autonomie de la vie personnelle et son harmonieuse coexistence avec la vie professionnelle.

Tous les succès techniques seraient vains et dérisoires s'ils ne laissaient pas le temps d'être heureux.

Une société où l'on ne dispose pas de son temps se dément et se renie. Elle est le contraire d'une civilisation.

Aménager le temps, c'est organiser la liberté.

Les solutions : la semaine souple

Le travailleur se demande pourquoi il ne pourrait pas partir un peu plus tôt le vendredi soir, rentrer plus tard le lundi matin, disposer de temps en temps d'une demi-journée ou même d'une journée supplémentaire de congé, quitte à travailler un peu plus les jours suivants. Pourquoi pas, s'il le veut, trente-cinq heures une semaine et quarante-cinq heures la semaine suivante ?

Cette souplesse, l'horaire variable la permet quand il est assorti de possibilités de report, encore que jusqu'ici les employeurs, en France, n'acceptent pas facilement de laisser leurs collaborateurs prendre des demi-journées ou des journées complètes, en « mordant » sur les plages fixes.

La « semaine souple » permet les combinaisons les plus diverses, par exemple l'alternance d'une semaine avec trois jours de repos consécutifs et un seul jour la semaine suivante.

Avec le nouveau système, la vie personnelle cesse d'être le résidu de la vie professionnelle. On ne subordonne plus les besoins aux obligations, on les ajuste aux contraintes.

Dès lors cesse l'obsession de l'heure fatidique du réveil quotidien, quels que soient l'état de la fatigue ou les aléas de la santé. Cesse également l'obligation de s'entasser tous à la même heure, corps contre corps, dans des véhicules incommodes et de courir, à peine débarqués, vers l'atelier ou le bureau, avec l'angoisse du retard et la crainte des sanctions.

On peut, chaque jour, à son gré, se rendre à son travail sans hâte, sans fébrilité. On n'entre plus à l'atelier ou au bureau comme dans une chiourme, sous l'œil vigilant d'un gardien. Si on « pointe » à l'horloge, ce n'est plus pour être contrôlé mais pour pouvoir mettre à jour le compte courant des heures déjà accomplies et des heures encore dues, comme on « pointe » un relevé de compte à la banque.

Chaque jour, on peut adapter de façon différente l'horaire du travail en fonction de la diversité des obligations personnelles. Doit-on, le soir, faire des emplettes dans les magasins ? Il suffira d'arriver plus tôt le matin afin de pouvoir être libéré à 17 heures. Les enfants rentrent-ils à l'école à 8 h 30 ? On les déposera en passant et on commencera la journée à 9 heures pour la terminer à 17 h 15 au lieu de 16 h 45 ; sauf le mercredi, où l'on pourra venir au bureau à 8 heures afin de les mener au cinéma, le soir, à 17 heures.

Est-il nécessaire de se rendre dans une autre région que celle où l'on travaille pour des affaires de famille ? On s'absentera trois jours en fin de semaine, quitte à récupérer ces journées pendant les semaines suivantes.

Veut-on répondre à l'invitation d'amis pour aller à la chasse, à la pêche, ou pour parcourir pendant trois jours de printemps un sentier de grande randonnée ? Il n'est plus besoin de mendier un privilège ou une faveur. Il suffit d'exercer son droit et de partir la cons-

* Extrait de « Prendre le temps de vivre », publié par les Editions du Seuil, copyright « Seuil » (sept. 1974).



*En Suisse, l'horaire libre
est appliqué à 25 % des entreprises.*

cience en paix puisqu'on compensera, pendant le courant du mois, la journée dont on a disposé.

Bref, désormais on peut vivre ; désormais, on a le droit de vivre.

La vie cesse d'être une perpétuelle course contre la montre et un bain quotidien de foule en sueur.

Finie la vie en liberté surveillée.

Formation, profession, démission ?

Ne peut-on supposer que tout homme ait, pendant toute la durée de sa vie, un crédit ouvert sur le montant de sa retraite future, calculée en fonction des probabilités, c'est-à-dire de la durée moyenne de la vie et de la durée moyenne du travail ? Ce crédit lui donnerait le droit d'anticiper, pour une période limitée, sur le temps de sa retraite, appréciée d'après des calculs de probabilités. Si, par exemple, l'âge normal de la retraite est fixé à soixante ans, tout homme aurait la possibilité, à partir de l'âge de quarante ans, de prélever deux avances correspondant chacune à deux ans de retraite anticipée, à la condition de s'engager à répartir ce crédit sur la fin de sa carrière en prolongeant d'autant sa période de travail.

Que d'accidents cardiaques et de dépressions nerveuses seraient ainsi évités au profit, non seulement des bénéficiaires, mais aussi de la Sécurité sociale !

On pourrait d'ailleurs étendre ce système de compensation au financement des périodes d'études et de loisirs et assurer ainsi à chacun, tout au long de sa vie, des temps de formation et de repos d'une « valeur » équivalente, chacun restant libre de choisir le moment où il entend en bénéficier.

La vie ne doit plus être découpée de façon uniforme en « tranches de saucisson ». La formation, l'activité professionnelle, demeureront évidemment pour la plus grande part, liées aux périodes habituelles. Mais il faut désormais pouvoir choisir les moments de passages d'une période à l'autre et répartir librement, à l'intérieur d'une même période dans des proportions variables, la poursuite de la formation, l'exercice d'une activité rémunérée et des temps de repos comportant la disponibilité des ressources qui les permettent.

Une banque de temps

Pendant des années, on a cru devoir imposer des règles strictes et uniformes, quant à la durée et quant au moment pour l'étude, pour le travail, pour les congés, pour les retraites... Or, désormais, une partie importante de la population rejette ces règles et aspire à y échapper. Les textes législatifs ou réglementaires doivent enregistrer cette évolution des idées et des aspirations à laquelle, à terme, il serait vain de vouloir s'opposer.

Déjà, certaines compensations sont possibles à l'intérieur de chacun des différents systèmes utilisés pour financer les études des jeunes, la formation permanente des adultes, les vacances et les retraites.

On peut reporter les droits à congé dans certaines limites et notamment le droit à des congés de formation. On

peut parfois prendre des retraites anticipées, avec une pension « professionnelle ». Nous pouvons bénéficier gratuitement d'un certain nombre d'années d'études, prendre des congés payés pendant un minimum de temps, toucher une pension de tel ou tel montant à partir d'un certain âge.

Mais le passage de l'un à l'autre de ces systèmes est rarement prévu. Le fait d'écourter les études pour entrer plus tôt dans la vie active n'ouvre pas, pour autant et bien au contraire, le droit à des temps plus longs pour la formation ultérieure, ni à des congés plus importants, ni à des retraites plus précoces ou d'un montant plus élevé.

De ce fait, certaines catégories sociales, et généralement les mêmes, bénéficient d'avantages supérieurs à ceux des autres. C'est l'ensemble des citoyens qui, par l'impôt, finance les études prolongées d'une partie de la population.

Des «droits de tirage» individuels

Ne peut-on établir des passerelles entre les systèmes de financement relatif aux études, aux congés et aux retraites ? Une seule caisse centrale enregistrerait, au compte de chacun, toutes les contributions qui incombent à l'Etat et aux employeurs ou qui sont versées par les intéressés eux-mêmes et cette caisse financerait indirectement, au moment choisi par chacun, les différentes périodes pendant lesquelles ne serait pas exercée une activité directement productive et rémunérée comme telle, qu'il s'agisse d'études, de recyclages ou de loisirs. Chacun aurait en crédit à son propre compte des « droits de tirage » qu'il pourrait utiliser au moment où il voudrait et pour l'usage décidé par lui.

Il faudrait évidemment que ces droits de tirage soient exercés dans certaines limites pour protéger les individus contre eux-mêmes et contre les autres. Il serait, par exemple, indispensable de maintenir l'obligation scolaire jusqu'à seize ans, un minimum de congés annuels et la retraite, en tout état de cause, à partir d'un certain âge, c'est-à-dire, en fait, des garanties auxquelles nul, dans son propre intérêt, ne pourrait renoncer.

Celui qui au cours de la jeunesse aura prélevé sur son compte le financement de longues années d'études ou d'un voyage autour du monde, devra seulement retarder la date de sa retraite ou accepter que le montant de celle-ci soit moins élevé ; quiconque se sera engagé plus tôt dans l'exercice d'une activité professionnelle aura droit à une retraite anticipée au taux normal.

Ainsi s'appliquerait au calendrier de la vie une souplesse comparable à celle qui résulte de l'application de l'horaire libre du travail quotidien et hebdomadaire, en permettant à chacun de prélever, à tout moment, une avance de loisirs, récupérable.

L'horaire souple doit abolir la trop fameuse trilogie « métro, boulot, dodo ». Le moment n'est-il pas venu de penser à abolir celle qui, dès l'orée de la vie humaine, la menace de sa mélancolique destinée : « formation, profession, démission » ?

Quelles entreprises ?

En France :

Parmi les sièges sociaux d'entreprises privées, ceux de Gervais-Danone avec plus de 1 200 employés, de Peugeot avec près de 4 000, de Saunier-Duval avec près de 2 000, des Pétroles d'Aquitaine, des Savonneries Lever, de Colgate-Palmolive, de Michelin (Paris), d'Ugine-Kuhlmann, de Rhône Poulenc, etc.

En Allemagne, le système s'applique dans 3 000 entreprises environ réunissant 500 000 bénéficiaires. On prévoit qu'en 1975 l'horaire souple aura été adopté par 50 % des entreprises allemandes (80 % de la main-d'œuvre).

En Suisse, l'horaire libre est appliqué par près de 25 % des entreprises, aussi bien dans le secteur industriel que dans celui des services. Après de nombreux mois d'expérience, il a été appliqué aux 85 000 salariés des entreprises bancaires, à la suite d'un accord passé à la fin de 1972 entre les organisations syndicales d'employeurs et d'employés. Il s'applique également à de nombreuses entreprises industrielles : Brown-Boveri, Ciba-Geigy, Sandoz, Suchard, etc., et même à celles qui travaillent en chaîne, comme l'entreprise des montres Oméga.

L'horaire variable se répand aujourd'hui en Suède, en Autriche, aux Pays-Bas, en Belgique, en Grande-Bretagne (80 entreprises), en Italie (Fiat), depuis le milieu de 1972, et même aux Etats-Unis, depuis le début de 1973, bien que les employeurs de ce dernier pays se soient montrés jusqu'ici plus intéressés par la réduction de la semaine de travail à quatre jours que par l'assouplissement des horaires journaliers.