

Flexibilité du temps: une expérience allemande.

Bernard Teriet

Le concept de « flexibilité du temps » recouvre bien des possibilités, qu'il s'agisse d'heures de travail ou de la vie toute entière. Bernard Teriet, économiste, 35 ans, a travaillé à l'Institut de Recherches sur l'emploi et le marché du travail auprès de l'Institut Fédéral du Travail, à Nuremberg (1970-1977) ; il est aujourd'hui professeur à la Gesamthochschule de Kassel, pour l'économie du travail et ses aspects sociaux.



Le temps est une des dimensions de base de la vie : tout être humain et toute société ne cessent d'être confrontés au problème de sa maîtrise. Le temps est un problème clé pour l'humanité, mais il représente aussi un facteur essentiel quand il s'agit d'organiser la vie, en termes aussi bien individuels, culturels, qu'économiques et cela surtout dans des sociétés qui tendent vers la « société du loisir ». Sans vouloir aller au fond des problèmes qu'une société de ce type pourrait susciter, cette référence à une société du loisir montre bien que la prise en compte du phénomène temps dans les différentes sphères de la vie sociale est un bon indicateur de mode de vie au niveau individuel, local, ou national. Le temps a un immense pouvoir structurant et la formule de Ph. Lamour et J. de Chalendar « aménager le temps, c'est organiser la liberté » ne devient-elle pas : « Organiser la liberté, c'est aménager le temps »... ?

La question du temps se présente sous deux aspects. La première dimension, que l'on pourrait appeler « chronométrique », se réfère aux quantités de temps allouées à différentes activités. La seconde dimension, plus « chronologique », renvoie à la répartition de ces quantités de temps à l'intérieur du temps global dont on dispose. Il est certain que, dans ces deux dimensions, le problème de « l'allocation du temps » apparaît comme extrêmement complexe. Le temps a maintes facettes : on peut l'interpréter très différemment selon qu'il s'agit d'un temps « sacré » ou profane, mécanique ou socio-culturel individuel ou social...

Le libre choix du temps ou le temps souverain

Le travail reste encore très souvent soumis à des schémas dictatoriaux en termes de répartition du temps, schémas rigides sur lesquels l'individu ne peut exercer aucune influence. D'autres facteurs interviennent pour renforcer cette rigidité : le souci de protéger les classes laborieuses ou des impératifs économiques ou techniques. Mais notre propos n'est pas de faire l'historique du temps de travail puisque seul l'avenir nous intéresse.

Pour de nombreuses raisons, les schémas traditionnels d'aménagement du temps ne sont plus adaptés à une économie très développée, pas plus qu'ils ne sont acceptables en termes sociaux. (Le terme d'« écono-

mie » n'est pas pris ici seulement dans son acception au niveau national, mais aussi en termes d'économie de l'entreprise ou de la famille, qui réclament, en fait, une réelle organisation du temps).

Si l'on essaie de développer des schémas très sophistiqués d'aménagement du temps susceptibles de résoudre les problèmes actuels, en particulier en termes de temps de travail (qu'il s'agisse des travailleurs ou des secteurs productifs), on s'aperçoit vite qu'une approche moderne de l'aménagement du temps doit reposer sur le concept de « temps souverain ».

Comment le définir ? C'est le libre choix individuel en termes d'organisation du temps, sous ses aspects chronométriques aussi bien que chronologiques, durant toute la vie et à travers toutes les phases de la vie. Ce principe du « libre choix » est donc un facteur-clé d'aménagement du temps ; il ne l'est pas seulement d'ailleurs pour le travail et l'emploi, bien que ce secteur constitue un objectif primordial dans la mesure où il s'agit de bouleverser les structures établies. Ce principe du libre choix offre toutes sortes de possibilités de s'adapter à tous les cas particuliers. Il représente la base indispensable pour l'avenir vers une réelle flexibilité du temps de travail, flexibilité qui apparaît aujourd'hui essentielle à tous les niveaux de l'économie.

Trois manières « d'assouplir » le temps de travail

Pour parvenir à cette flexibilité souhaitable du temps de travail, il existe trois voies. La première consiste à aménager le temps de travail : l'individu ou l'entreprise répartit les horaires dans le cadre de la durée réglementaire du temps de travail en vigueur actuellement, c'est-à-dire les huit heures par jour, la semaine de 40 heures, ou les six semaines de vacances par an. Cette approche reste « chronométrique », selon la différenciation déjà employée ici. Elle repose sur le pluralisme des modèles, puisque la journée de six heures a déjà été introduite, sur une base de plein temps, dans une entreprise néerlandaise ; par ailleurs on trouve encore des emplois où les horaires peuvent atteindre 10 heures par jour.

La seconde façon d'envisager le temps de travail consiste à répartir des quantités de temps données dans un cadre précis. Cette vision « chronologique » tend à mieux répartir le temps de travail par rapport au

temps libre ; c'est le cas de la semaine de 40 heures répartie sur 7 jours de la semaine, au lieu de cinq.

La troisième approche mêle les deux thèmes précédents pour parvenir à une certaine flexibilité : temps de travail variable tout au long de la semaine, avec la possibilité de comptabiliser le temps de travail supplémentaire.

De nouveaux modèles

Une fois établi cet essai de définition de nouveaux schémas d'emploi du temps de travail, il reste à examiner les modèles concrets développés actuellement : déjà mis en pratique dans le secteur de la production, ou susceptibles d'être appliqués sous peu. On trouve deux approches différentes : une série de modèles se réfère au temps de travail quotidien, hebdomadaire, ou annuel, tandis que les autres concernent toute la vie active. Malgré dix ans de mise en pratique dans le monde, même dans les pays socialistes tels que la Pologne, l'horaire variable ne constitue qu'un premier stade dans la voie vers une réelle flexibilité du temps. Selon les prévisions actuelles, l'horaire variable pourrait être appliqué à 50 ou 60 % de la population active. Il existe une énorme demande, partiellement ignorée, pour un assouplissement du temps de travail qui contribuerait à améliorer la vie professionnelle de millions d'individus. Au delà de cet aspect quantitatif, on ne doit pas oublier les améliorations d'ordre plus qualitatif que peut apporter ce nouveau concept.

Les deux données les plus importantes en termes de flexibilité sont celles-ci : d'une part l'articulation entre le temps dit « invariable » et les heures de travail variables ou mobiles : d'autre part la possibilité de comptabiliser ces heures en crédit comme en débit. Chacun peut donc jouer avec ces données, et décider qu'une journée entière devient « invariable ». Dans le cas d'une semaine de travail qui va du lundi au samedi, on peut trouver un arrangement selon lequel le mardi, mercredi et jeudi sont considérés comme jours de travail obligatoires pour l'ensemble du personnel d'une entreprise, les autres jours devenant « flexibles ». Chaque individu choisit alors de travailler selon ses besoins, ou ses désirs, pendant ces jours là : par demi-journées, ou seulement un ou deux jours à plein temps. Chaque semaine, ces dispositions peuvent être ré-évaluées.

Quant à la possibilité de comptabiliser les heures de travail en crédit ou en débit, il existe cinq options, qui portent sur des périodes plus ou moins longues :

- Dans la journée : excepté un nombre d'heures fixes, les employés peuvent commencer plus tôt, finir plus tard, ou réduire la pause déjeuner.

- Dans la semaine : une fois fixé le nombre total d'heures de travail pour la semaine, on peut les répartir librement sur chacun des jours de travail.

- Dans le mois : on peut attribuer à telle ou telle semaine les heures de crédit gagnées auparavant, jusqu'au total mensuel imposé.

- Dans l'année : la plupart des schémas actuels fixent comme limite un seul jour « libre » par mois, mais ceci pourrait en principe aboutir à n'avoir, sur une base régulière, que des semaines de quatre jours.

La semaine de 40 heures : tabou en Europe

La semaine de quarante heures est restée jusqu'à aujourd'hui en Europe une condi-

tion obligatoire, qu'il était difficile de contourner. Cette rigidité cède un peu à cause du chômage latent un peu partout : on espère en effet pouvoir le combattre en réduisant le temps de travail des personnes actives. Plusieurs syndicats, en Europe, ont aussi affirmé leur intention de parvenir à imposer la semaine de 35 ou 36 heures, la semaine de 40 heures cessant d'être un dogme à leurs yeux. Mais il reste peu probable que cet objectif soit atteint très rapidement étant donnée la situation actuelle. Autre difficulté : le temps de travail ne pourrait être réduit qu'à la condition d'être accompagné de compensations financières. Prenons comme exemple le cas allemand : en 1975 l'employé moyen — homme ou femme — travaillait pendant 1714,08 heures par an : 40,32 heures par semaine de travail, 24,27 jours de vacances, 11,97 jours d'absence pour maladie... Si l'on prend comme base 40 semaines de travail effectif par an, passer à 36 h de travail par semaine équivaldrait à réduire d'environ 10 % le total annuel des heures de travail (donc à peu près 160 heures de moins). Dans l'état actuel des choses — et dans une situation économique assez morose — imposer une telle réduction demanderait des efforts considérables.

Ceci ne signifie pas pour autant que les Européens soient définitivement condamnés à des semaines de 40 heures. Il existe une autre solution : les employés pourraient choisir de travailler 10 ou 15 % de plus ou de moins que la norme hebdomadaire. M. X travaillerait 36 heures, Mme Y, 38 heures, M. Z 42 heures s'il le désire. Ce schéma d'aménagement du temps a fait l'objet de discussions depuis quelque temps déjà en Suède.

Le mi-temps : prometteur et rentable...

Il nous faut en venir maintenant au problème complexe que pose le travail à temps partiel : solution prometteuse s'il en est, mais qui reste pour le moment fortement dépendante du travail à plein-temps. Sans vouloir imaginer que seront bientôt surmontés tous les problèmes que soulève le travail à temps partiel, il existe pourtant deux voies qui permettraient de sortir de l'impasse actuelle.

La première — le travail en temps partagé — est déjà expérimenté par nombre d'américains, surtout en Californie. Barney Olmsted définit ainsi le problème : « une des idées les plus ancrées dans notre esprit est que seuls les gens qui travaillent au moins 40 h par semaine sont ambitieux, motivés et font un travail sérieux ». Des enquêtes récentes montrent pourtant que la formule à temps partiel attire nombre d'employés. Mais les activités à temps partiel intéressantes sont rares, les emplois « sérieux » restant systématiquement à temps plein.

Qu'est ce que le travail à temps partagé ? C'est une forme permanente de travail à temps partiel, deux personnes remplissant parallèlement les tâches qu'exige un seul emploi, et partageant donc cette fonction (ou bien trois personnes pour deux emplois...) Salaires et primes sont calculés au prorata de la durée du travail de chacun. Le fait qu'un emploi puisse être partagé dépend surtout de la nature du travail qu'il comporte. Ainsi, les dossiers traités par un seul travailleur social pourraient être répartis entre deux personnes ; le travail d'une standardiste pourrait aussi très bien être partagé. Ces deux postes n'exigent pas, en

effet une coordination particulière entre les employés qui se partageraient les tâches. Mais dans le cas d'un ingénieur-modéliste, le partage en deux signifierait une répartition des responsabilités et nécessiterait un vrai travail en équipe, même si celle-ci est limitée à deux personnes.

La coordination indispensable resterait délicate à établir. Mais entre ces cas extrêmes, il existe mille solutions possibles. Ce partage pourrait même dépasser le cadre du travail : deux femmes qui se partageraient un emploi, partageraient aussi la garde de leurs enfants.

Reste un point important : le travail à temps partiel n'est intéressant que s'il recouvre les mêmes avantages que le plein-temps. Une enquête a été menée sur ce thème au Canada, mais ses résultats valent aussi bien pour les conditions de l'emploi en Europe. Si l'on en croit ses conclusions, il existe deux marchés distincts : un pour les emplois à plein-temps, l'autre pour les emplois à temps partiel, marchés qui se complètent plus qu'ils ne s'opposent. On peut donc en conclure que le partage des tâches offrirait aux gens à la fois les avantages d'un emploi à plein temps et la liberté d'un mi-temps. Perspective fascinante...

Il ne nous est pas possible de passer en revue toutes les implications de cette notion nouvelle en termes de contrat de travail. Soulignons cependant les points suivants :

- L'intérêt que suscite cette formule dépasse les catégories d'âge, de sexe, ou de qualification professionnelle. Nombre d'employés à plein temps aimeraient réorganiser leur travail dans ce sens.

- La plupart des emplois pourraient être restructurés dans ce sens : ils y gagneraient en qualité de service et d'attention ; les heures des pointe seraient aussi mieux couvertes.

- D'autres avantages : deux types d'aptitudes au lieu d'un seul pour un emploi. Le partage des tâches permet d'ouvrir l'éventail de recrutement et un enrichissement des tâches accru pour chacun des coéquipiers. Il stimule la créativité et l'imagination.

- En définitive, cette formule peut apporter une meilleure productivité.

Un point reste à élucider : cette formule développée dans le contexte du marché américain et de ses conditions en termes de sécurité sociale, pourrait-elle être transposée à l'Europe ? C'est un problème qu'il faudra soigneusement analyser ; mais si l'on avait parlé, il y a vingt ans, d'horaires variables à un employeur, il aurait sauté au plafond : c'est pourtant une formule qui va en se généralisant.

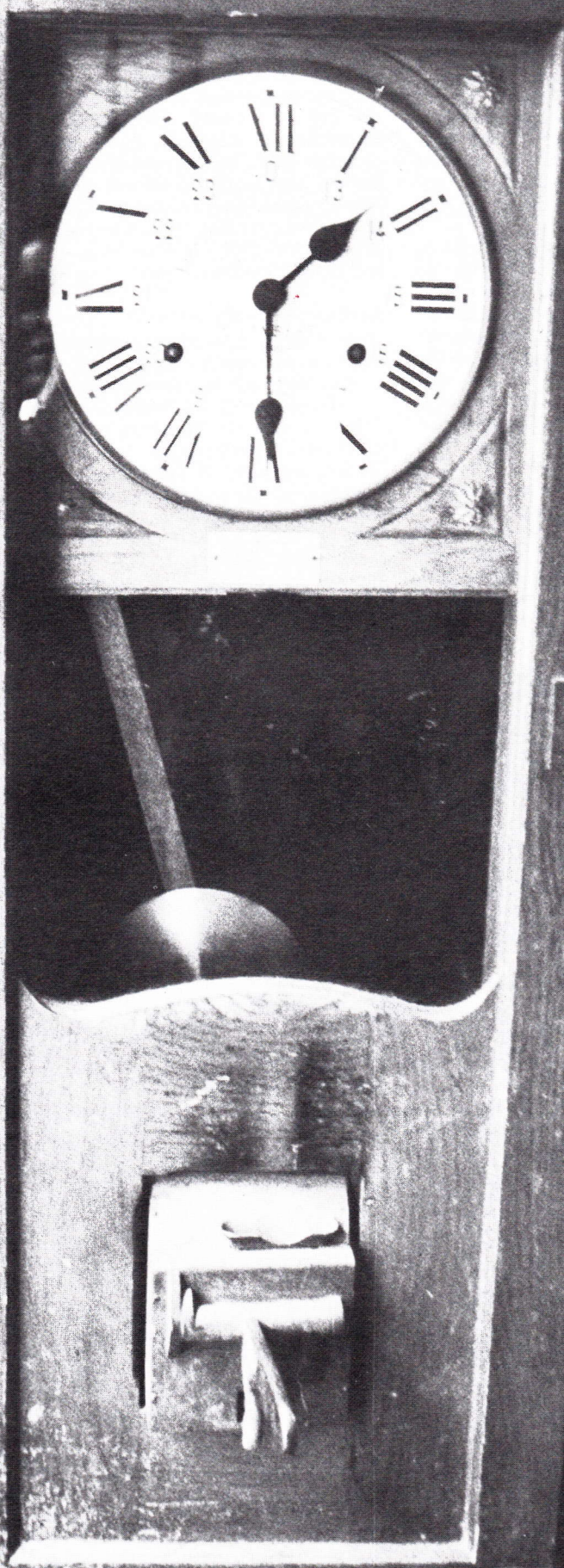
1200 heures par an, ou un an sur deux

Dernière possibilité, qui va beaucoup plus loin que tous ces autres schémas déjà envisagés : le contrat de travail à l'année. Il s'agit d'envisager le travail d'une manière globale, et non par simple addition comme nous le faisons encore aujourd'hui. Au début de chaque année, l'employeur et l'employé se mettent d'accord sur le nombre d'heures de travail qui doit être effectué dans l'année. La manière dont ce travail se répartit durant cette période peut être définie à ce moment là, ou rester ouverte.

On peut ainsi imaginer cette formule : l'année de travail débute avec un compte débiteur qui se remplit au fur et à mesure. M. X s'est mis d'accord avec son patron sur

*La « pointeuse »,
un héritage du XIX^e siècle ?*

	8	9	10
	18	19	20
	28	29	30
	38	39	40
	48	49	50
	58	59	60
	68	69	70
	78	79	80
	88	89	90
	98	99	100
1	108	109	110
2	118	119	120
3	128	129	130
4	138	139	140
5	148	149	150
6	158	159	160
7	168	169	170
8	178	179	180
9	188	189	190
10	198	199	200
11	208	209	210
12	218	219	220
13	228	229	230
14	238	239	240
15	248	249	250
16	258	259	260
17	268	269	270
18	278	279	280
19	288	289	290
20	298	299	300



le fait qu'il travaillerait 1200 heures en 1978 : il peut, en pratique, ne venir que 120 fois à son bureau et y rester 10 heures, ou y venir 240 fois pour 5 heures seulement...

C'est évidemment cette formule qui donnerait la plus grande souplesse en termes d'aménagement du temps. Ce type de contrat global apporterait une certaine flexibilité dans les cas où l'horaire variable est impossible à appliquer. C'est un point important dans la mesure où cela permettait d'éviter toute discrimination dans la restructuration du temps de travail.

D'autres aspects apparaissent comme très intéressants : en effet, l'individu est susceptible de choisir le type de contrat le mieux adapté à ses besoins, qui respecte donc le mieux l'équilibre souhaité entre travail et loisirs, entre vie familiale et vie professionnelle.

Cette formule pourrait aussi, semble-t-il, constituer un excellent moyen d'aborder de nouveaux modes de vie, ou de nouvelles approches par rapport au travail : il permet en effet à l'individu de choisir ses objectifs professionnels et la façon d'organiser sa vie. Année sabbatique ou périodes de repos entre les trois grandes phases de la vie (éducation - vie active - retraite) : la souplesse de ce système offre toutes sortes de possibilités. Qu'en est-il pour l'employeur ? Dans la mesure où le contrat annuel ne comporte que des heures de travail effectif, cette formule constitue peut-être une solution à l'absentéisme. Bien que ce thème soit « tabou », les effets néfastes de l'absentéisme sur la production ne peuvent être ignorés et il faut bien prendre des mesures

pour arriver à le supprimer. Selon les termes d'un chef d'entreprise suédois : « il devient impossible de planifier la main d'œuvre d'un jour sur l'autre ; nous ne pouvons être sûrs des effectifs sur lesquels compter demain ». Pourtant une bonne gestion du personnel passe par une connaissance précise des effectifs disponibles et la certitude de pouvoir compter sur eux.

Il est évident que cette formule de contrat à l'année implique une sorte de cassure par rapport à l'histoire du temps de travail. Il ne faut pas se masquer le fait qu'il reste encore nombre de points à résoudre avant d'être sûr que ce système favorise à la fois employeurs et employés. Il est cependant probable que cette formule se développera partout dans le monde aussi largement que l'horaire variable ces dernières années. Plusieurs pays y pensent, et en Allemagne Fédérale, douze entreprises de plus de 1000 employés l'ont déjà adoptée.

La place du travail dans la vie

Voici donc un catalogue de toutes les solutions de rechange par rapport aux schémas traditionnels qui régissent le temps de travail : la plupart de ces formules auront une influence considérable sur les modes de vie et les conditions de travail.

Il faut aujourd'hui rechercher une plus grande souplesse en termes de styles de vie et éviter les ruptures brutales entre la vie active et la retraite : c'est un thème souvent repris aujourd'hui, mais restent à trouver les moyens de concrétiser cette conviction. Il existe déjà certaines expériences qu'il faudrait étendre et développer, de retraite « à la

carte ». En Suède, les gens de 60 à 70 ans ont la possibilité légale de combiner travail à temps partiel et retraite. Des formules de pré-retraite ou de retraite progressive existent aussi en France ou en Angleterre : on les trouve surtout dans les entreprises qui pratiquent une politique d'avant-garde en termes de relations sociales. Tous ces programmes ont pour base la réduction graduelle du temps de travail pendant les années qui précèdent la mise à la retraite. Les systèmes varient de réductions horaires ou hebdomadaires, à une extension de la durée des vacances, pendant cette période de pré-retraite. Leur objectif est de faciliter le changement de rythme, et d'habituer les travailleurs à leur nouvel état. Ces systèmes offrent souvent une combinaison de la réduction du temps de travail avec une sorte de « formation » à la retraite, destinée à aider les gens à jouir de ce troisième âge de leur vie.

Mais si l'articulation entre vie active et retraite suscite un champ d'idées positives, il n'en va pas de même pour le passage de la période d'éducation à l'entrée dans la vie active. L'acuité de ce problème va en grandissant, les jeunes ayant de plus en plus de mal à s'insérer dans le monde du travail. Cette situation est, bien entendu, le résultat de données plus complexes, mais le chômage des jeunes s'aggrave : cet état de fait demande que l'on trouve des formules plus souples pour passer de la période d'éducation à la vie active, formules qui constitueraient un moyen complémentaire de lutte contre le chômage.

B. T.

