

le temps auto-géré

J. de Chalendar



Nouvelle, il y a quelques années encore, l'idée qu'il est possible d'améliorer l'aménagement du temps a fait rapidement son chemin. Le thème est presque devenu banal. Il fleurit dans les discours officiels, dans les articles de journaux et même dans les conférences internationales. Encore faut-il savoir de quoi il s'agit car dans toutes les langues le mot temps est chargé de significations multiples. Il ne s'agit pas d'évoquer le temps de poètes ou celui des philosophes, moins encore le temps des savants, ni non plus les différents usages que nous pouvons faire de notre temps...

Cependant, même en se limitant au sens courant du mot, il faut distinguer le temps-durée et le temps-moment. Jacques de Chalendar, Inspecteur Général des Finances, a présidé, en 1972 et en 1974, des groupes d'études gouvernementaux sur l'horaire libre. Il était aussi Rapporteur Général de la Conférence Internationale de l'O.C.D.E. sur l'aménagement du temps de travail.

Il a publié : « Vers un nouvel aménagement de l'année » en 1970, « L'aménagement du temps », en 1971 et « Prendre le temps de vivre » (avec Philippe Lamour) en 1974.

Depuis au moins un siècle, on s'est beaucoup intéressé en Europe aux problèmes de la durée et notamment de la durée du travail.

Combien d'heures par jour à l'usine, au bureau ou à l'école ? Combien de jours par semaine, de semaines de congé par an ? Combien d'années d'études ou de vie professionnelle ? Comment et de combien réduire la durée du travail, augmenter la durée de la scolarité obligatoire ou celle de la retraite ?

Au prix souvent de durs conflits sociaux, d'importants progrès ont été réalisés à cet égard au fil des années dans la plupart des pays industrialisés, avec cependant une tendance à l'uniformisation des règlements qui ne tient pas toujours assez compte de la diversité des situations et des aspirations individuelles.

Progrès également dans le domaine théorique, dans l'analyse économique du temps, dans l'évaluation de son coût social, dans la mesure enfin des budgets temps, l'enquête la plus célèbre sur ce sujet étant sans doute celle qu'a dirigée en 1965 le Professeur Szalai. Grâce à cette enquête, on sait maintenant, en dixièmes d'heure, le temps passé par les hommes et les femmes de tel ou tel pays à travailler, à se déplacer, à faire la cuisine ou à regarder la télévision. Faut-il le remercier de ne pas avoir cherché à mesurer en dixièmes d'heure le temps consacré à l'amour ou à l'amitié ?

Seulement, depuis quelques années, on s'intéresse aussi à un autre problème. Non plus combien d'heures, mais à quelle heure ? Combien de jours, mais quel jour ? Combien d'années, mais à quelle période de la vie ? Non plus seulement la durée, mais le moment. Non plus seulement la répartition quantitative de cette durée entre nos différentes activités - la chronométrie - mais la détermination des moments consacrés à ces activités - la chronologie -. Pourquoi cette préoccupation nouvelle ?

Un gaspillage insupportable

Le problème du moment ne se posait pas avec la même acuité dans les sociétés rurales d'autrefois. Le plus souvent.

Les périodes de travail et de repos étaient fixées par la nature - le jour et la nuit, l'hiver et l'été, le temps des semailles et celui des récoltes - ou par les habitudes de la vie familiale et sociale : réunions, fêtes etc.

C'est en ville qu'avec la concentration des boutiques de commerçants et d'artisans, avec le souci d'organiser la concurrence, apparaissent les règlements des communes ou des corporations, qui ne fixent plus seulement la durée du travail mais aussi les horaires d'ouverture et de fermeture.

Et c'est aujourd'hui, avec la concentration urbaine et l'encombrement qui en résulte, que l'aménagement du temps devient une nécessité absolue.

Le phénomène des pointes est étroitement lié au développement des déplacements et des loisirs, pour une raison qui n'a pas été souvent mise en avant et qui tient sans doute à la faible durée moyenne de l'utilisation de ce type d'équipement par chacun de leurs usagers.

Nous occupons *notre* chambre, *notre* lit, *notre* machine-outil ou *notre* machine à écrire pendant 8 heures par jour et même si nous n'en sommes pas propriétaires, ces équipements destinés au sommeil et au travail nous sont généralement affectés en propre. Le choix de l'adjectif possessif le dit assez bien.

En revanche, et sauf exception, nous n'avons besoin d'emprunter - et là encore le choix du terme est significatif - un train, un avion, un téléphérique ou simplement la voie publique que pendant une durée moyenne, quotidienne ou annuelle, beaucoup plus brève. De ce fait les places que nous occupons dans le train, dans l'avion ou encore sur la voie publique ne peuvent être que banalisées et donc utilisées successivement par plusieurs personnes, ce qui impose un minimum d'étalement dans le temps des déplacements et des loisirs. A défaut, le gaspillage des équipements deviendrait vite insupportable. Imaginez seulement ceux qu'il faudrait prévoir pour que tous les parisiens puissent quitter leur bureau à la même minute chaque jour et se rendre chez eux sans queue ni bouchon.

Ce sont donc les phénomènes d'encombrement et de pointes liés aux déplacements et aux loisirs qui ont obligé les responsables à se poser le problème de l'aménagement du temps. C'est en observant le temps nécessaire au remplissage du parking de son entreprise que la direction de Messerschmidt a eu pour la première fois, en 1968 à Munich, l'idée qu'il pourrait être intéressant d'instituer un horaire variable. C'est en raison des embouteillages des routes au début d'août que le Gouvernement français s'est résolu à essayer d'étaler les congés annuels. C'est dans cette perspective, déjà, qu'avait été créé, en 1969, un groupe de réflexion sur le problème de l'aménagement du temps.

A l'origine, donc, les préoccupations étaient avant tout économiques. Mais il s'y est rapidement ajouté des considérations sociales. Si l'objectif était seulement en effet d'écarter les pointes de trafic, il suffirait théoriquement d'imposer des décalages dans les fermetures annuelles des entreprises d'une même ville ou dans les heures d'ouverture des ateliers et des bureaux, celles-ci restant les mêmes pour tout le personnel de chaque atelier ou de chaque bureau.

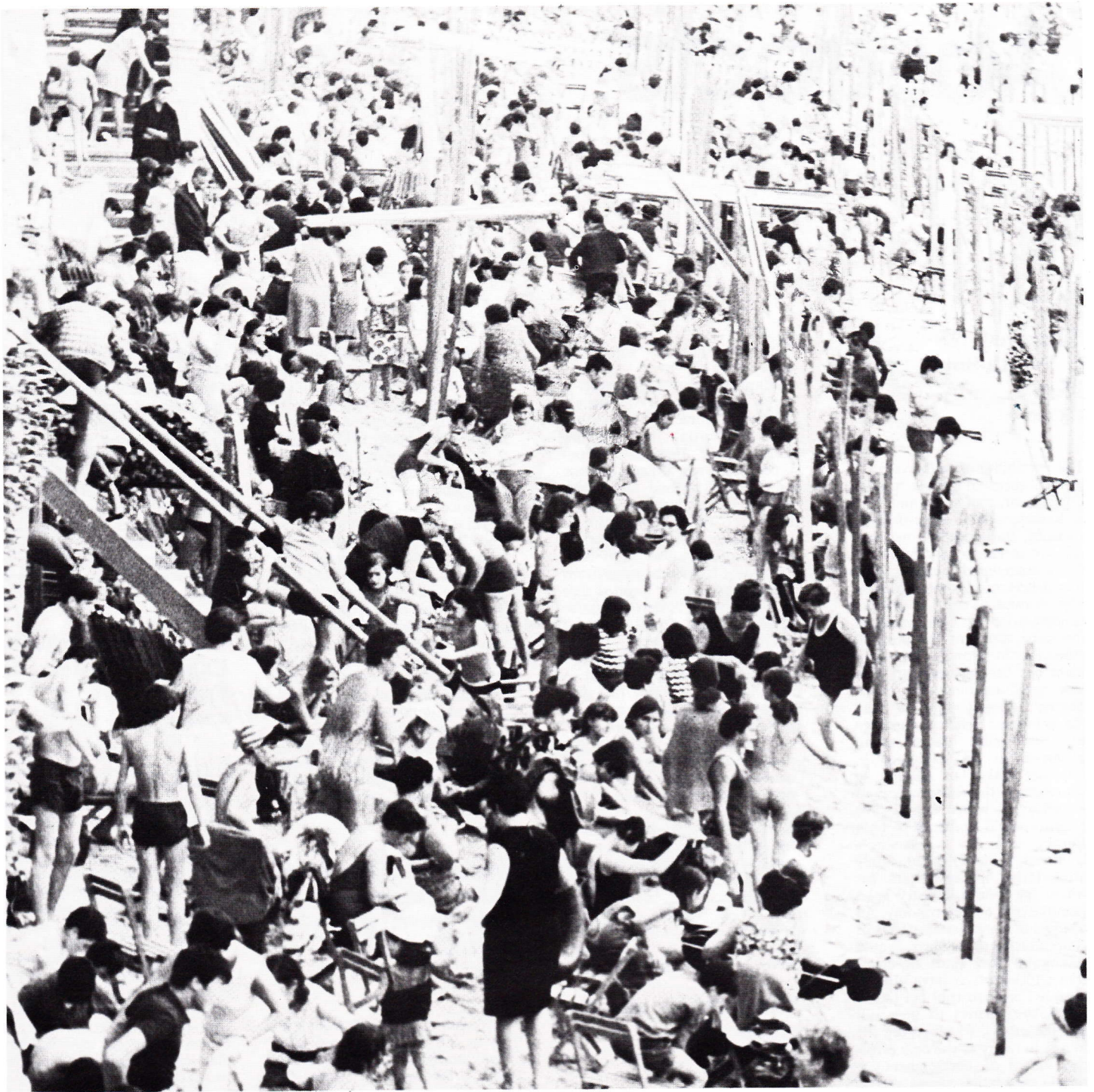
Seulement, ces décalages autoritaires soulèvent très vite des objections justifiées du personnel, par exemple pour les congés payés, lorsque deux conjoints travaillant dans des entreprises différentes ne peuvent plus prendre leurs vacances ensemble.

La seule solution socialement acceptable au problème économique des pointes de trafic, c'est finalement le roulement. Or qui dit roulement, dit variété des options offertes, c'est-à-dire l'apparition d'une certaine liberté de choix qui, dans la meilleure des hypothèses, ne serait plus limitée que par le respect de la liberté des autres.

L'horaire flexible ou variable offrirait même une liberté supplémentaire, chacun pouvant, à l'intérieur des plages mobiles, choisir son heure, et choisir aussi de travailler plus ou moins d'heures tel jour ou telle semaine.

Et vous savez sans doute qu'une banque suisse songe déjà à supprimer l'obligation de la présence pendant la plage fixe, en estimant que demain les employés seront assez consciencieux et responsables, assez adultes, pour être à leur place au moment où le service l'exige sans qu'il soit nécessaire de préciser cette obligation par un règlement intérieur.

C'est déjà ce qui se passe dans certains ateliers. Je pense par exemple à l'ordinateur d'une grande banque, française celle-là, où le travail à effectuer est confié globalement à une équipe dont les membres peuvent choisir entre eux leurs heures de présence. Si tel jour l'un ne vient pas, c'est son camarade qui devra le remplacer. L'entente mutuelle



remplace ainsi le règlement imposé de l'extérieur. C'est une forme d'autogestion, l'autogestion du temps. Privilège hier d'une petite élite d'intellectuels, de patrons ou de membres de professions libérales, ouvert aujourd'hui à un nombre croissant de salariés.

Dans un monde où le choix du temps est limité par les techniques industrielles, par les besoins, eux aussi légitimes, des clients ou des usagers des services, par les distances entre le domicile et le travail ou simplement par les phénomènes d'encombrement, il n'est plus acceptable d'ajouter à ces contraintes inévitables des contraintes inutiles, celles de l'adjudant ou du pion, motivées par la méfiance, par la peur ou simplement par le poids des habitudes.

Lorsqu'une liberté est compatible avec les impératifs de la vie sociale et économique - et c'est plus souvent le cas qu'on ne le pense - pourquoi ne pas l'accorder, pourquoi ne pas la prendre, comme en 1789, chez nous,

on a pris la Bastille, justement lorsqu'elle était devenue une forteresse vide et inutile ? Qu'il s'agisse de la journée de travail, des rythmes scolaires, des fins de semaines, des congés annuels, du passage du temps des études à celui de la vie active et de celle-ci à la retraite, l'objectif ne sera plus demain une uniformisation rigide imposée de l'extérieur par des textes contraignants. Mais la souplesse et la variété des choix pour adapter l'aménagement du temps aux situations particulières, non pas dans l'anarchie, mais dans la concertation, au niveau le plus proche possible de la base : celui de l'école et non plus du Ministère de l'Éducation Nationale, celui de l'atelier ou du service et non plus de la direction générale de la grande entreprise, celui de la région et la ville et non plus celui de l'État.

Ce ne sont pas seulement les textes de lois qu'il faut changer, mais les mentalités. Et ce changement suppose des hommes et des femmes qui se fassent les avocats de ces

*« Qu'il s'agisse
des rythmes scolaires,
des congés annuels,
l'objectif ne sera plus demain
une uniformisation rigide... »*

libertés nouvelles. Pourquoi l'horaire variable s'est-il par exemple développé plus vite en France dans les Préfectures que dans les autres services administratifs locaux ? Simplement parce qu'il existe au Ministère de l'Intérieur une petite équipe de pionniers qui y croit. Pourquoi s'est-il développé plus vite dans les Assurances que dans telle autre branche professionnelle ? Simplement parce qu'il existe à la Fédération des Assurances une petite équipe qui y croit. Et si Renault s'oriente enfin vers le roulement des congés, les autres constructeurs et les sous-traitants suivront. En somme, la seule politique possible, c'est la politique de la tâche d'huile.

J. C.