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

Artikel: Le point sur l'aménagement du temps en France
Autor: Proust, Odile
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-886753

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: 12.07.2025

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

ODILE PROUST

Le point sur l'aménagement du temps en France

Il y a trois ans, le Rapport « Heibronner » (du nom du Haut Fonctionnaire chargé de cette mission) faisait l'effet d'une bombe, en révélant que chaque année, 381 millions de journées étaient perçues pour cause d'absentéïsme, en France, soit 100 fois plus que les conflits du travail. Ce qui correspond ;

— à l'absence simultanée de 1,5 millions de travailleurs sur la base de 250 jours de travail par an ;
— à l'absence moyenne de 21 jours pour l'ensemble des quelques 22 millions de salariés ;
— et représente un coût financier équivalent à la facture pétrolière (25 milliards de francs en 1975) auquel s'ajoute un coût économique lié à la perte de compétitivité et un coût social dû à une répartition inégalitaire du temps libre.

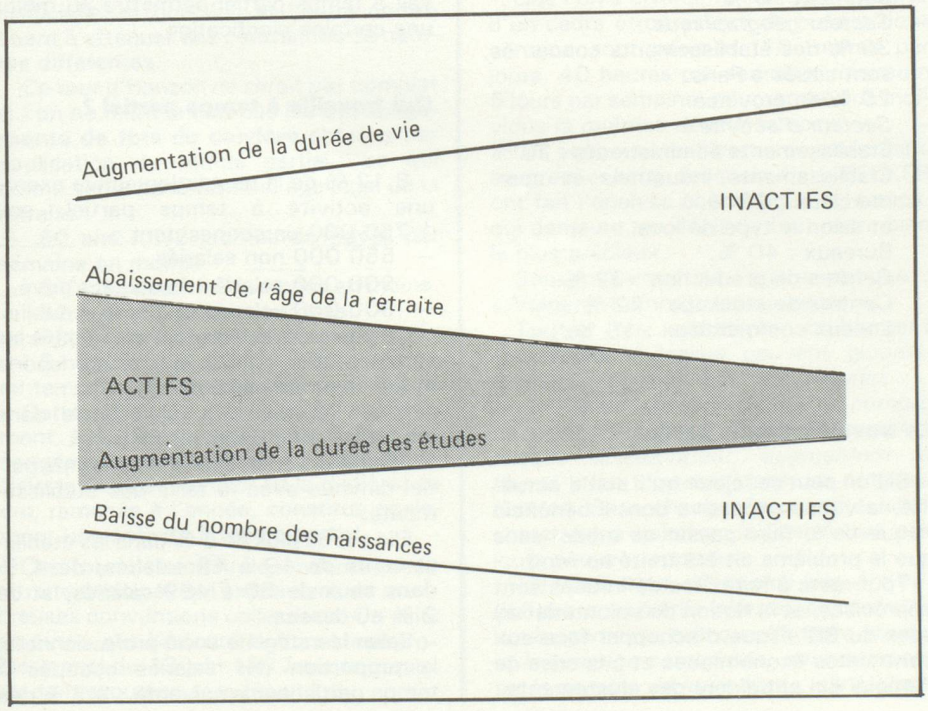
On peut donc dire que l'absentéïsme est en quelque sorte le négatif de l'aménagement du temps de travail.

Qu'entend-on en France par aménager le temps de travail ?

Il s'agit d'une approche qualitative et non quantitative, c'est-à-dire que c'est une question distincte du problème de la réduction du temps de travail et de ses conséquences économiques et sociales quant aux créations d'emplois notamment, puisque l'on a sur ce sujet écrit tout et son contraire.

Ce que l'on sait avec certitude c'est que dans ce domaine, comme dans celui de l'aménagement du temps, il y a des équilibres à respecter, si l'on ne veut pas provoquer des situations de déséquilibre et de rupture.

Le schéma qui suit, dans son exagération, montre bien les grandes tendances, et que l'on ne peut agir impunément et abusivement sur l'un des paramètres sans mettre en cause l'harmonie de l'ensemble.



On ne peut donc simultanément et anarchiquement agir sur des données temps telles que abaisser l'âge de la retraite, diminuer la durée du travail, et augmenter celle des études, indépendamment des facteurs exogènes, baisse démographique, contexte économique et politique, etc...

En revanche, à données constantes, on peut procéder à un certain nombre d'aménagements.

D'où la proposition abusivement appelée des « 1 920 heures ».

De quoi s'agit-il exactement ?

1 920 heures, cela correspond à 48 semaines de 40 heures (référence habituelle) qui constitue, en quelque sorte, un « prix plafond ». En effet dans de nombreuses professions, l'astreinte est moindre ; en outre, par le jeu des congés de toutes natures, c'est en fait sur une base de 1 862 heures (1 830 pour les seules industries manufacturières) qu'il conviendrait de retenir ce chiffre qui la place derrière la Belgique, l'Italie, l'Allemagne, les Pays-Bas, et le Danemark qui travaillent moins, mais avant la Grande-Bretagne et l'Irlande (source Rexeco).

Mais qu'importe le chiffre retenu, puisque, ainsi qu'il a été souligné au début de ce propos, il s'agit ici de parler plus en termes qualitatifs et de parcourir la gamme des possibles, qu'en termes quantitatifs, toujours sujets à contestation.

A l'intérieur donc de ce qui existe, et quelle que soit l'amplitude de référence retenue, qu'il s'agisse de celle théorique de 1 920 heures, ou de celle souhaitée par la CGC (1 800 heures) que constate-t-on ?

Que les entreprises n'ont pas attendu la loi, et même que souvent elles l'enfreignent ,pour introduire un peu de souplesse dans les horaires de travail, et permettre à leurs salariés d'échapper en partie à la trilogie « métro, boulot, dodo ».

Chronologiquement, s'il y a toujours eu des arrangements ponctuels du type travail à mi-temps ou motivés par des

éléments de contexte ou de conjoncture tels que la journée continue, conséquence du phénomène de concentration urbaine, c'est l'apparition de l'horaire variable qui marque véritablement le point de départ dans la recherche de la maîtrise de son temps.

Il convient de donner au passage un coup de chapeau à nos amis Suisses puisque c'est chez eux qu'est né l'horaire variable et on peut à cet égard se reporter utilement aux ouvrages de Zumsteg et de Baudraz, premiers chantres de la liberté du temps.

S'il se répand rapidement en Allemagne à partir de l'expérience munichoise de Bolkow Messerschmit (1967), ce n'est qu'à partir de 1970-71 qu'apparaissent timidement les premières expériences françaises, peu aidées, il est vrai par une législation contraignante.

Helmer-Pagros, Bergerat-Monnoyeur, Roche, Ciba-Geigy, feraient maintenant figure de diplodocus, si leur audace dans ce domaine s'était arrêtée à la mise en place d'horaire variable.

Il en va de l'innovation sociale comme de certaines maladies : elle est contagieuse.

On pourrait dire en quittant toutefois le terrain sanitaire, qu'il y a contagion verticale et horizontale.

Verticale car c'est un engrenage. Ne pouvant faire marche arrière, on ne peut qu'aller de l'avant : le social crée le social.

Horizontale, car de telles expériences ont rapidement essaimé pour faire tâche d'huile dans une région, ou à l'intérieur d'une branche.

Le progrès social devient alors l'un des leviers de l'économique, et les entreprises dites sociales se voient sollicitées par le marché de l'emploi, la collectivité, les clients, la banque, heureux d'avoir affaire à un interlocuteur moins agité que d'autres par les conflits sociaux, par les pouvoirs publics enfin.

On trouve l'illustration de la corrélation depuis longtemps mise en relief par les sociologues industriels entre haut moral et performances économiques.

A l'intérieur d'une même profession, l'entreprise « sociale » se détache, et les autres n'ont plus qu'à se mettre au goût du jour et, à leur tour, faire du social pour rester à niveau et être compétitivite.

L'intégration entre le social et l'économique a été ainsi mise en évidence, et a permis aux entreprises de s'engager plus loin dans cette voie, sans à-coups toutefois car on ne fait pas du social pour du social, en solitaire, au risque de déséquilibre une région (on se souvient de l'affaire LIP) ou une profession.

Qu'en est-il aujourd'hui de l'horaire variable ?

On trouvera ci-après un bilan rapide à fin 1978

Il existe en France un potentiel de quelques 200 000 entreprises susceptibles de pratiquer des horaires individualisés, si l'on exclut celles qui emploient moins de 10 salariés, qui n'entrent pas dans le champ de la loi du 27 décembre 1973.

Un peu plus de 14 000 entreprises représentant plus de 17 000 établissements, soit 8 % des entreprises de plus de 10 salariés les pratiqueraient à ce jour, soit un effectif de 1 700 000 salariés.

Sans préjuger des évolutions à venir et des négociations en cours, il sera laborieux de sortir de l'opposition de fait des positions patronales et syndicales, dans la définition du contrat de travail à temps partiel.

S'inscrit-il dans un contrat de travail à temps plein, ou existe-t-il comme tel ?

Son amplitude reste à revoir. Si la crainte du législateur qui lui avait fait fixer la barre trop bas — 30 heures en base 40 heures (loi du 27-12-73) — se justifiait par la crainte de voir le temps partiel se transformer en chômage partiel au fur et à mesure que l'on approchait des 40 heures, en revanche il faut reconnaître que le temps partiel tel qu'il est pratiqué dans les grands magasins ne correspond à aucune définition juridique, dès lors que l'on descend au-dessous du mi-temps.

La progression (approximative) a été la suivante :

1971	1974	1976	1977	1978
- de 10 entreprises	5 700 établissements	8 000 entreprises	12 000 entreprises	14 000 entreprises

Les horaires variables s'appliquent à 10 % de la population active féminine et à 7 % de la population active masculine, c'est-à-dire, et contrairement à une idée reçue, à un peu plus d'hommes que de femmes, en chiffres globaux.

Quelques chiffres par secteurs d'activité.

— Assurances et banques : 70 % des personnels administratifs.
N.B. — mais pour les assurances, un quart du personnel total (incluant les itinérants, prospecteurs-placiers).
— Chimie-pharmacie : 25 %
— Électronique : 15 %
— Automobile : 8 %
— Bâtiment : 3 %
— *Secteur géographique :*
30 % des établissements concernés sont situés à Paris.
20 % en province.
— *Secteur d'activité :*
Établissements administratifs : 30 %
Établissements industriels et commerciaux : 20 %.
et selon le type de local :
Bureaux : 40 %.
Centres de production : 32 %.
Centres de stockage : 22 %.
Locaux commerciaux : 15 %.

Le travail à temps partiel

Si l'on peut se réjouir qu'il soit d'actualité, la vogue excessive dont il bénéficie risque de le faire passer de mode, sans que le problème ait été traité au fond.

Tout reste à faire : les définitions sont imprécises, et la notion de volontariat au sens du BIT risque d'achopper face aux contraintes économiques et à la crise de l'emploi qui entraînera des ajustements.

Entre le travail d'appoint, le travail à temps partiel, le travail temporaire, l'activité occasionnelle ou saisonnière, bien des définitions restent à préciser.

Bien des textes aussi, notamment le décret du 9 juin 1975, relatif à l'ajustement des cotisations de sécurité sociale, trop souvent ignoré des industriels, et lorsqu'il est connu, difficilement applicable car trop complexe. Gageons que l'agitation menée actuellement autour du travail à temps partiel permettra au moins une certaine clarification.

Qui travaille à temps partiel ?

8,12 % de la population active exerce une activité à temps partiel, soit 1 750 000 personnes dont :
— 550 000 non salariés,
— 900 000 salariés du secteur privé,
— 300 000 salariés du secteur public.

Ce pourcentage est plus élevé dans les services (environ 10 %), les transports et les commerces (6 à 7 %).

Il est en revanche plus faible dans l'industrie et le bâtiment (1,3 %).

La proportion des salariés à temps partiel diminue avec la taille des établissements.

Elle est de plus de 6 % dans les établissements de 10 à 49 salariés, de 4 % dans ceux de 50 à 499 salariés, et de 2 % au-dessus.

Selon la catégorie socio-professionnelle, la proportion des salariés occupés à temps partiel est la suivante : 3,2 % des

ouvriers et 4,7 % des ETAM et cadres.

Pour l'ensemble des catégories professionnelles, on constate que 7,4 % des femmes sont concernées par le temps partiel, contre 2,2 % des hommes, soit ensemble 4 %.

La semaine comprimée

Plus récemment enfin, une loi en date du 2 janvier de cette année a libéralisé une pratique dont on commence à voir qu'elle n'était pas aussi confidentielle qu'il y paraissait à première vue, mais dont les prescripteurs se cachaient en vertu du vieil adage « pour vivre heureux, vivons cachés », comme « jadis » (une décennie en matière sociale est une référence quasi antédiluvienne) les adeptes de l'horaire libre.

Il a fallu « l'affaire Bichet » du nom de cet industriel condamné pour avoir permis à son personnel d'effectuer son temps de travail (40 heures) en 4 journées de 10 heures, au lieu de 5 journées de 8 heures, pour que l'on s'aperçoive que certaines dispositions de droit, étaient quelque peu rétrogrades de fait.

Pratiquée avec prudence, eu égard à la durée du travail pratiquée et au secteur d'activité concerné, on commence à savoir, à l'exemple des saxons, que « la semaine comprimée », puisque tel est son nom recycle plus souvent les postés en journée normale, et des industries pratiquant le 3 X 8 continu s'y intéressent de près depuis un certain temps, quoique discrètement.

On s'est aperçu à cette occasion que l'opposition horaire variable / semaine comprimée qui semblait correspondre à deux managements de types différents nord-européen / nord-américain, était artificielle, et que l'un et l'autre contribuent à atténuer des contraintes de natures différentes.

Ce tour d'horizon ne serait pas complet si l'on ne mentionnait pas les **aménagements de fins de carrière** obtenus par application du temps partiel ; ce qui donne sur la base 65 ans, âge légal de la retraite :

— 60 ans : 1/2 journée de travail par semaine en moins.
— 61 ans : deux 1/2 journées en moins.
— 62 ans : trois demi-journées.
— 63 ans : quatre demi-journées.
— 64 ans : cinq demi-journées, soit un mi-temps la dernière année d'activité.

Cette retraite progressive peut également être obtenue par l'attribution de congés supplémentaires, à l'exemple de Gillette France, pionnier en la matière, ce qui, ramenés à l'année, constitue également une activité à temps partiel.

Ces formules sont indépendantes de la retraite anticipée qui existe dans de nombreuses conventions collectives. On sait, en outre, que l'Accord National Interprofessionnel du 13 juin 1977 sur la garantie de ressources sera reconduit.

Age	Hiver	Printemps	Été	Automne
58 ans	2 semaines			
59 ans	2 semaines			2 semaines
60 ans	2 semaines			2 semaines
61 ans	2 semaines	2 semaines		2 semaines
62 ans	4 semaines	2 semaines		2 semaines
63 ans	4 semaines	2 semaines	2 semaines	4 semaines
64 ans	4 semaines	2 semaines	4 semaines	2 semaines

Exemple Société Gillette - France

Elles demeurent applicables quel que soit l'âge de la retraite, dès lors que la pyramide d'âge de l'entreprise ne subit pas de « coups d'accordéon ».

Enfin de nombreux efforts ont été entrepris depuis des années pour **étaler les vacances,** et, à cet égard, il convient de mettre fin à une idée largement répandue et de rétablir la vérité.

Contrairement à une idée reçue, il semble en effet que ce ne soit pas tant l'activité des entreprises qui constitue un frein à l'étalement des congés, mais davantage la rigidité du calendrier scolaire.

D'autres formules originales sont apparues telles que le Plan Individuel d'Épargne Congé de Peugeot-Citroën dont il a été beaucoup question dans la presse, et qui attribue des jours de congés supplémentaires, liés à la pénibilité de certains postes de travail, et à une certaine constance au travail. Il est regrettable que la presse se soit plu à souligner la « prime d'assiduité » au détriment de l'aspect conditions de travail, à une époque où l'on parlait beaucoup de travail manuel.

Que dire pour conclure ?

Que l'on s'efforce timidement de sortir d'un cadre étroit assorti de butoirs dont certains sont périmés (10 heures par jours, 40 heures par semaine, minimum 5 jours par semaine) pour rendre aux individus la maîtrise de leur temps.

Les économistes libertaires américains au premier rang desquels Gary BECKER ont fait l'analyse économique du temps, qui demeure, en dépit de tout notre bien le plus précieux.

Souvenez-vous de l'adage antique : « Vulnerant omnes, ultima necat ».

Toutes les initiatives rapidement esquissées ci-dessus peuvent globalement se ranger dans trois catégories :

(1) *Celles qui, sans changer le nombre de jours libres dont dispose aujourd'hui chaque collaborateur, augmentent la liberté d'en disposer tout au long de l'année.* Sans changer la quantité, elles cherchent à valoriser la liberté que ces jours peuvent apporter.

(2) *Celles qui, allant plus loin, ont utilisé des possibilités offertes par certains aménagements tels que l'horaire souple et la semaine comprimée, pour augmenter le nombre de jours libres, sans changer le nombre d'heures travaillées.*

Ces solutions permettent des dispositions valorisantes dans l'année.

(3) *Celles qui réduisent le nombre d'heures travaillées :*

— soit par réduction du temps de travail quotidien sans augmentation du nombre de jours libres ;
- soit par diminution du temps de travail dans le cadre de la semaine, du mois, de l'année ou même sur l'ensemble de la vie active, ce qui permet d'augmenter les temps libres.

On ignore trop souvent :

— Que le salarié français dispose de 125 à 145 jours non travaillés en moyenne, et en tout état de cause de plus d'un tiers du nombre de jours annuels. Le rapport moyen est de 1,7 jours travaillés pour un jour non travaillé.

Qu'il existe de nombreuses formules qui lui permettent de « rentabiliser » au mieux ce « stock » en combinant ses aspirations personnelles et ses contraintes personnelles.

Au nom de l'équilibre que nous soulignions au début de cet article, il convient de ne pas oublier que *aménager le temps de travail,* c'est concilier :

— des contraintes juridiques,
— des impératifs économiques,
— des aspirations sociales,

qui nous permettront de sortir d'un cadre trop étroit, pour envisager de maîtriser harmonieusement son temps sur l'ensemble de sa vie, seule véritable unité du temps réel.