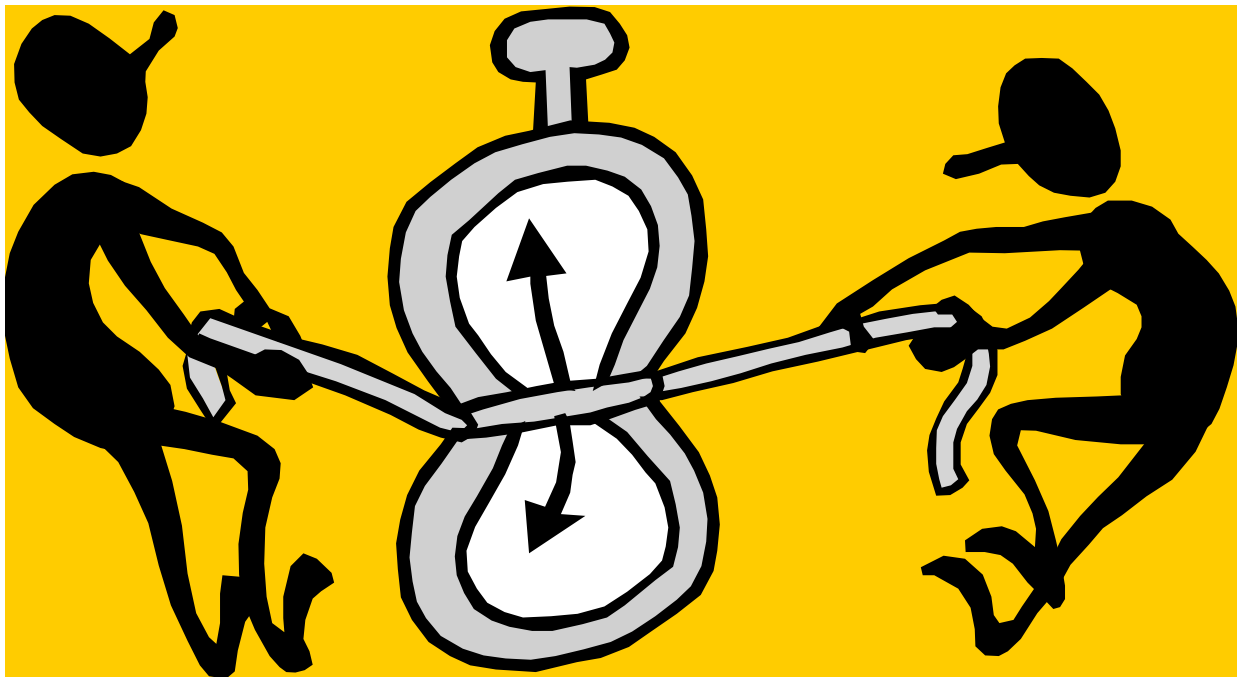


Les tensions du temps

Patricia Vendramin
Gérard Valenduc



DOSSIER ÉDUCATION PERMANENTE
Jun 2005

ASSOCIATION POUR UNE
FONDATION TRAVAIL-UNIVERSITÉ
CHAUSSEE DE HAECHT, 579 - B-1031 BRUXELLES
RUE D E L'ARSENAL, 5 - B-5000 NAMUR
ÉDITEUR RESPONSABLE : PIERRE GEORIS

[HTTP://WWW.FTU.BE](http://www.ftu.be)

AVEC LE SOUTIEN DE LA COMMUNAUTÉ FRANÇAISE
SERVICE DE L'ÉDUCATION PERMANENTE

Ce dossier a été préparé dans le cadre d'une collaboration avec la FEC (Formation Éducation Culture) et suite à la Semaine Sociale Wallonie Bruxelles de 2004 (L'ère du temps).

Ce dossier est publié avec l'autorisation de l'éditeur des actes des semaines sociales du MOC (Couleurs Livres).

Sommaire

1. RYTHMES DE TRAVAIL, TEMPS ET INÉGALITÉS.....	6
1. Des rythmes de travail qui accroissent la pression sur le temps.....	6
2. Les zones de friction et de renoncement	10
3. Tensions temporelles et inégalités	13
2. LE TEMPS ET LES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION.....	15
1. Le temps et la technologie.....	15
2. Les rythmes de la technologie et leur influence sur la qualité de vie	20
3. DES APPROCHES DU TEMPS COLLECTIVES ET NOVATRICES	26
1. Le succès des pays nordiques.....	26
2. Le temps des villes en Italie.....	27
3. Plus près de chez nous : les Pays-Bas	28
4. CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES.....	31

Introduction

La première partie de ce dossier s'intéresse à l'articulation temps, travail et inégalités. De plus en plus aujourd'hui, le temps s'impose comme un enjeu collectif. L'accélération des rythmes, l'urgence, la désynchronisation des temps sociaux, le tempo des technologies, l'harmonisation des problématiques liées au temps et à l'espace sont des enjeux qui interpellent un nombre croissant d'acteurs. Dans le cas des femmes salariées, le temps a toujours constitué une préoccupation cruciale : manque de temps, problèmes de conciliation des horaires, improvisation journalière, agendas surchargés, sont le quotidien de la plupart des femmes actives qui ont une charge de famille. Donner une dimension collective à la problématique du temps constitue une réelle opportunité pour sortir ces dilemmes du domaine privé et en faire véritablement une responsabilité collective, à la fois du monde professionnel, des pouvoirs publics, des entreprises de services, des hommes également. Envisager la gestion du temps familial comme une responsabilité essentiellement individuelle et féminine conduit inévitablement à des inégalités et des renoncements dans de multiples registres, à la fois personnels, professionnels, civiques et sociaux.

La deuxième partie du dossier montre comment la technologie marque son empreinte sur le rapport au temps. Depuis les moyenâgeuses clepsydres (horloges à eau) jusqu'aux méthodes récentes de gestion du temps incorporées dans les ordinateurs et les réseaux, la mesure et le contrôle du temps ont toujours été un domaine important de l'innovation technologique. Technologie et temps entretiennent des rapports étroits, chaque nouvelle époque génère ou sélectionne les techniques qui lui conviennent, et chaque nouvelle technique exerce une influence sur les styles de vie et de travail.

La troisième partie de ce dossier propose un aperçu des démarches innovantes entreprises dans d'autres pays d'Europe pour apporter des réponses à ce défi récurrent bien qu'investi d'une nouvelle dimension. Il est grand temps qu'en Belgique, également, la gestion du temps fasse l'objet d'une approche collective novatrice.

Pour conclure, une quatrième section propose des pistes de réflexion pour que les acteurs sociaux et les pouvoirs publics se mobilisent autour de la gestion du temps et intègrent dans leurs agendas les enjeux liés au temps, à la fois en termes d'égalité sociale et de qualité de vie au travail et hors travail.

Rythmes de travail, temps et inégalités

Introduction

Il peut paraître paradoxal de s'inquiéter de la gestion du temps et de l'harmonisation des temps sociaux alors que le temps de travail ne cesse de diminuer, malgré certaines tentatives récentes en sens inverse, et que l'offre de services collectifs et domestiques croît régulièrement. Néanmoins, les tensions augmentent entre la vie au travail et la vie hors travail. Il importe donc de s'interroger sur ce qui a changé dans l'organisation du travail et/ou dans la vie hors travail. Dans cet article, nous proposons d'observer ce qui, dans les rythmes de travail, conduit à accroître la pression sur le temps. Nous nous attarderons sur les zones de friction entre temps professionnels et privés et les renoncements qui en découlent. Nous pointerons ensuite les facteurs déterminants dans les difficultés de conciliation des temps sociaux. La question du genre est essentielle dans ces approches ; elle révèle des inégalités larvées qui ne peuvent pas être ignorées¹.

1. Des rythmes de travail qui accroissent la pression sur le temps

La réflexion autour du temps de travail est d'abord marquée par une singularité. En effet, en moins d'un siècle, le temps de travail a été diminué par deux, tandis que le temps de loisirs augmentait et que même le temps de sommeil passait de 9 heures à 7 heures². Malgré cela, le temps manque de plus en plus ; les activités sont de plus en plus désynchronisées et les emplois du temps craquent de partout. Cette situation s'explique, entre autres, par les changements intervenus dans les rythmes de travail. De fait, le temps de travail contractuel diminue mais, en même temps, il envahit des plages horaires de plus en plus étendues. Le travail s'est aussi accéléré ; il s'effectue souvent dans l'urgence³. La demande de réactivité et de disponibilité vient bouleverser la planification du temps de travail. Le travail s'est aussi densifié et il s'immisce dans tous les interstices horaires, avec plus ou moins de prévisibilité. L'irrégularité et l'imprévisibilité croissantes du temps de travail sont difficiles à concilier avec les charges et les engagements extérieurs au travail (tableau 1).

-
1. De nombreuses données reprises dans cette section proviennent d'une vaste enquête qui a été réalisée en France en 2003 à l'initiative de l'Institut Chronopost/Ipsos. Ces données sont récentes et originales par rapport à ce dont nous disposons actuellement en Belgique. L'auteur de cette section a participé à la réalisation de cette enquête et à la publication des résultats dans les numéros 1 et 2 de la revue *Tempos* (www.Institut-Chronopost.org).
 2. Gauvin A. et Jacot H. (coordonné par), *Temps de travail, temps sociaux, pour une approche globale*, Paris, Liaisons, 1999.
 3. Aubert N., *Le culte de l'urgence, la société malade du temps*, Paris, Flammarion, 2003.

Tableau 1 : Les horaires de travail - Salariés français, 2003

Les mêmes tous les jours	51 %
Alternants à court terme <i>travail posté, horaire variable d'une semaine, d'un jour à l'autre</i>	41 %
Alternants à long terme <i>mois, saison, ...</i>	7 %
64% connaissent leur horaire au moins un mois à l'avance. 12% le connaissent une semaine à l'avance. 21% seulement quelques jours à l'avance ou le jour même.	

Source : Chronopost, 2003

Les rythmes de travail ont profondément changé, et ces changements se sont accélérés ces dix dernières années⁴. Organisation en flux tendus, stratégies axées sur la clientèle, travail par projet, politiques du zéro délai, zéro stock, zéro défaut, autonomie et responsabilisation des salariés, nouvelles technologies, sont autant de dispositifs qui, de manière convergente, ont modifié le rapport au temps de travail et transformé les rythmes de travail.

Le temps de travail s'est allongé, non pas en termes de durée hebdomadaire de travail mais en durée d'accessibilité des services. Dans un souci de compétitivité, les entreprises proposent une offre de services qui couvre des périodes de plus en plus longues : tôt le matin, tard le soir, le samedi, voire le dimanche pour certains services d'assistance. Le travail en continu, 24 heures sur 24, n'est pas une nouveauté en soi, il existe depuis longtemps dans des secteurs d'activité qui n'ont pas d'autres alternatives comme les industries de process continu ou les services de santé qui ne peuvent interrompre leurs activités. La nouveauté, c'est que ce mode de fonctionnement s'étend à des activités pour lesquelles il n'est pas a priori impératif, comme les services en ligne accessibles 16 heures sur 24, les commerces ouverts le dimanche ou la nuit, etc.⁵ Cet allongement du temps de travail, malgré une durée contractuelle en diminution constante, conduit à un éclatement accru des temps de travail et à une désynchronisation croissante des temps sociaux (tableau 2).

4. Vendramin P. et Valenduc G., *Technologies de l'information et de la communication, qualité du travail et emploi*, Rapport pour le Ministère de l'Emploi et du Travail, Bruxelles, 2002.

5. Les discussions récentes concernant l'extension des horaires d'ouverture des commerces ou l'extension du temps de travail dans certains secteurs d'activité en Belgique, en France et en Allemagne, illustrent bien ce constat.

Tableau 2 : Le travail décalé - Salariés français, 2003

Jamais	48%	50% femmes 44% hommes
Oui, de manière régulière	28%	Plus de femmes 31%
<i>Nuit</i>	8%	Surtout le samedi 39%
<i>Samedi</i>	12%	
<i>Dimanche</i>	24%	
Oui, de temps en temps	34%	Plus d'hommes 40%
<i>Nuit</i>	10%	Surtout le samedi 32%
<i>Samedi</i>	14%	
<i>Dimanche</i>	27%	

Source : Chronopost, 2003

Les données des tableaux 1 et 2 sont concordantes avec celles qui ressortaient de l'enquête réalisée par le Service Syndical des Femmes sur la problématique du travail atypique⁶. On pouvait constater que 45% des femmes salariées n'ont pas un horaire fixe et qu'un tiers des femmes travaillent le samedi de manière régulière.

Ce qui transforme également le temps vécu au travail, c'est son caractère de plus en plus dense, ce que l'on appelle l'intensification du travail. Il n'y a plus aucun temps mort dans la journée de travail, les tâches s'enchaînent sans discontinuité, ce qui laisse peu d'espace pour la gestion des imprévus, qu'ils soient professionnels ou d'ordre privé. Il faut alors trouver des solutions pour répondre à ces demandes imprévues et trouver du temps en dehors du temps de travail contractuel. Dans la dernière enquête de la Fondation de Dublin relative aux conditions de travail, 60% des personnes interrogées déclarent travailler avec des délais trop courts et 56% devoir travailler à des cadences trop élevées⁷. Cette densification du travail n'est cependant pas inéluctable. Elle est souvent associée à un calcul du nombre de salariés effectué au plus juste, ce qui donne à beaucoup d'entre eux le sentiment de travailler en sous-effectif permanent et de manquer de moyens pour pouvoir réagir aux demandes imprévues.

Le travail s'organise également de plus en plus par projet, que ce soit dans l'industrie ou dans les services. Le rythme du travail est celui du projet avec son caractère imprévisible et irrégulier. La bonne réalisation d'un projet demandera souvent une gestion souple du temps liée au besoin de coordination, à la complémentarité des interventions, aux processus d'ajustement.

Les salariés travaillent également avec des modes de fonctionnement qui sont parfois fort proches du travail indépendant : objectifs à atteindre, autonomie, responsabilisation mais aussi sanction en cas de non-réalisation. Plus que le temps passé au travail, c'est la tâche à accomplir qui devient la référence pour mesurer le travail.

6. Vendramin P., *Le travail atypique – résultats d'enquête*, co-édition FTU/CSC, Service Syndical des Femmes, Bruxelles, mai 2001.

7. Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie au travail, *Dix ans de conditions de travail dans l'union européenne*, EF/00/128/FR, 2001.

Bref, ces transformations dans les rythmes de travail conduisent à un éclatement, une diversité et une malléabilité du temps de travail qui n'ont jamais eu autant d'ampleur, ce qui complique de manière durable la conciliation des différents temps de la vie.

Le client est un autre grand « perturbateur » de l'organisation du temps de travail. Le souci de satisfaire et de garder une clientèle conduit à une surenchère dans l'offre de services et de disponibilité par rapport aux exigences des clients, dans tous les secteurs d'activité. Dans l'enquête de la Fondation de Dublin déjà citée⁸, les demandes directes (client, usagers, collègues) viennent en tête parmi les facteurs déterminant le rythme de travail. Cette tendance s'est accentuée au cours des cinq dernières années. L'enquête Chronopost/Ipsos⁹ montre également que les principaux facteurs de pression sur le rythme de travail sont les impératifs et les délais imposés par les clients (31%) et le manque de personnel (25%), bien plus souvent que les conditions matérielles de travail (13%) ou la pression des supérieurs hiérarchiques (12%). La pression sur l'organisation du temps de travail dans le secteur public vient d'abord du manque de personnel (opinion de 34% des salariés du secteur public) et peu des clients (14%); la situation est inversée dans le secteur privé avec 39% de réponses qui mettent en cause les clients et 21% le manque de personnel. Ces différences s'expliquent par le fait que le secteur public opère dans un environnement peu concurrentiel mais confronté à des restrictions budgétaires, avec des missions et des dossiers qui se multiplient et se complexifient (tableau 3).

Tableau 3 : Ce qui pèse sur l'organisation du travail - Salariés français, 2003

Les clients (impératifs, délais)	31%	14% secteur public 39% secteur privé
Le manque de personnel	25%	34% secteur public 21% secteur privé
Les conditions matérielles de travail	13%	
La pression des supérieurs hiérarchiques	12%	
Rien	18%	

Source : Chronopost, 2003

À toutes ces transformations, il faut ajouter « l'urgence » qui s'impose de plus en plus dans les organisations. Une enquête récente de la CNE/LBC sur la problématique du stress, menée auprès de 1500 personnes dans le secteur financier, montre qu'une des sources majeures du stress est de devoir toujours se dépêcher (50% des réponses)¹⁰.

La flexibilité du temps de travail n'est cependant pas a priori une chose uniquement subie. L'enquête Institut Chronopost/Ipsos indique en effet que des marges de manœuvre existent comme, par exemple, la possibilité de participer à la détermination de son horaire de travail : 35% des salariés français peuvent intervenir, soit dans le cadre d'horaires « à la carte », soit en choisissant entre plusieurs options possibles ou encore en déterminant librement leurs horaires. Pour les autres, le temps de travail est fixé unilatéralement par l'employeur. Les femmes sont plus nombreuses à avoir des horaires fixés par l'entreprise sans possibilité de modifications

8. FEACVT, 2001, op. cit.

9. Enquête 2003 réalisée par l'Institut Chronopost / Ipsos, op. cit., www.institut-chronopost.bisystem.com/institut

10. Enquête CNE-GNC, *Stress*, Bruxelles, 2003. <http://www.cne-gnc.be>

(tableau 4). Les enquêtes de la Fondation de Dublin montrent également que les hommes ont plus d'influence sur leur temps de travail que les femmes.

**Tableau 4 : Comment sont déterminés vos horaires de travail ?
Salariés français, 2003**

Par l'entreprise <i>Sans possibilité de modification</i>	61%	Femmes 67% Hommes 56%
Choix entre plusieurs horaires Horaires modifiables par vous (à la carte)	18%	
Déterminés par vous	17%	Le plus d'horaires irréguliers et imprévisibles Le plus de travail décalé Le plus de semaines de plus de 40 heures Mais ... pas le plus de problèmes de conciliation car il s'agit principalement d'hommes et de cadres.

Source : Chronopost, 2003

Toutefois, l'enquête réalisée en France montre bien qu'il serait erroné de croire que la marge de manœuvre dans la gestion des horaires est d'emblée une garantie de meilleure conciliation entre temps professionnel et temps privé. On constate en effet que ceux qui peuvent déterminer leurs horaires eux-mêmes sont aussi ceux qui ont les horaires les plus irréguliers et imprévisibles et qu'ils sont les plus nombreux à faire plus de 40 heures semaine. Ils sont également plus nombreux à travailler occasionnellement la nuit, le samedi (principalement) et le dimanche. Bref, la liberté d'intervenir dans la gestion de son temps de travail ne conduit pas forcément à des situations de vie plus confortables. En parallèle, un résultat notable de cette enquête française montre également que les personnes qui ont le plus d'autonomie dans la détermination de leur temps de travail ne sont pas celles qui sont les plus nombreuses à être confrontées à des difficultés dans la conciliation de leur vie privée et professionnelle, non pas parce que ces salariés s'organisent des conditions de travail plus équilibrées mais ... parce qu'il s'agit en majorité d'hommes, occupant des postes à responsabilité, et moins envahis par des contraintes extraprofessionnelles.

La disponibilité temporelle comme indicateur de l'engagement vis-à-vis de l'entreprise est une attente qui pénalise particulièrement les femmes. Cette attente peut conduire à du présentisme et marginalise ceux, et surtout celles, qui sont moins disponibles ... mais pas moins efficaces. Ceux-ci sont écartés des moments où se construisent les ressources liées à des réseaux informels qui fonctionnent sur un temps décalé.

2. Les zones de friction et de renoncement

La transformation des rythmes de travail génère des tensions entre la vie professionnelle et la vie privée. Toutefois, tous les salariés ne sont pas confrontés de manière égale à ces tensions temporelles. Le type d'insertion professionnelle et la marge d'autonomie ont une influence, mais

surtout, la situation familiale et la division sexuelle des rôles dans la société introduisent de grandes différences entre hommes et femmes dans ce domaine. Ces différences seront source de renoncement et d'inégalités comme nous le verrons plus loin. Ceci n'est pas neuf, mais il est bon de rappeler qu'avec des objectifs d'accroissement des taux d'activité féminins et une élévation des niveaux de qualification, particulièrement chez les filles, il est important de réfléchir à l'infrastructure sociale¹¹ nécessaire à une véritable égalité professionnelle.

Une question de l'enquête Institut Chronopost/Ipsos¹² demandait aux salariés français s'il leur était « plutôt facile » ou « plutôt difficile » de concilier toute une série d'activités et de contraintes extérieures avec l'organisation de leur temps de travail. Les diverses activités et contraintes proposées étaient : le rythme de travail du conjoint ; les horaires de scolarité et de garde d'enfants ; les loisirs ; le temps consacré aux amis et aux proches ; les tâches ménagères et domestiques ; les imprévus de la vie privée ; les formalités administratives ; la vie associative, syndicale ou politique. D'une manière générale, la plupart des rubriques proposées sont considérées comme difficiles à concilier avec le temps de travail par un pourcentage de salariés allant de 30% à 57% selon les rubriques. L'inégalité entre hommes et femmes est évidente sur ces points (tableau 5). Notons, entre autres, la responsabilité des femmes par rapport aux imprévus de vie quotidienne qui constituent un véritable handicap professionnel quand les enfants sont en bas âge. De nombreux autres travaux vont dans le même sens et démontrent les difficultés croissantes de conciliation entre temps professionnel et privé.

**Tableau 5 : Qu'est-ce qui est difficile à concilier avec le temps de travail ? Par qui ?
Salariés français, 2003**

	Homme	Femme
La vie associative, syndicale ou politique	52%	58%
Les formalités administratives	48%	43%
Les imprévus de la vie privée (enfants malades, pannes, ...)	36%	53%
Les loisirs	33%	42%
Les horaires de scolarité et de garde d'enfants	36%	38%
Le rythme de travail du conjoint	33%	38%
Le temps consacré aux amis et aux proches	33%	30%
Les tâches ménagères et domestiques	31%	28%

Source : Chronopost, 2003

Le manque de temps et les tensions temporelles conduisent à faire des arbitrages et à renoncer à certaines choses. Établir des arbitrages, des ordres de priorité, renoncer, sont des comportements habituels. Cependant, si certains arbitrages ne posent guère de problèmes, d'autres, par contre, sont plus douloureux. Les renoncements par manque de temps apparaissent sexués. Les écarts reflètent souvent la division des rôles entre hommes et femmes. L'enquête de l'institut

11. Les responsables du projet *Aménagement des temps journaliers* aux Pays-Bas (dagindeling) définissent l'infrastructure sociale comme « un ensemble d'aménagements formels et informels permettant aux hommes et aux femmes modernes de faire leurs propres choix dans la combinaison du travail et de la vie privée, de sorte à pouvoir jouer un rôle à part entière dans la société. L'infrastructure sociale s'envisage ainsi parallèlement aux infrastructures physique et économique. »

12. Enquête 2003 réalisée par l'Institut Chronopost / Ipsos, op. cit.
www.institut-chronopost.bisystem.com/institut

Chronopost/Ipsos¹³ montre que : les femmes renoncent plus souvent que les hommes aux activités personnelles et sociales ; par rapport aux enfants, les hommes renoncent un peu plus souvent aux activités domestiques (s'occuper des enfants), les femmes aux activités récréatives (passer du temps libre avec les enfants) ; le renoncement au travail, à la carrière, à l'indépendance financière est surtout féminin (tableaux 6 et 7).

Tableau 6 : Les renoncements par manque de temps - Salariés français, 2003

Il vous arrive, par manque de temps, de renoncer à ...	Homme	Femme
... vous occuper de vous	45%	56%
... voir des amis, sortir, vous amuser	43%	51%
... participer à une vie associative, syndicale, politique	44%	54%
... faire des courses, les tâches ménagères	40%	41%
... faire des démarches auprès d'administrations, banque, poste	46%	43%
... vous occuper de vos enfants à la maison*	16%	12%
... passer du temps libre avec vos enfants*	17%	21%
... passer du temps libre avec votre conjoint**	28%	22%
Au moins une réponse	79%	83%

* avec enfants ** avec conjoint

Source: Chronopost, 2003

Il ressort également de l'enquête française que plus les revenus sont bas, plus l'incidence des problèmes de temps est importante. D'une manière générale, il se révèle que ce sont les femmes et les salariés les plus désavantagés financièrement qui doivent le plus fréquemment établir des arbitrages douloureux et renoncer. Ces arbitrages aboutissent souvent (environ 1 femme sur 3) à un « renoncement à l'enfant » se traduisant par le « choix » de ne pas faire un enfant ou de retarder sa conception (tableau 7).

Tableau 7 : Les renoncements par manque de temps - Salariés français, 2003

La façon dont votre vie personnelle/professionnelle est organisée aujourd'hui a une incidence sur ... % de réponses « incidence très ou plutôt importante »		
	Homme	Femme
... le nombre d'enfants que vous comptez avoir	28%	38%
... le moment que vous avez choisi pour avoir votre ou vos enfants	27%	39%

Source : Chronopost, 2003

13. Cette G., « Les renoncements par manque de temps » dans *Tempos* n° 1, Paris, Janvier 2004

3. Tensions temporelles et inégalités

Ce qui intervient de manière déterminante dans les difficultés de conciliation des temps sociaux, ce sont finalement des facteurs traditionnels comme la situation familiale et l'organisation du travail. Si ces facteurs explicatifs ont un caractère traditionnel, ils ne sont pas pour autant immuables. Les situations familiales, comme les contextes professionnels, ont connu des transformations de moins en moins compatibles entre elles et davantage pénalisantes dans le cas des femmes.

Concilier les contraintes familiales liées aux enfants avec les rythmes et les exigences du travail est un défi quotidien auquel de nombreux salariés sont confrontés, et c'est bien autour du temps que se joue cette bataille permanente. Les parents de jeunes enfants rencontrent beaucoup de difficultés de conciliation des temps, mais bien davantage dans le cas des femmes à la fois pour des raisons de division sexuelle des rôles mais aussi pour des raisons objectives. Par exemple, l'enquête de l'Institut Chronopost/Ipsos montre que 98% des hommes salariés qui ont des enfants de moins de douze ans au foyer ont un conjoint vivant avec eux, seulement 80% des femmes sont dans cette situation. Cela signifie qu'une femme salariée sur cinq vit seule avec un ou des enfants de moins de douze ans.

Le temps des enfants et de la petite enfance est concentré à l'intérieur de certaines tranches d'âge, notamment celle des 35 à 44 ans. C'est aussi la tranche d'âge pendant laquelle se construisent les carrières et pendant laquelle les salariés peuvent espérer accéder à des postes à responsabilités. On voit poindre là une inégalité potentielle en termes de carrière qui sera tributaire de la disponibilité temporelle.

Le fait d'être parent ne place pas les hommes et les femmes face à des dilemmes identiques par rapport à la vie professionnelle et à la conciliation des temps sociaux. Derrière le statut commun de parent se cachent des différences importantes liées à la fois à une division des rôles entre les sexes, mais aussi à des situations familiales et professionnelles différentes. Les problèmes de conciliation des temps sont à l'image de la division sexuelle des rôles. La venue d'un enfant renforce cette division des rôles au sein de la famille. Ce sont les tensions temporelles, l'asymétrie des rythmes du travail et de l'enfance, le manque de possibilité de récupérer du temps ailleurs (faiblesse de l'aide domestique) qui contraignent une partie des femmes actives à prendre des distances avec leur vie professionnelle. Dans le même temps, les hommes, forts de leur statut de père nourricier, s'investissent encore plus dans le travail. Côté employeur, il faut aussi compter avec un a priori négatif concernant la disponibilité des mères de jeunes enfants.

Les rythmes de la vie professionnelle et de la vie familiale trouvent difficilement un terrain d'entente, particulièrement dans le cas des femmes. Si le choix du travail à temps partiel est lourd de conséquences pour la carrière professionnelle et l'autonomie financière des femmes, il n'est pas forcément un gage de meilleure conciliation entre famille et travail. Beaucoup de postes à temps partiel concernent du travail à horaire décalé, dans les commerces et les services publics. Souvent, ils n'offrent que peu de marges de manœuvre et de possibilités d'intervention dans la détermination des horaires de travail.

Les tensions temporelles entre la vie au travail et la vie hors travail dépendent du caractère plus ou moins négociable de la contrainte temps. Il faut compter avec le poids de tout ce qui relève de temps contraints peu négociables comme les rythmes et les horaires liés à la scolarité et aux gardes d'enfants. Pour ce qui est des temps non contraints (loisirs, visites aux amis, vie civique et associative, formation, ...), la marge de manœuvre est souvent empreinte de renoncement.

Les difficultés de conciliation des temps professionnels et familiaux ne sont pas qu'une affaire de stress, de soucis personnels ou de frustrations momentanées. Les différences face au temps peuvent devenir des sources d'inégalités dans les sphères professionnelle, privée et collective. L'enquête française déjà citée, entre autres, montre également : que les renoncements sont plus fréquents dans les tranches de revenus les plus défavorisées ; que ce sont les personnes les moins fortunées qui sont le plus éloignées de leur travail et qui rencontrent le plus de difficultés pour la garde et l'accompagnement des enfants ; que ce sont les personnes les moins qualifiées qui ont les horaires les plus irréguliers.

L'impossible harmonisation de la vie familiale et professionnelle peut conduire à des options très préjudiciables. Ces « choix » concerneront pour l'essentiel des femmes. Des femmes actives peuvent décider de sortir du marché du travail et de renoncer à l'emploi. On est alors face au système de garde le plus onéreux. Elles peuvent également opter pour le travail à temps partiel et renoncer à la carrière professionnelle. Dans les deux cas, elles renoncent aussi à la sécurité et/ou l'indépendance financière. Ces mères actives peuvent aussi renoncer à l'enfant supplémentaire, ce qui en période de chute de la natalité est un échec collectif. Quant au renoncement au temps personnel, il ne concerne pas que du temps de loisirs, il peut aussi concerner du temps de formation, par exemple.

2

Le temps et les technologies de l'information et de la communication

Le but de cette section est de proposer quelques réflexions sur les liens entre le temps, le travail et la technique, dans une société qui porte l'empreinte des technologies de l'information et de la communication (TIC). La première partie montrera comment les TIC de la génération actuelle sont non seulement des outils d'information et de communication, mais aussi des outils de gestion du temps et de l'espace. Dans la deuxième partie, on verra comment les rythmes actuels de la technologie influencent la qualité de vie et la qualité du travail.

1. Le temps et la technologie

Les TIC de la nouvelle génération – c'est-à-dire internet, les réseaux, les ordinateurs et téléphones portables, les agendas électroniques, les logiciels de travail en groupe et à distance, les centres d'appel – peuvent être analysés en tant que technologies de gestion du temps et de la distance. Cette perspective renouvelle l'approche traditionnelle, qui ne voit dans les TIC que des automates et des machines de traitement de l'information.

Temps réel, distance irréal

L'expression "en temps réel" est souvent utilisée pour caractériser les performances des systèmes de communication basés sur les réseaux. Internet permet d'accéder en temps réel à des informations en provenance de toute la planète, la banque sur PC effectue à toute heure nos opérations en temps réel, les données encodées sur un poste de travail se propagent en temps réel dans tout le système informatique de l'entreprise, les services aux particuliers et aux entreprises se doivent d'être accessibles à toute heure en temps réel, etc. Ce temps réel donne l'impression d'une synchronisation totale et universelle de tous nos systèmes de communication, l'illusion d'un temps enfin domestiqué, sous contrôle permanent. Beau paradoxe, à l'heure où la plupart d'entre nous ont l'impression que la maîtrise de leur temps quotidien leur échappe de plus en plus ...

Le mot d'ordre du temps réel s'impose dans toutes les activités économiques et s'immisce dans la vie quotidienne. Il n'est pas sans conséquences sociales. Le temps réel suppose ce qu'on appelle dans le jargon technique une connectivité permanente, ce qui se traduit par une disponibilité quasi continue des individus et une accessibilité de plus en plus étendue de tous les services. Le contrôle permanent du temps transforme le travail. Grâce à toutes les données qu'ils collectent et brassent à travers leur mise en réseau, les systèmes informatiques actuels permettent une gestion de plus en plus précise de tous les flux de tâches, non seulement au sein d'une entreprise mais aussi dans ses relations avec ses fournisseurs, ses sous-traitants, ses clients, ses partenaires commerciaux ou financiers. Les besoins en main-d'œuvre sont eux aussi planifiés et imposés en temps réel, la maîtrise du temps par les uns peut entraîner une dépossession du temps chez les autres.

Plus le temps est réputé réel, plus la distance devient irréaliste. Plus exactement, la distance s'estompe derrière le temps, elle est effacée ou dissimulée par les nouveaux systèmes de communication. L'instantanéité du courrier électronique ou de la navigation sur internet gomme les distances, les images d'un site touristique ou les informations d'un journal situés à l'autre bout du monde sont accessibles en quelques millisecondes, une unité de temps qu'on appelait naguère un clin d'œil et maintenant un rafraîchissement d'écran. Le travail à distance et le travail itinérant se diversifient et se répandent. Le travail par projets ou par objectifs peut également être organisé à distance, parfois à une échelle internationale. Dans des cas extrêmes, mais de plus en plus fréquents, la distance perçue n'a plus rien à voir avec la distance physique. Le terme "téléprésence" est parfois utilisé pour décrire des situations où les TIC créent une sorte de présence à distance, quand une proximité virtuelle en temps réel (caméras web, téléconférences, logiciels de travail collaboratif) se substitue à une proximité physique.

Les TIC ne sont pas seulement des technologies de gestion du temps et de la distance, ce sont aussi des technologies de gestion des connaissances. Le temps intervient ici aussi. Internet peut permettre un accès très rapide à une grande variété d'informations et de connaissances, mais la connaissance ne s'acquiert pas instantanément, elle se construit dans un temps long, celui de la formation, du travail, de l'expérience, de l'acquisition d'une capacité d'évaluation et de jugement. Télécharger des centaines de pages prend quelques secondes, mais pour les lire et les comprendre, c'est d'une autre échelle de temps qu'il s'agit.

Des repères qui s'estompent

La règle littéraire de l'unité de lieu et de l'unité de temps, bien connue de ceux qui ont étudié la tragédie classique, est aussi celle qui régit l'organisation du travail depuis les débuts de la révolution industrielle. Le travail se déroule dans un lieu unique, par exemple l'atelier ou le bureau, et dans un temps bien défini, concrétisé par une démarcation entre le temps de travail et les autres temps sociaux : éducation, loisirs, famille, etc. Le cadre de lois et de conventions collectives qui organise les relations de travail est largement basé sur le principe de l'unité de lieu et de l'unité de temps. Le droit du travail fait souvent référence à l'établissement plutôt qu'à l'entreprise, au poste de travail plutôt qu'à l'organisation du travail. Les enjeux liés aux conditions de travail, à la santé et à la sécurité sont fortement ancrés dans les lieux de travail. Quant au temps de travail, il constitue une composante de base du contrat d'emploi. Le salariat est né du remplacement de la rémunération à la pièce, typique de l'artisanat, par la rémunération à l'heure, à la journée ou au mois. Le contrôle des salariés s'effectue bien souvent par la mesure de leur temps de travail. Les situations qui échappent à ces principes font l'objet de dispositions spéciales ou de dérogations négociées : travail itinérant, horaires flexibles, statut particulier des cadres, etc. Aujourd'hui, ces repères s'estompent.

Les frontières du temps de travail se brouillent pour un nombre croissant de travailleurs, à travers deux tendances concordantes. La première est l'expansion de formes d'organisation du travail dans lesquelles le temps de travail n'est plus nécessairement une mesure correcte du travail réalisé. C'est le cas du travail par projet (le plus souvent, par équipe de projet), où la réalisation du projet dans les délais imposés est un critère d'évaluation qui prime sur le temps travaillé par chacun. D'autres formes d'organisation reposent sur un management par objectifs, fréquent chez les cadres, ou sur une évaluation selon les résultats, fréquente chez les employés commerciaux et les employés techniques qui interviennent chez les clients. La seconde tendance est une augmentation de la perméabilité entre le temps de travail et les autres temps sociaux, notamment les déplacements et le temps domestique. Il est de plus en plus fréquent, notamment grâce aux TIC, de travailler pendant des déplacements à des réunions ou chez des clients, de ramener du travail à la maison, de se trouver chez soi en situation d'astreinte formelle ("être de garde", "être en stand-by") ou informelle ("être joignable"), de voir des tâches

professionnelles envahir le temps domestique tout en s'arrangeant pour régler des affaires personnelles pendant les heures de travail, ou encore de devoir prendre divers arrangements qui conduisent à un recouvrement entre le temps de travail et d'autres temps sociaux.¹⁴

La localisation du travail devient, elle aussi de plus en plus floue. Pour un nombre croissant de travailleurs, le travail se caractérise par l'ubiquité (travailler n'importe où, n'importe quand) ou le nomadisme. Ce terme à la mode désigne non seulement le travail itinérant, mais aussi une forme de carrière professionnelle qui comporte des changements fréquents d'employeur et de cadre de travail, en quelque sorte des carrières "sans attache", fréquentes dans les nouveaux métiers d'internet, du multimédia, de la publicité, des services spécialisés aux entreprises. Certains travailleurs ont plusieurs lieux de travail : dans l'entreprise, chez des clients, chez des partenaires industriels ou commerciaux. Dans ce contexte, l'identification à l'entreprise et à son système de relations sociales se dissout progressivement. Il faut encore mentionner la localisation "virtuelle" de certains services, comme les centres d'appel ou les centres de services internet : l'employé est localisé (et parfois employé) dans une entreprise qui n'est pas celle pour laquelle il travaille, par exemple il assure le help desk d'un produit ou d'un service de l'entreprise A tout en étant localisé dans l'entreprise B. Brouillage des frontières, mais aussi des identités.

Densité du temps de travail, intensification du travail

De nouvelles notions apparaissent dans la caractérisation du temps de travail. Nous en avons retenu deux : la densité et l'intensification.

La densité du temps de travail résulte d'une contraction de tous les points de repères temporels : rapprochement des échéances, exigence d'une efficacité maximale à tous les instants de la journée, élimination de toutes les formes de porosité du temps de travail, non seulement les temps morts mais aussi les moments de communication informelle. Les TIC contribuent aussi à rendre le temps de travail plus dense en le surchargeant d'informations : signaux à observer, messages à répondre, instructions à lire ou à prendre en compte, comptes rendus à produire, procédures à consigner, etc.

L'intensification du travail est la conjonction de plusieurs tendances : une densité croissante du travail, une accélération des rythmes de travail et des délais, une charge de travail plus élevée due à l'abstraction et à la codification des connaissances.

Ce n'est pas seulement l'organisation du travail, ni la manière d'envisager la gestion du facteur humain dans l'entreprise, qui contribuent à intensifier le travail, c'est aussi la nature même du travail qui accapare de plus en plus les salariés. L'abstraction croissante et la surcharge informationnelle sont deux évolutions dans lesquelles on retrouve l'empreinte forte des technologies. Avec les TIC, le travail devient de plus en plus abstrait ; le salarié travaille sur une représentation de la réalité, sur des écrans d'ordinateur ou devant des pupitres de contrôle, bien plus souvent que sur la réalité elle-même. La raffinerie de pétrole n'est plus en entrelacement de tuyaux et de vannes, mais un tableau de bord informatisé. La coulée continue n'est plus du métal en fusion, mais un schéma en couleur sous Windows. Un livre n'est plus un ouvrage imprimé et relié, mais un fichier réalisé avec un logiciel de PAO. Les archives ne sont plus dans les caves, mais sur le disque dur. Et ainsi de suite. Tout cela fait gagner du temps, raccourcit les délais, permet de mener de front plusieurs tâches. Affranchi des contraintes de la matière, le travail abstrait est aussi un travail plus intensif. Ce travail abstrait repose sur des interactions

¹⁴. Vendramin P., Petits arrangements avec le temps, dans *Tempos*, n°1, pp. 41-46, Institut Chronopost, Paris, janvier 2004.

homme / machine de plus en plus complexes. Le travail s'effectue également avec des systèmes de plus en plus vulnérables, dans lesquels la gestion des aléas exerce une pression croissante.¹⁵

La surcharge informationnelle est un facteur d'intensification du travail qui a pris une ampleur considérable avec le développement d'internet et des télécommunications mobiles. Une série de facteurs de charge de travail sont spécifiques au travail en ligne, ils concernent les travailleurs connectés en permanence à un intranet ou à internet. L'usage continu du courrier électronique, des groupes de discussion et des forums entraîne une charge élevée d'informations et de messages. Il provoque une pression constante à donner une réponse à tous les signaux reçus, même si cette réponse n'en est pas une : répondre à un e-mail qu'on l'a bien reçu ou signaler à un forum qu'on est en ligne. De plus, les messages électroniques se caractérisent très souvent par une absence de "filtres organisationnels", quand les mêmes messages sont envoyés à un grand nombre de destinataires, sans ordre de priorité ni destination privilégiée. Il appartient alors à chaque employé d'adopter ses propres critères de sélection et d'évaluation, au risque de se voir reprocher d'avoir négligé une information qu'il avait pourtant reçue. Le mélange permanent d'informations significatives et d'informations insignifiantes, qui caractérise internet, est une source de fatigue mentale, de même que la nécessité d'être accessible et disponible en permanence. Par ailleurs, les utilisateurs fréquents d'Internet peuvent être affectés par une perte de références spatiales et temporelles, liée à l'effacement apparent des distances et des décalages horaires.

Il ne faut pas confondre intensification du travail et augmentation de la productivité. Les gains de productivité peuvent résulter à la fois d'une meilleure efficacité des procédés et d'une intensification du travail. Quand ils mesurent la productivité, les économistes s'intéressent surtout à l'efficacité des procédés. Ils allouent à l'innovation technologique le rôle d'augmenter cette efficacité. Le rôle de l'innovation dans l'intensification du travail n'a été étudié que beaucoup plus récemment, à l'instigation des ergonomes et des sociologues du travail. "C'est à propos de la mesure de la productivité ou de l'étude des causes de la croissance que l'analyse économique est venue buter sur la question de l'intensification du travail. Celle-ci se présentait comme un obstacle gênant pour la réduction simple de la mesure du travail à des collections d'hommes/heures ou des temps passés et payés."¹⁶

Aujourd'hui encore, il subsiste un écart considérable entre les études sur la productivité du travail et celles sur l'intensification. Bien qu'elle soit mesurable à l'aide de divers indicateurs, l'intensification du travail est d'abord un phénomène qualitatif. Elle touche aux conditions de travail, au bien-être au travail, à la satisfaction professionnelle, à la gestion du temps. Les recherches sur l'intensification du travail s'appuient sur des études de cas, sur des enquêtes de terrain, sur l'observation et l'analyse des situations de travail. Elles établissent un lien entre les rythmes de travail et les rythmes de vie. En revanche, les recherches sur la productivité du travail sont de nature quantitative, elles se situent souvent à un niveau macroéconomique et elles se rapportent à des notions comme la croissance, la compétitivité, la spécialisation sectorielle, le rendement des innovations, etc. Si on prend un peu de recul par rapport à ces deux cercles académiques disjoints, le lien entre intensification et productivité est pourtant évident : si les employeurs cherchent à intensifier le travail, c'est, entre autres, pour obtenir des gains de productivité.

15.Valenduc G., La société de l'information et l'intensification du travail, dans les Cahiers Marxistes, n° 218, décembre 2000.

16.Bartoli M., Rocca M., Gestion par objectifs et réquisition des compétences : vers de nouvelles sources d'intensification du travail ?, dans les Actes du colloque Organisation, intensité du travail, qualité du travail, CNRS/CEPREMAP/CEE, Paris, novembre 2002.

De l'axe du temps au puzzle du temps

La dissolution des repères de lieu et de temps est considérée par certains sociologues comme une caractéristique d'une nouvelle conception du temps à l'œuvre dans la société. Selon Anthony Giddens, la dynamique de la modernité provient de la séparation du temps et de l'espace et de leur recombinaison dans des arrangements qui permettent la délimitation de nouvelles "zones spatio-temporelles" dans la vie sociale¹⁷. Décrivant cette nouvelle conception de l'espace et du temps qui ressort des travaux de Giddens sur la radicalisation de la modernité, Gabriella Paolucci explique que la métaphore de l'*axe du temps*, linéaire et orienté vers le futur, cède aujourd'hui le pas à la métaphore du *puzzle du temps*, reflet de combinaisons complexes d'arrangements temporels (et temporaires) dont l'image ne prend sens qu'en se construisant¹⁸.

Ces métaphores de l'axe et du puzzle du temps sont pertinentes. À l'axe du temps correspondent des notions telles que la carrière, l'emploi à vie, la succession linéaire des temps de formation, travail et retraite. Le puzzle du temps renvoie à des parcours professionnels plus sinueux, à la combinaison ou à l'alternance de différentes formes de travail et d'activité. On retrouve davantage d'hommes sur l'axe du temps et davantage de femmes dans le puzzle du temps. Le puzzle du temps sans doute une image plus familière aux jeunes qu'à la génération de leurs parents.

Tout le monde est-il concerné, tout cela est-il vraiment nouveau ?

Les rythmes scandés par les TIC se généralisent et s'imposent à l'ensemble de la société, mais à des degrés très variables selon les situations professionnelles et les groupes sociaux. Tous les milieux professionnels ne sont pas touchés avec la même ampleur par les transformations du travail induites ou amplifiées par les TIC. Certains secteurs sont davantage concernés que d'autres, selon l'intensité de leur usage des TIC, certains métiers aussi : les cadres, les techniciens et employés spécialisés, les commerciaux, les professionnels de la communication, les gestionnaires de projets, les responsables d'institutions publiques ou non marchandes, les centres de recherche et les bureaux d'étude ... mais aussi les permanents des syndicats et des mutuelles, sans doute !

Tout le monde n'est pas non plus concerné de la même façon. Les TIC ne se diffusent pas de manière socialement homogène, aux fractures sociales se superpose une fracture numérique. L'accès à internet et son usage sont inégalement distribués dans la société, ce qui conduit à diverses discriminations dans l'accès à l'emploi, à la formation, aux services privés ou publics, à l'exercice de la citoyenneté. Être contraint à rester en marge des TIC, c'est d'une certaine manière devoir vivre dans un autre temps, dans tous les sens du terme.

Ce lien étroit entre temps et technologie est-il nouveau ? Les TIC sont-elles foncièrement différentes du chronomètre introduit par Taylor sur les chaînes de fabrication, de l'horloge pointeuse ou du badge magnétique ? Oui et non. Oui, parce que les transformations du travail et de la vie quotidienne liées aux TIC sont d'une ampleur et d'une portée nouvelles, à une toute autre échelle que le chronomètre et la pointeuse. Ce n'est pas seulement la mesure du temps de travail qui est sous l'emprise de la technologie, c'est aussi son intensité, son contenu cognitif. Et ce n'est plus seulement le temps de travail, mais l'articulation de celui-ci avec les autres temps sociaux. Toutefois, la question du temps est récurrente dans l'histoire des techniques, elle est sous-jacente à toutes les vagues d'innovations. Dans son *Histoire du temps* publiée en 1982,

17. Giddens A. , Les conséquences de la modernité, L'Harmattan, Paris, 1994.

18. Paolucci G. , The changing dynamics of working time, in *Time & Society*, vol. 5(2) : 145-167, Sage Publ., London, 1996.

Jacques Attali écrivait : “Parmi toutes les présences du quotidien qu’il faudrait archiver dans les mémoires de nos vies, celle des instruments de mesure du temps est sans doute une des plus riches de sens. À en traquer la généalogie, à en déceler la nécessité et l’usage, se révèlent de façon étrange et complexe non seulement le sens du temps pour chaque société, mais aussi la façon dont l’homme s’inscrit lui-même dans le temps, le pense et l’organise.”¹⁹

2. Les rythmes de la technologie et leur influence sur la qualité de vie

Suite à diverses recherches menées à la FTU sur les TIC et le travail flexible²⁰, nous avons tenté de caractériser, de manière schématique et imagée, l’influence des rythmes de la technologie sur la qualité du travail et la qualité de vie, à travers cinq tendances²¹ : zéro le héros ; le client roi ; le fantôme de Taylor ; l’autonomie dépendante ; l’adaptabilité à l’instabilité permanente

Zéro le héros

Le précepte du zéro, hérité des méthodes japonaises de management des années 1980 (zéro stock, zéro retard, zéro défaut), se décline aujourd’hui de trois façons : zéro stock de main-d’œuvre, zéro délai, zéro erreur d’encodage.

Zéro stock de main-d’œuvre, cela signifie que les entreprises s’organisent pour mettre en œuvre une planification informatisée des temps partiels, des contrats courts et de la sous-traitance, de manière à ajuster au plus serré leurs besoins en personnel par rapport aux fluctuations de l’activité économique. Le travail à flux tendu s’ajoute à la production à flux tendu. Mais comme la gestion des ressources humaines comporte toujours une part d’imprévu, la conséquence est que les entreprises adeptes du zéro stock de main-d’œuvre travaillent avec un sous-effectif permanent, ce qui augmente encore la pression sur le travail.

Zéro délai, ce sont les échéances toujours plus rapprochées, l’exigence de réactivité immédiate face aux demandes ou aux problèmes, la connectivité permanente, les interactions en temps réel.

Zéro erreur d’encodage, c’est la révélation du talon d’Achille des grands systèmes informatisés, c’est-à-dire leur vulnérabilité face à des erreurs ou des imprévus souvent mineurs. Dans des systèmes comme SAP et les autres progiciels de gestion intégrés, la moindre erreur d’encodage se propage comme une traînée de poudre dans toutes les bases de données de l’entreprise, mais il faut de longues démarches pour la corriger ... et le coupable est implacablement repéré. De plus en plus souvent, la responsabilité de l’encodage est transférée vers le travailleur qui est à la source de l’information (le technicien qui fait une réparation, le vendeur, l’acheteur) ... ou vers le consommateur : les services financiers sont passés maîtres dans ce domaine, le secteur des voyages et des loisirs emboîte le pas, avec le secours d’internet.

19. Attali J., Histoire du temps, Fayard, 1982.

20. Vendramin P., Valenduc G., Technologies et flexibilité – Les défis du travail à l’ère numérique, Éditions Liaisons sociales, Paris, 2002.

21. Valenduc G., Vendramin P., ICT, flexible working and quality of life, in Verlaeckaert K. and Vitorino V. (eds), Unity and diversity: the contribution of social sciences and the humanities to the European Research Area, European Commission (EUR 20484), Brussels, 2002, pp. 185-190.

La conséquence de cette exaltation du zéro est que l'urgence devient non seulement un style de travail, mais aussi un style de vie. Rien ne peut plus attendre : le courrier doit être express, l'e-mail prioritaire, la réponse de l'employé de guichet immédiate, le rendez-vous pour demain, la livraison par DHL ou TNT. Une culture de l'urgence s'instaure partout, même en dehors de la sphère marchande.

Le client roi

Les temps et les rythmes de travail sont de plus en plus déterminés par les temps et les rythmes de la consommation, à travers des rapports directs avec des clients, rapports qui ont un caractère commercial, c'est-à-dire au cours desquels s'effectue une transaction ou une prestation de service. Cette intronisation du client roi concerne non seulement les employés commerciaux proprement dits, mais aussi de nombreuses autres catégories de travailleurs : les employés de guichet, les fonctionnaires d'une administration, les travailleurs de la santé, les techniciens de maintenance, les contrôleurs et inspecteurs, les magasiniers, les transporteurs, et bien d'autres.

Une enquête réalisée en 2000 pour la CNE, auprès des employés des entreprises industrielles de plus de 50 personnes en Wallonie et à Bruxelles, illustre bien cette expansion des relations directes avec la clientèle ²² ; 48% des employés techniques ou administratifs déclarent avoir fréquemment des contacts directs avec la clientèle, alors que les employés commerciaux ne représentent que 7% du total des employés dans les branches industrielles. Les opinions sur ces relations avec la clientèle sont partagées : 69% les considèrent comme valorisants, 33% comme stressants et 16% comme monotones – ces appréciations ne sont pas exclusives, notamment les qualificatifs valorisant et stressant. La pression de la clientèle est un facteur important de pression sur le temps. La dernière enquête quinquennale de la Fondation européenne de Dublin pour l'amélioration des conditions de vie et de travail relève que, dans l'Union européenne, les sollicitations des clients ou usagers sont le premier facteur d'intensification du rythme de travail (cité par 67% des répondants), les contraintes du travail effectué par des collègues arrivent en second lieu (48%), loin devant le contrôle hiérarchique (38%) ou les normes de production (31%) ; 60% sont confrontés à des délais stricts et 21% n'ont pas assez de temps pour réaliser leurs tâches dans les délais impartis ²³.

Les contacts avec la clientèle ou les usagers se déroulent soit dans des relations face à face, soit dans des relations médiatisées par la technologie, c'est-à-dire par le téléphone ou l'ordinateur. Dans un éventail croissant d'activités, de nombreuses fonctions de services passent par une médiation téléphonique, notamment la vente, le marketing, l'assistance technique, la réservation, les assurances, les études de marché, etc. ²⁴ Cette médiation de la technologie est une source d'intensification du travail. Le travailleur n'est plus maître de son rythme de travail. Celui-ci est déterminé tantôt par la fréquence aléatoire des appels téléphoniques, tantôt par les sollicitations d'un système informatique qui répartit lui-même la charge de travail.

Toutefois, selon l'adage bien connu, le roi règne mais ne gouverne pas. Derrière le précepte du client roi, il y a des stratégies d'entreprises : stratégies commerciales bien sûr, mais aussi

22. Vendramin P., Les employés de l'industrie, enquête réalisée par la FTU pour la CNE, Fondation Travail-Université, Namur, mai 2000.

23. Paoli P., Merllié D., Troisième enquête sur les conditions de travail en Europe 2000, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, Dublin, 2001, pp. 12-20.

24. Vendramin P., Valenduc G., De Keyser N., Rolland I., La télémédiation dans les services, Rapport pour le Fonds social européen et la Région wallonne, FTU Namur, 2001, pp. 7-14.

stratégies de gestion des conditions de travail, qui consistent à imputer la responsabilité du stress aux clients plutôt qu'aux dispositifs d'organisation du travail mis en place par l'employeur.

Le fantôme de Taylor

Le contrôle électronique des performances joue un rôle important dans la gestion du temps. Les systèmes informatiques et les réseaux permettent aujourd'hui de collecter, de traiter, de stocker, d'analyser et de consolider de manière continue une grande quantité d'informations sur la manière dont les travailleurs s'acquittent de leurs tâches. Il ne s'agit plus seulement de mesures de quantités physiques, comme le nombre d'opérations ou le nombre de clients, mais aussi de mesures relatives au comportement. Dans les centres d'appel par exemple, le système de supervision permet de réaliser des échantillonnages de conversations et de mesurer la fréquence de certains termes ou de certaines expressions. Il existe aussi des systèmes de reconnaissance vocale qui analysent le ton des conversations. De manière bien plus efficace que le chronomètre de Taylor et son bureau des méthodes, les TIC contrôlent les temps, les tâches, et produisent une batterie d'indicateurs sur le travail de chacun. Elles placent le salarié dans une situation de contrôle et de dépendance inédite, alors qu'en même temps se développe un discours sur l'autonomie et la responsabilisation dans le travail.

Au-delà des activités industrielles, de nombreuses activités de services font aujourd'hui l'objet de mesures quantitatives et de "benchmarking" (étalonnage) : le temps nécessaire pour traiter un dossier dans une compagnie d'assurance, pour répondre à une demande en ligne, pour qu'un employé de banque reçoive un client, pour faire les soins quotidiens d'un malade, pour qu'un facteur distribue son courrier, etc. Le benchmarking des performances symbolise une nouvelle alliance du chronomètre et de l'ordinateur. Cette obsession de la mesure n'est pas sans lien avec la gestion du temps. L'objectif est toujours de tirer le profit maximum du temps qui passe, de lutter contre les temps morts entre deux opérations et contre la porosité du temps de travail. Mais cette obsession de la mesure connaît des dysfonctionnements car le travail prescrit ne correspond qu'en partie au travail réel. Des imprévus, de mauvaises estimations, ou simplement le caractère évolutif des activités viennent brouiller les prévisions et perturber le déroulement planifié des tâches. À l'intensification prescrite s'ajoute une intensification subie, au gré des événements.

Dans la même logique, la codification croissante des procédures et des connaissances fait ressusciter le fantôme du taylorisme. Celui-ci concernait essentiellement le découpage et la recombinaison des temps relatifs aux opérations de fabrication. Il ressurgit aujourd'hui sous la forme d'une codification de procédures abstraites, par exemple dans l'élaboration et l'utilisation des normes de qualité ISO 9000 et assimilées. Il ressurgit aussi à travers la codification des connaissances, par exemple dans les scripts que doivent suivre les employés des centres d'appel pour répondre aux questions des clients, dans les systèmes experts qu'utilisent les employés de banque pour donner leurs conseils financiers, dans les progiciels de gestion intégrés du type SAP. Le stress du flux informatisé se substitue à l'autorité de la hiérarchie.

Le paradoxe est que les formes d'organisation du travail qui privilégient la technologie et les procédures au détriment du facteur humain cultivent le court terme et entraînent le stress, la monotonie, la déqualification et l'épuisement professionnel. Elles ne créent pas de contextes favorables au développement des compétences, au partage des savoirs, à l'autonomie, la créativité et l'innovation, qui se situent dans le moyen terme ou le long terme. Les échelles de mesure entrent en conflit avec les échelles de temps.

L'autonomie dépendante

La conjonction d'objectifs élevés, de contraintes fortes et de moyens limités favorise une intensification du travail qui confine parfois à l'auto-exploitation, notamment dans le travail en groupe et le travail par projets. Les travailleurs sont de plus en plus souvent confrontés à des situations professionnelles paradoxales, qui d'un côté augmentent leur espace d'autonomie mais en même temps diminuent la maîtrise qu'ils ont de leur travail et de leur vie. "L'intensification du travail diminue la maîtrise instantanée de l'activité. La flexibilité du temps de travail diminue la maîtrise du temps quotidien. La précarisation diminue la maîtrise de la trajectoire professionnelle. Chacune de ces formes de dépossession tend à aggraver les autres. L'intensification du travail fait que l'énergie du travailleur est accaparée par sa tâche du moment. De ce fait, il lui est plus difficile d'anticiper une mobilité, de se former, d'accumuler des connaissances sans but immédiat. (...) Les travailleurs se trouvent alors confrontés à des injonctions contradictoires : travailler au maximum de leurs capacités et gérer leur carrière sur le long terme. Il en résulte de l'angoisse, le sentiment d'être dans une impasse." ²⁵

L'intensité du travail résulte aussi de la combinaison de prescriptions élevées et du peu de limites définies dans le travail. Ces emplois sans bornes se retrouvent dans des situations où le contenu cognitif et relationnel des emplois devient instable et constamment menacé. "La psychologie du travail et les sciences d'organisation ont cherché longtemps à résoudre l'équation apparemment contradictoire entre le bien-être des employés et la productivité des organisations. Maintenant, cette tâche est renvoyée aux employés eux-mêmes : ils peuvent décider où et quand travailler. Ils pourront ainsi réaliser simultanément leur bien-être, leur développement individuel et la productivité attendue. Mais c'est ici que la notion d'intensité, comme prix à payer pour l'autonomie, devient très importante." ²⁶

L'adaptabilité à l'instabilité permanente

Le rythme accéléré des changements technologiques et organisationnels crée à la fois une instabilité permanente et un besoin continu d'adaptation. Or, le rythme de l'évolution technologique n'est pas le même que celui des transformations des organisations et des comportements. Trop souvent, c'est la technologie qui impose son tempo au changement organisationnel. Le changement est une dynamique positive, souvent perçue comme telle par les travailleurs. Toutefois, cette dynamique positive se transforme en menace quand les échelles de temps se télescopent, quand la moindre évolution des logiciels ou des réseaux entraîne une exigence d'adaptation immédiate et improvisée.

S'instaure ainsi une culture du court terme, un sentiment d'insécurité lié à la mobilité forcée et l'instabilité permanente. Cette culture du court terme s'insinue de manière diffuse dans les styles de vie, dans les projets personnels, dans les engagements individuels.

25. Gollac M., Volkoff S., Les conditions de travail, La Découverte, collection Repères, Paris, 2000, pp. 78-79.

26. Van Eijnatten F.-M., From intensive to sustainable work systems – the quest for a new paradigm, TUTB-SALISA conference, Brussels, 25-27 September 2000.

Tableau 8
Rythmes de la technologie et pression du temps : une synthèse

<i>Tendances</i>	<i>Rôles de la technologie</i>	<i>Formes de pression du temps</i>
Zéro le héros	Zéro stock de main-d'œuvre : planification informatisée des temps partiels, des contrats courts et de la sous-traitance. Zéro délai : échéances rapprochées, temps réel, travail en ligne. Zéro défaut : responsabilité des erreurs transférée à l'utilisateur final.	Main-d'œuvre calculée au plus juste, travail à flux tendus, pression de la précarité. Travail dans l'urgence et la connectivité permanentes. Stress de la panne, de l'aléa, de l'erreur d'encodage.
Le client roi	Accessibilité horaire étendue (centres d'appel, web, courriel). Télémédiation dans la prestation des services.	Rythmes de travail sous la pression des clients, temps de travail éclaté ou imprévisible, augmentation du temps d'astreinte.
Le fantôme de Taylor	Codification des connaissances et des procédures. Contrôle électronique et benchmarking des performances.	Pression des normes de qualité, menaces sur les connaissances tacites. Stress du workflow, obsession de la mesure et de la comparaison.
L'autonomie dépendante	Développement du travail par projets, basé sur les TIC. Facilités pour l'auto-organisation.	Difficultés de conciliation entre vie professionnelle et vie privée. Risques d'auto-exploitation.
L'adaptabilité à l'instabilité	Changements technologiques incessants, nécessité d'adaptation immédiate. Augmentation du travail mobile, références spatiales et temporelles plus floues.	Stress de l'employabilité, culture du court terme. Mobilité forcée et instabilité, sources d'insécurité.

Source : d'après Valenduc G., Vendramin P. (2002), op. cit., p. 188.

Différenciation et désynchronisation

Le tableau 8 résume les cinq tendances qui viennent d'être exposées. Il faut encore ajouter que ces tendances se développent dans un contexte où les perceptions individuelles de la pression du temps sont fortement différenciées. De plus, les connotations positives et négatives peuvent coexister chez une même personne : on peut à la fois aimer le travail par projets mais déplorer les délais trop courts, trouver le stress stimulant mais vouloir prévenir les excès, apprécier de manipuler des connaissances codifiées mais redouter leurs effets pervers. "L'intensité du travail peut aller de pair avec le cumul de souffrances et de frustrations, mais elle peut aussi s'accompagner d'une forte implication et de gratifications matérielles et morales. Par contre, elle empêche tout retrait par rapport au travail. On fait face, on prend sur soi, on s'investit, et le travail est une composante du bonheur tout en envahissant la vie. Ou on craque, la qualité de vie se lézarde et le risque de perdre son emploi se trouve accru." ²⁷

La prise en compte des différenciations ne signifie pas qu'il faille négliger la dimension collective. Le temps de travail n'est pas qu'une question individuelle, il structure aussi les temps de la vie sur le plan collectif. La flexibilité conduit à une hétérogénéité des comportements et

27. Gollac M., Volkoff S., Maîtriser l'intensité du travail, dans *Le Monde / Economie*, 4/04/2000.

des activités et donc une hétérogénéité de la demande. La vie hors travail est organisée en référence à la journée de travail, à un horaire standard. L'éclatement et la diversification des temps de travail posent individuellement mais aussi collectivement la question de l'articulation des temps (du travail, de la famille, des loisirs, des transports, des congés, de la consommation). Le temps de travail est un élément très structurant dans la vie collective et individuelle. Aujourd'hui, l'articulation entre ces différents temps est de plus en plus complexe et déterminée essentiellement par la demande des entreprises. Les logiques des entreprises et des salariés s'opposent, mais aussi celles des salariés et des consommateurs ou des citoyens, les logiques de ceux qui ont un emploi et de ceux qui n'en ont pas. L'articulation des temps se transforme en fonction des âges de la vie. Des tensions existent entre les temporalités des uns et des autres, mais au niveau collectif un minimum d'intégration reste indispensable.

Les différentes formes d'articulation entre la vie familiale et professionnelle ainsi que la gestion collective du temps relèvent des politiques de l'État et des acteurs sociaux. Les décisions prises en matière d'équipements et d'infrastructures (transports, crèches) et en matière de politique du temps (congés parentaux, familiaux, conditions du temps partiel, interruptions de carrière) déterminent le caractère socialement acceptable de ces nouveaux rythmes de travail.²⁸

28. Vendramin P., Valenduc G., Technologies et flexibilité, op. cit., pp. 122-123.

3

Des approches du temps collectives et novatrices

Les problèmes d'aménagement des temps et de conciliation entre vie professionnelle et familiale font l'objet dans la plupart des pays qui nous entourent, mais curieusement pas chez nous, d'une réflexion collective et d'un travail de recherche de solutions innovantes. Le temps s'est, en effet, imposé comme une clé pour repenser la vie collective, la gestion des territoires, la gestion des services, les rythmes et l'articulation des transports, la conciliation des temps sociaux et particulièrement des temps professionnels et privés.

Les pays nordiques, dès les années 70, se sont engagés dans une politique active d'égalité des hommes et des femmes devant l'emploi et les tâches parentales, avec une implication forte des pouvoirs publics et des entreprises. Les résultats sont là. La Suède, par exemple, a un taux d'activité féminine de 73% pour 54% en Belgique, ainsi que plus de 40% de femmes parmi les députés, les élus communaux et les membres des conseils régionaux. En Italie, ce sont les femmes actives milanaises qui, dans les années 80, ont mis l'aménagement du temps à l'ordre du jour, à partir de démarches participatives locales. Plus près de chez nous, les Pays-Bas se sont lancés dans les années 90 dans un vaste programme d'aménagement des temps de travail et dans une recherche de solutions sur mesure aux problèmes de conciliation du travail et de la vie familiale²⁹.

1. Le succès des pays nordiques

Les pays nordiques ont très vite pris des dispositions légales et impliqué les entreprises dans un projet visant à rendre les hommes et les femmes égaux devant l'emploi et les tâches parentales. Ainsi, la Suède dispose, depuis 1974, d'un congé parental rémunéré à 90% accessible au père ou à la mère, à temps plein ou partiel jusqu'aux huit ans de l'enfant. En 1980, un droit à des congés pour enfants malades de soixante jours par an, par enfant, pour les hommes comme les femmes, est créé. La même année, une loi sur l'égalité des chances entre hommes et femmes dans la vie professionnelle oblige les employeurs de plus de dix salariés à établir un plan d'égalité des chances. Depuis 1993, un mois de congé parental est réservé au père ainsi que dix jours indemnisés à la naissance d'un enfant. Depuis 1995, une loi oblige les municipalités à offrir une place de garde pour chaque enfant d'un an ou plus dont les parents travaillent ou suivent une formation.

En Finlande également, les pouvoirs publics ont depuis longtemps créé des dispositions qui permettent de combiner la vie professionnelle et la vie privée. Il y a quarante ans que le congé

29. Nous nous référons dans cette section à trois sources qui relatent l'expérience de ces pays. Tout d'abord, les rapports d'un projet européen, coordonné par une équipe néerlandaise, « Daily Routine Arrangements, from local practice to national policy », January 2004, The Hague, www.emancipatieweb.nl ; l'ouvrage de Dominique Méda, *Le temps des femmes*, Flammarion, Champs, Paris, 2001 ; le rapport Edmond Hervé « Les temps des villes » pour la Secrétaire d'État aux droits des femmes et à la formation professionnelle, Paris, 2001.

de maternité existe. Depuis vingt ans, il s'appelle congé parental car les pères peuvent aussi en bénéficier. La loi concernant la garde d'enfants a plus de trente ans. Les femmes finlandaises travaillent presque toutes à temps plein, qu'elles aient ou non des enfants. Jusqu'à sept ans, la garde des enfants est gratuite ou très abordable. Depuis 1996, chaque enfant a droit à une place d'accueil. Presque la moitié des enfants n'ayant pas l'âge scolaire vont à une crèche communale. L'autre moitié est gardée par un parent ayant un congé parental ou par une garde subsidiée. Une loi organisant la garde post-scolaire est en voie d'être adoptée. La garde d'enfants irrégulière pour les parents qui travaillent à des heures irrégulières est un autre besoin qui se révèle de plus en plus fréquemment. Les Finlandais réfléchissent à des systèmes de garde plus flexibles.

Néanmoins, le sujet n'est pas clos. De plus en plus de jeunes femmes bénéficient d'un contrat temporaire car les employeurs rechignent à payer de longs congés de maternité et peu de jeunes pères utilisent leur congé parental. Le travail prend aussi plus de temps et les longs trajets vers le travail sont nombreux car habiter près de son travail est trop coûteux. Les urbanistes tentent d'y remédier en créant des projets où les lieux d'habitation, de travail et de commerce seraient plus voisins. Dans le cadre de la garde post-scolaire, les pouvoirs publics s'efforcent de construire davantage d'immeubles à fonctions multiples, plus particulièrement aux abords des écoles ou à l'intérieur de celles-ci où les enfants pourraient se rendre pour pratiquer du sport, suivre leur cours de musique ou autres hobbies. Si les enfants ont l'occasion de s'y rendre le midi, ils ne doivent plus y aller le soir.

Pour contrer les dysfonctionnements qui peuvent apparaître malgré une infrastructure sociale performante, un programme national initié par les pouvoirs publics s'est déroulé jusqu'en 2004. Avec l'aide financière du FSE et du Ministère des Affaires sociales, le programme a ciblé les entreprises pour les amener à prêter plus d'attention à ces questions. Les objectifs de ce programme sont la diminution de l'absentéisme, le maintien du personnel dans l'emploi, l'amélioration de la qualité du travail et une gestion du personnel tenant mieux compte des enfants. Il a pour but une meilleure harmonisation de la vie professionnelle et privée.

2. Le temps des villes en Italie

En Italie, dans les années 80, une initiative des femmes actives milanaises a transformé la perspective de conciliation individuelle vie professionnelle / vie familiale en une problématique collective d'articulation des temps sociaux.

Ce sont les femmes qui ont mis l'aménagement du temps à l'ordre du jour. Le temps, et ensuite l'espace, sont ainsi devenus deux thèmes clés de l'agenda de la politique locale et nationale. L'État et les Régions ont voté des lois en la matière. De nombreuses municipalités italiennes ont créé des bureaux d'aménagement du temps chargés de réaliser des projets en partenariat pour améliorer la gestion du temps des individus et réorganiser les horaires des services et espaces publics. L'idée sous-jacente à la démarche est que ces questions ne soient plus confinées au domaine privé et qu'elles deviennent publiques. Le principe est de réorganiser les temps des villes dans un souci de meilleure conciliation (administrations, transports, ouvertures des commerces, des écoles, ...). Depuis les années 80, les femmes ont ainsi abordé le problème du temps sur plusieurs fronts : transports en commun, écoles, crèches, différents services, magasins, espaces publics, poste, horaires de travail.

Après une première loi nationale en 1990 et neuf lois régionales, depuis 2000, la loi Turco oblige les communes de plus de 30 000 habitants à définir une politique du temps adaptée. Chacune de ces communes dispose de son propre « manager du temps », d'un bureau du temps

et d'une commission spéciale composée de membres issus d'organisations, d'entreprises et de syndicats. Il s'agit en premier lieu de faire concorder les heures de travail et les heures d'ouverture des commerces, des services et des institutions médico-sociales. Cette loi ne concerne pas seulement l'aménagement du temps mais aussi le congé parental. À ce jour, environ 170 communes ont entrepris des actions.

De nombreux acteurs sociaux ont contribué au développement des politiques urbaines du temps en Italie. Un réseau d'associations de femmes issues des syndicats, d'universités et du monde politique ont démarré ce type de politique au niveau local. Les acteurs politiques mais aussi les syndicats, les universités, les chambres de commerce, les employeurs et les organisations de femmes ont tous travaillé à ce développement. Les universités jouent un rôle important dans le soutien des actions locales et l'établissement et l'introduction de solutions nouvelles, notamment l'université polytechnique de Milan.

Les objectifs de la gestion locale du temps sont :

- améliorer la qualité de vie des citoyens en faisant mieux concorder le travail et la vie privée ;
- faire dépendre les services et les heures d'ouverture des espaces publics des besoins des citoyens ;
- transformer les espaces publics en centres multifonctionnels pour les citoyens ;
- concilier les intérêts contraires des habitants et des visiteurs d'une ville ou ceux des prestataires et des utilisateurs de services publics.

Aujourd'hui, la gestion du temps est associée à celle de l'espace. L'objectif est de faire en sorte que temps et espace se concilient avec les tâches variées des familles, surtout lorsqu'il y a de jeunes enfants.

Au fil du temps, les entreprises, les écoles, les services publics se sont également rendu compte de l'importance et des avantages d'une gestion des temps contemporaine. Les politiques locales intègrent une forme de « time mainstreaming ». Par exemple, les universités ont créé de nouveaux cursus destinés aux experts en gestion des temps urbains auprès des facultés d'architecture. Il s'agit de jeter les bases pour un développement qui intègre de plus en plus l'aménagement des temps de vie et de travail avec les temps urbains.

L'expérience italienne a fait tache d'huile et la Belgique est aujourd'hui entourée de pays qui ont tiré profit de ces initiatives. La France a ouvert des bureaux du temps à Saint-Denis, Poitiers, Belfort, Paris, Lille, etc. Le rapport Hervé propose que chaque commune française de plus de 20 000 habitants se dote d'un bureau du temps, afin d'harmoniser les horaires des services publics avec les besoins de la vie familiale et professionnelle. En Allemagne, la ville de Brême fut la première en 1999 à s'engager dans ce type de politique.

3. Plus près de chez nous : les Pays-Bas

L'expérience des Pays-Bas est intéressante à plus d'un titre, pas seulement pour sa proximité géographique, mais parce qu'elle se caractérise par un travail mené sur plusieurs fronts de manière conjointe (horaires de travail, aménagement des horaires des services, évolution des mentalités), ainsi que par une recherche de solutions pragmatiques, novatrices et sur mesure.

Les Pays-Bas ont longtemps été caractérisés par un modèle familial traditionnel dans lequel l'homme travaille et la femme s'occupe des enfants, ainsi que par une culture du « neuf à cinq ».

La plupart des activités professionnelles se déroulent durant cet horaire. Après la deuxième guerre mondiale, il fallait beaucoup de main-d'œuvre féminine. Beaucoup de pays créaient des solutions pour permettre aux femmes de concilier travail et soin des enfants (crèches, repas à l'école, horaire de travail flexible) Aux Pays-Bas, la situation était différente. Les femmes restaient chez elles pour s'occuper des enfants. Il n'existait pas de solutions pour combiner travail et soin des enfants. Entre-temps, le travail à temps partiel s'est répandu. Beaucoup de femmes néerlandaises ont un travail à temps partiel mais qui les occupe toute la semaine. Ceci conduit à de plus en plus de frictions. Par exemple, une personne qui travaille à temps plein n'a qu'une chance sur dix de trouver la poste, la municipalité ou le centre médical ouvert. Les Pays-Bas sont aussi le seul pays en Europe où la journée scolaire est encore divisée en deux. Il n'existe pas de solutions structurelles pour la pause midi. Les parents doivent prendre en charge eux-mêmes ce problème. La diffusion et l'accessibilité des garderies sont récentes et coûteuses.

La volonté de changement aux Pays-Bas prend forme au milieu des années 90. Ils se lancent alors dans un mouvement de rattrapage pour faciliter la conciliation du travail et de la vie familiale. Le but est d'adapter « l'infrastructure sociale ». Au milieu des années 90, il apparaissait de plus en plus clairement que la politique d'émancipation du gouvernement était arrivée à un point de stagnation, parce qu'il était impossible pour les jeunes parents d'avoir une activité professionnelle et de s'occuper des enfants. Le gouvernement a donc créé la Commission pour l'aménagement des temps journaliers (Commissie dagindeling), composée de représentants de nombreuses organisations sociales. Dans cette démarche, il y a également un souci de justice sociale car ce sont les milieux les moins favorisés qui sont les plus gênés par les contraintes de conciliation des temps professionnels et privés.

Sur les recommandations de la Commission, le gouvernement néerlandais a consacré 30 millions d'euros (de 1999 à 2003) au financement d'expériences visant à améliorer la conciliation des tâches. La démarche mise en œuvre est une démarche ascendante, c'est-à-dire qui amène les personnes concernées à formuler leurs besoins et propose alors des solutions sur mesure. Ce type de démarche permet d'aboutir à des solutions novatrices. 140 expériences ont ainsi été soutenues. Elles ont mobilisé des partenariats rassemblant un millier d'organisations (entreprises, écoles, organisations de services). Les expériences sont de nature très diverse, par exemple :

- La création « d'écoles fenêtrées », qui combinent l'enseignement, le service de garderie et des facilités pour l'aménagement des loisirs des enfants.
- La modification de certains horaires médicaux. La plupart des patients souhaitent consulter leur médecin entre 17 et 20h00, mais aux Pays-Bas, les cabinets médicaux ferment généralement à 17h00. Une expérience permettant un accès à des heures plus tardives a suscité un énorme engouement.
- La création de plates-formes de services qui consistent à regrouper des infrastructures destinées à faciliter la vie de tous les jours, par exemple : crèche - supermarché - pressing - banque ; bibliothèque - réparateur de vélos - médecins ; services de nettoyage, de courses et de repassage.
- Le centre médical universitaire d'Utrecht a instauré un « contrat maman » qui lui a permis de trouver du personnel supplémentaire et de mieux exploiter les salles d'opération. Depuis lors, la liste d'attente des patients diminue.
- L'entreprise Kruiswerk Mark & Maas (une entreprise qui organise des soins à domicile et exige une grande flexibilité de son personnel) propose à ses 800 employés (la plupart des femmes) des avantages personnels comme des services de repassage, de courses ou de garderie.

Depuis 2002, et jusque 2007, le Fonds social européen finance la réalisation de nouvelles expériences d'aménagement des temps journaliers. 95 nouveaux projets ont été mis sur pied en 2002 et 2003. Ils concernent des initiatives de crèches à petite échelle, des horaires de travail flexibles ; un meilleur alignement entre les horaires des écoles, des services de garderie et des services de loisirs ; des plateformes locales pour améliorer la coordination entre les horaires de travail, l'ouverture des commerces et des services.

Les représentants des différentes expériences se réunissent trois fois par an pour discuter ensemble des « goulots d'étranglement » pendant la mise en oeuvre des projets. Il revient alors aux responsables du projet d'aménagement des temps journaliers, qui fait partie du Ministère des affaires sociales, de centraliser l'acquis des expériences et de le traduire en politique au niveau national.

En même temps, le gouvernement néerlandais a entrepris une vaste campagne d'information à la télévision, dans les journaux et les hebdomadaires pour attirer l'attention sur les dysfonctionnements dans l'aménagement des temps quotidiens. Un magazine populaire spécialisé est distribué gratuitement une fois par an à un million d'abonnés de magazines féminins ou de périodiques traitant de la vie moderne. Les Pays-Bas ont également mis en oeuvre une vaste campagne de sensibilisation des hommes au partage des tâches domestiques, ceci via la télévision, la radio, l'internet et des recherches. Parmi les partenaires de cette campagne, il y a différentes organisations comme les clubs de football, les syndicats, les communes et des organisations de minorités ethniques.

Les perspectives futures sont d'appréhender ces problèmes liés au temps dans la perspective d'un parcours de vie qui n'est plus standard mais un parcours personnel. En réfléchissant, par exemple, à des épargnes de jours de vacances en début de carrière pouvant être récupérés à des périodes de la carrière où l'on en a plus besoin, quand, par exemple, les enfants sont petits ou lorsque l'on souhaite reprendre des études.

Ces efforts pour améliorer la conciliation du travail et de la vie professionnelle sont confortés par diverses initiatives au niveau des temps de travail. En 1996, nouvelle loi sur les temps de travail intègre dans les principes d'organisation du temps de travail, la nécessité de tenir compte des responsabilités des salariés, extérieures à leur travail, de nature familiale ou autre. En 2000, une nouvelle loi sur l'adaptation des temps de travail est votée. Chaque salarié occupé dans une entreprise de plus de dix personnes, et ayant deux ans d'ancienneté, peut augmenter ou diminuer son temps de travail (sauf dispositions conventionnelles). Il dispose d'un droit de discussion de l'aménagement de son nouvel horaire avec son employeur (sans avoir à justifier d'aucun motif). Les possibilités de refus de l'employeur sont limitées et doivent être justifiées. À travers ces lois, les Pays-Bas effectuent des premiers pas vers une codétermination des temps de travail avec une augmentation de la flexibilité de l'emploi, mais cette fois, à l'avantage des salariés. Même si le travail à temps partiel reste dominant, entre 1990 et 2003, le taux d'emploi des femmes néerlandaises est passé de 47% à 66%.

4

Conclusions et perspectives

On voit aujourd'hui émerger de nouveaux types de conflits sociaux, qui ne sont plus tellement la manifestation d'antagonismes, mais de problèmes de compatibilité ou d'incompatibilité dans les usages du temps. Trois types de problèmes génèrent de tels "conflits de compatibilité" liés à la gestion du temps :

- Des problèmes de *conciliation* : conciliation entre l'investissement personnel dans le travail et le temps consacré à une vie familiale ou sociale, excès de recouvrement entre sphère privée et sphère professionnelle, conciliation entre les temps et rythmes des hommes et ceux des femmes, sans oublier ceux des enfants.
- Des problèmes de *carrière* : tensions croissantes entre la discontinuité des trajectoires professionnelles et besoins continus de construire ses compétences ; dilemme de la stabilité et de la précarité dans les carrières nomades ; difficulté de gérer la continuité à long terme des droits sociaux dans des parcours personnels faits d'alternances courtes et répétées de travail salarié, souvent à temps partiel, de travail indépendant, d'emplois d'insertion et de chômage.
- Des problèmes d'*autonomie* et de *contrôle* : l'exigence de responsabilité et d'autonomie rentre en conflit avec le benchmarking des performances ; l'implication personnelle dans la gestion de sa propre employabilité devient disproportionnée par rapport aux avantages que l'on en retire.

En matière de technologie, les clivages induits dans les usages du temps ne correspondent pas à un modèle dual, dans lequel une ligne de démarcation séparerait ceux qui tirent avantage des changements et ceux qui en sont victimes, ceux qui maîtrisent leur temps et ceux qui sont les esclaves du temps.

Le développement de la société de l'information favorise une différenciation accrue des intérêts, des attentes et des comportements de chacun à l'égard du travail et du temps de travail, ainsi que face aux équilibres à construire dans les usages du temps. Les attentes et les opinions sont également de plus en plus divergentes face à des revendications que les organisations syndicales veulent unificatrices, par exemple la réduction du temps de travail. Faut-il travailler moins ou travailler autrement ? Ou les deux, mais alors avec quel ordre de priorité ? Faut-il négocier les usages du temps dans le court terme (la durée hebdomadaire du travail) ou dans le long terme (des cycles annuels, l'ensemble de la carrière, le vieillissement au travail, l'alternance de travail et de formation) ? Les réponses à ces questions varient non seulement en fonction des préférences personnelles, mais aussi selon l'âge, la situation familiale, le type de métier, la stabilité ou l'instabilité des emplois, la prévisibilité des perspectives d'avenir de chacun.

Néanmoins, la reconnaissance de ces différenciations multiples ne doit pas éluder la question fondamentale des inégalités par rapport au temps. Il existe de lourdes inégalités sociales par rapport aux usages du temps, dont la nature collective transcende la variabilité des attitudes et attentes individuelles : en premier lieu les inégalités entre les hommes et les femmes, mais aussi

les inégalités face à la connaissance, à une époque où celle-ci devient un facteur clé de l'évolution du travail, ainsi que les inégalités en matière de capacité de socialisation, dans une société où la communication et le lien social traversent de fortes turbulences.

Il est grand temps que les acteurs sociaux et les pouvoirs publics se mobilisent autour de la gestion du temps et intègrent effectivement dans leurs agendas la donne du travail féminin. Les problèmes de gestion du temps et de conciliation des temps sociaux sont encore trop souvent considérés comme de vieilles histoires de femmes à ranger au musée du féminisme. Pourtant, les difficultés de conciliation des temps professionnels et privés sont d'incontestables sources d'inégalités, pour les femmes particulièrement. Ignorer cette dimension, c'est accepter que se perpétuent ces inégalités. Ceci est d'autant plus crucial que les catégories les plus affectées par ces problèmes d'harmonisation des temps sont celles qui ont les revenus les plus bas. Il faut également cesser de croire que le travail à temps partiel est une solution qui résout tous ces problèmes. De nombreux travaux ont démontré que ce n'était pas le cas.

Par rapport à la gestion du temps, comme dans d'autres domaines, il est indispensable de penser les politiques en intégrant les différences liées au genre sous peine de générer de nouvelles inégalités. Se battre, par exemple, pour un droit à la formation sans s'interroger sur la capacité de chacun à exercer ce droit est une illusion d'égalité. Les femmes qui combinent activité professionnelle et charge de famille n'ont guère de temps pour exercer un droit à la formation.

Il est grand temps aussi que les entreprises s'impliquent dans ces démarches. Elles ont une responsabilité sociale et pas seulement économique. Certains employeurs ont compris l'enjeu et l'intérêt de la prise en compte des contraintes de la vie hors travail. L'expérience du groupe Acor mérite d'être citée. En France, le groupe Accor prend en compte les attentes horaires des salariés et leur demande d'une offre de services. L'enjeu est la réduction du turn-over et de l'absentéisme. La gamme de services, à domicile ou dans l'entreprise, est très vaste et concerne la vie quotidienne (repassage, ménage, livraison), les soins aux enfants (baby-sitting, soutien scolaire, garde d'enfants malades) et aux personnes âgées (téléassistance, garde à domicile), l'assistance informatique (installation, maintenance, formation à domicile), la vie pratique (démarches administratives, fiscales, juridiques). Les services sont facilement accessibles : un seul numéro de téléphone, une seule adresse e-mail, un intranet dédié. Les coûts sont ceux du marché ou légèrement inférieurs.

Les approches territoriales sur mesure semblent également prometteuses. Elles ont l'intérêt de concilier temps et espace et de mobiliser des acteurs directement concernés. Elles permettent des partenariats inédits et la mise en pratique d'idées créatives. Elles présentent aussi l'intérêt de fonctionner dans des logiques ascendantes, c'est-à-dire des logiques qui se basent sur ce que les gens ressentent au quotidien et qui aboutissent à des solutions « sur mesure ».

Un autre intérêt des approches territoriales est de coupler la perspective du temps à celle de l'espace. Cela concerne la mobilité mais aussi l'espace bâti. Dans plusieurs pays, des architectes travaillent sur une meilleure cohésion entre le logement, l'école et les activités sportives. Mettre en relation les structures spatiale et sociale permet de faire naître de nouvelles perspectives. Il apparaît en effet comme logique de placer certaines infrastructures à proximité les unes des autres : accueils des enfants, crèches, écoles, bibliothèques, services de proximité, complexes sportifs et aménagements pour le télétravail.

L'aménagement de parcours de vie, avec des épargnes temps notamment, est une autre piste porteuse de solutions innovantes et adaptées à la réalité du monde du travail et des modes de vie actuels. Comme le recommande le projet européen *Daily Routine Arrangements*, les solutions d'aménagement du temps doivent se chercher dans une combinaison d'infrastructures dures et douces, d'infrastructures territoriales et d'infrastructures sociales.

Références

Attali J., *Histoire du temps*, Fayard, 1982.

Aubert N., *Le culte de l'urgence, la société malade du temps*, Paris, Flammarion, 2003.

Bartoli M., Rocca M., « Gestion par objectifs et réquisition des compétences : vers de nouvelles sources d'intensification du travail ? », dans les Actes du colloque Organisation, intensité du travail, qualité du travail, CNRS/CEPREMAP/CEE, Paris, novembre 2002.

Cette G., « Les renoncements par manque de temps » dans *Tempos* n° 1, Paris, Janvier 2004

Enquête CNE-GNC, *Stress*, Bruxelles, 2003. <http://www.cne-gnc.be>

Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie au travail, *Dix ans de conditions de travail dans l'union européenne*, EF/00/128/FR, 2001.

Gauvin A. et Jacot H. (coordonné par), *Temps de travail, temps sociaux, pour une approche globale*, Paris, Liaisons, 1999.

Giddens A. , *Les conséquences de la modernité*, L'Harmattan, Paris, 1994.

Gollac M., Volkoff S., « Maîtriser l'intensité du travail » dans *Le Monde / Economie*, 4/04/2000.

Gollac M., Volkoff S., *Les conditions de travail*, La Découverte, collection Repères, Paris, 2000, pp. 78-79.

Lasfargue Y., « L'ergostressie : une tentative d'innovation pour favoriser la mesure et le partage du travail des cadres », dans *Education Permanente*, n° 134/1, 1998.

Méda D., *Le temps des femmes*, Flammarion, Champs, Paris, 2001.

Paoli P., Merllié D., *Troisième enquête sur les conditions de travail en Europe 2000*, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, Dublin, 2001.

Paolucci G. , « The changing dynamics of working time », in *Time & Society*, vol. 5(2) : 145-167, Sage Publ., London, 1996.

Rapport Edmond Hervé « Les temps des villes » pour la Secrétaire d'État aux droits des femmes et à la formation professionnelle, Paris, 2001.

Report of the European Project « Daily Routine Arrangements, from local practice to national policy », January 2004, The Hague, www.emancipatieweb.nl

Valenduc G., « La société de l'information et l'intensification du travail », dans *les Cahiers Marxistes*, n° 218, décembre 2000.

Valenduc G., Vendramin P. , « ICT, flexible working and quality of life », in Verlaeckaert K. and Vitorino V. (eds), *Unity and diversity: the contribution of social sciences and the humanities to the European Research Area*, European Commission (EUR 20484), Brussels, 2002, pp. 185-190.

Van Eijnatten F.-M., *From intensive to sustainable work systems – the quest for a new paradigm*, TUTB-SALISA conference, Brussels, 25-27 September 2000.

Vendramin P. et Valenduc G., *Technologies de l'information et de la communication, qualité du travail et emploi*, Rapport pour le Ministère de l'Emploi et du Travail, Bruxelles, 2002.

Vendramin P., « Organisation du travail et conciliation » et « Petits arrangements avec le temps » dans *Tempos* n° 1, Paris, janvier 2004.

Vendramin P., « Temps, travail, inégalités : les parents et les autres » dans *Tempos* n° 2, Paris, juin 2004.

Vendramin P., *Le travail atypique– résultats d'enquête*, co-édition FTU/CSC, Service syndical des femmes, Bruxelles, mai 2001.

Vendramin P., *Les employés de l'industrie*, enquête réalisée par la FTU pour la CNE, Fondation Travail-Université, Namur, mai 2000.

Vendramin P., Valenduc G., De Keyser N., Rolland I., *La télémediation dans les services*, Rapport pour le Fonds social européen et la Région wallonne, FTU Namur, 2001.

Vendramin P., Valenduc G., *Technologies et flexibilité – Les défis du travail à l'ère numérique*, Éditions Liaisons sociales, Paris, 2002