

# LE TEMPS DE L'AMENAGEMENT

## ANALYSE DE L'AMENAGEMENT DU TEMPS EN MILIEU URBAIN

---

GROUPE DEDALE  
8 rue de la Cossonnerie  
75001 Paris

CLAUDE PATURLE  
avec la collaboration  
de JEAN-PAUL BLAIS



Compte rendu de fin de contrat d'une recherche financée par le S.A.E.T.  
(Ministère de l'Équipement)

Marché n° 75 00 239

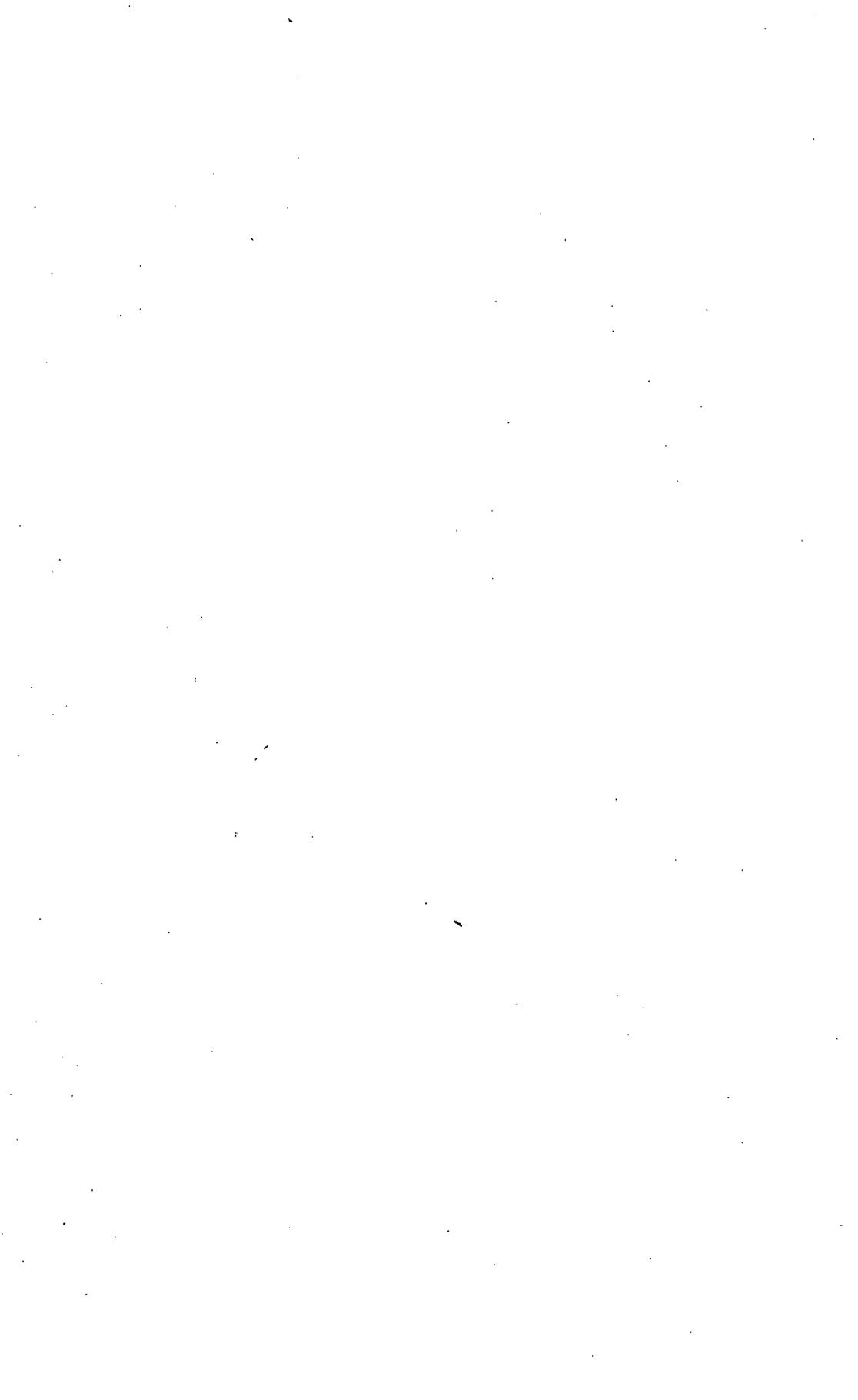
JANVIER 1977



*En fait, cette femme occupe son temps par un cérémonial d'habitudes, pour ne pas laisser l'angoisse surgir en elle. Jeanne a établi une règle qui empêche son inconscient de se manifester. Mais, un jour, elle se lève une heure trop tôt et, avec cette heure perdue, ce vide dans sa journée, commencent les actes manqués. Et les actes manqués introduisent une tension angoissante. J'ai créé un suspense avec des pommes de terre qui brûlent...*

PROPOS SUR "JEANNE DIELMAN"

LE MONDE DU 22.01.76



## S O M M A I R E

<u>PRESENTATION</u>	5
<u>QU'EST CE QU'AMENAGER LE TEMPS ?</u>	15
1) La désynchronisation des activités - <i>durant la journée - la semaine - et l'année.</i>	16
2) L'horaire variable - <i>modalités et mise en place - problèmes spécifiques.</i>	21
<u>PREMIERE PERIODE : DANS LES ANNEES 1958-1961, LES INTERVENTIONS VISENT LA DESYNCHRONISATION DES ACTIVITES.</u>	31
1) L'Etat organise l'aménagement du temps - <i>la création du CNAT et ses réalisations - la campagne de presse.</i>	32
2) La problématique des promoteurs - <i>le problème du temps se pose par rapport à l'encombrement de l'espace - Cet encombrement est la conséquence d'une synchronisation abusive - il faut donc remédier à ce déséquilibre.</i>	35
3) Cette problématique se situe dans un discours d'économie libérale - <i>l'objectif reste la croissance économique - dans un cadre libéral mais modernisé - pour mettre la technique au service du progrès social.</i>	41
4) La crainte des effets seconds incite à la prudence - <i>valoriser les échanges - en observant une grande prudence, en fixant des normes - en dépolitisant le problème.</i>	45
<u>DEUXIEME PERIODE : L'ACTION DU CATRAL DE 1966 A 1970 : LES DECALAGES EN REGION PARISIENNE.</u>	51
1) Le C.A.T.R.A.L. et ses opérations - <i>l'aménagement des horaires journaliers : l'opération "mieux vivre" - l'étalement des congés annuels.</i>	52

- 2) La méthode du C.A.T.R.A.L. - *informer et persuader - sans gêner les entreprises.* 56
- 3) Comment le C.A.T.R.A.L. situe le problème - *l'action sur l'espace lui paraît insuffisante - l'objectif est l'atténuation des contraintes - par la recherche d'un nouveau mode de vie - car de toutes façons, on n'arrête pas le progrès.* 59
- 4) S'agit-il d'une période-charnière ? 66

TROISIEME PERIODE : ENTRE 1971 ET 1975, UN NOUVEAU THEME APPARAÎT : HARMONISER LES TEMPS DE LA VIE QUOTIDIENNE. 67

- 1) Les interventions se diversifient - *la poursuite d'une action : le C.A.T.R.A.L. - de nouveaux promoteurs s'intéressent à l'aménagement du temps.* 68
- 2) Extension du domaine et spécification du problème - *le temps est posé comme une valeur - la critique sur l'aménagement de l'espace s'élabore - les promoteurs demandent des pouvoirs à la hauteur du problème.* 73
- 3) Les mécanismes idéologiques de l'argumentation - un changement d'optique : *les impératifs économiques disparaissent derrière les impératifs sociaux - une nouvelle problématique : la qualité de la vie - les fondements de l'argumentation : les idées plus générales :*
- L'obstacle au progrès, c'est la routine
  - Une vie organisée par les loisirs
  - Liberté et responsabilité... ou sécurité ? 81

QUATRIEME PERIODE : 1976 : LA VOLONTE DE MATERIALISER LES ACQUIS DES PERIODES ANTERIEURES S'ACCOMPAGNE D'UNE INTERROGATION PLUS GLOBALE SUR LA FONCTION URBAINE. 91

- 1) l'Etat lance de nouvelles actions - *le groupe inter-ministériel - la mission d'aménagement du temps.* 93

- 2) Les grandes orientations - les propositions et les recommandations - le passage à l'action - la répartition des tâches. 95
- 3) Une organisation plus serrée du temps - moins de contraintes, plus de loisirs - des budgets-temps rationnels. 99
- 4) L'espace-temps : une réalité ? - convergence des stratégies - l'espace-temps des loisirs - l'animation des villes. 105

INTERRELATIONS ENTRE AMENAGEMENT DE L'ESPACE ET AMENAGEMENT DU TEMPS 109

- 1) L'objet de l'aménagement du temps : les horaires - une mesure de temps physique - distincte des temps vécus - concept prédominant de la vie industrielle - réalité concrète de la vie de travail - un temps constitutif de toute la vie sociale. 113
- 3) La relation entre deux types d'aménagement. 119
- 4) Pour un autre temps ? - Qualité des temps et qualité de la vie - un temps approprié. 121

BIBLIOGRAPHIE 123



**PRESENTATION**



La recherche présentée ici a pour origine une réflexion sur les rapports entre l'espace urbain et le temps et plus précisément, cette question : l'aménagement de l'espace prend-il en compte le temps ?

En effet, l'aménagement de l'espace est souvent présenté comme une action sur le cadre de vie, ce qui peut conduire à s'interroger sur les interactions de l'espace-cadre de vie et de ce qu'il entoure, à savoir le mode de vie, ou plutôt la vie qui s'y déroule. Le temps vécu est un élément du mode de vie et nous avons posé l'hypothèse qu'il est un facteur d'appropriation de l'espace.

Plusieurs difficultés apparaissent très vite dès le début de la recherche (en dehors même des conditions de travail des chercheurs dits "hors-statut"), et en premier lieu lorsqu'il s'agit de définir l'objet de la recherche.

#### COMMENT DEFINIR UN CONCEPT DE TEMPS ?

Qu'est ce que le temps ? "Si personne ne me le demande, je le sais ; mais si j'avais à l'expliquer à quelqu'un, je n'en saurais rien" (ST AUGUSTIN). Il s'avère rapidement que plus on croit le circonscrire, plus il nous échappe. On ressent le poids du temps, on lui court après, mais on ne peut l'arrêter pour le saisir. Il nous semble parfois lâche, parfois ténu, rapide ou lent... Lorsqu'on cherche ses caractéristiques fondamentales, on se heurte à une première ambigüité : il y a le temps qui passe, flux qui entraîne

les évènements dans une succession irréversible et que l'on ne peut décrire que lorsqu'il est passé ; et le temps qu'on mesure, qu'on découpe en parties comparables, temps neutre, homogène, continu et réversible, toile de fond commune à tous les évènements. La principale difficulté vient de ce que le temps contient deux dimensions essentielles, la durée et la succession, qui de plus, sont interdépendantes : la connaissance de l'une suppose la connaissance de l'autre (89).

Cette ambiguïté n'est pas atténuée par la langue française où le même terme exprime à la fois cette dualité, un seul de ces aspects ou encore une partie précise de l'un d'eux ("dans le temps", "au temps de", "mettre du temps"...); sans parler du temps des verbes, ou du temps qu'il fait.

Le même signifiant renvoie à plusieurs signifiés qui sont distincts, mais pas totalement indépendants les uns des autres.

La connaissance du temps n'est donc pas simple et plusieurs niveaux se superposent. Différentes approches sont possibles : on a ainsi coutume de distinguer le temps psychologique (ou vécu), du temps biologique et du temps physique, ou encore du temps historique... mais les limites et les interférences de ces différents domaines ne sont pas clairement déterminées ; les débats restent nombreux. Le problème du temps dépasse son propre champ d'analyse ; il renvoie à autre chose, car il est contenant caractérisé et qualifié par son contenu ; mais il est aussi lien et orientation des différents contenus auxquels il donne sens et signification.

Notre connaissance intime du temps est d'abord intuitive : nous ressentons en nous les effets de ce flux qui nous entraîne de la naissance à la mort ; irréversible, orienté, le temps nous apparaît hétérogène, également : ses durées sont plus ou moins riches, elles semblent accélérer ou ralentir son déroulement. Est-il l'étoffe même dont sont faits les phénomènes ? Dans ce cas, il n'y

a pas un temps unique, mais des temps. Pourtant, le temps est à la fois en moi, et hors de moi ; il ne m'est pas donné a priori, ma connaissance intuitive est incomplète et suppose la conscience, qui me permet de survoler et de dominer son flux : "durer, c'est à la fois changer et persister, se transformer et rester le même. Je ne pourrais pas savoir que je change s'il n'y avait en moi quelque chose qui ne change pas" (91). Ce quelque chose, c'est ma conscience, c'est mon être propre, ce qu'on peut appeler la "personnalité" ; dans une certaine mesure, ma personnalité est caractérisée par ma perception particulière du temps, par la conception que j'en ai (Cf.85).

Cependant, la conscience logique mémorise, compare et organise les expériences, et rectifie alors le temps intuitif ou sensorimoteur. J.Piaget a montré que le temps psychologique est, comme le temps physique, une construction : il résulte de régulations introspectives et d'opérations logiques, d'un raisonnement par lequel on met en relation son temps propre avec le temps d'autrui et avec le temps physique (89). On est alors en droit de se demander dans quelle mesure la perception du temps (et alors la personnalité) est socialisée ? Car la socio-culture offre sa propre représentation du temps ("cadre social de la mémoire") et sa propre organisation du temps. L'individu fait très tôt l'expérience du temps social qui découpe, organise et structure les activités ; il subit aussi l'influence de sa culture qui diffuse une certaine conception du temps qui est, ou n'est pas, cohérente avec l'organisation concrète du temps.

## LE TEMPS PAR RAPPORT A L'ESPACE ?

D'abord centrée sur les rapports espace-temps, cette recherche a quelque peu dévié de son objectif : il s'est avéré nécessaire de qualifier le temps, condition première de sa définition.

Mais un concept théorique (ou même philosophique) est trop abstrait, trop distant du contenu réel. Si au contraire, on ne retient, a priori, qu'un aspect temporel, on doit renoncer à la richesse du temps (alors que toutes les facettes du temps interfèrent et s'entremêlent, dans le mode de vie urbain). Il restait possible de qualifier le temps à travers une réflexion sur une pratique.

Cette pratique particulière liée au temps, c'est l'aménagement du temps. Ce type d'intervention volontaire est né en France il y a près de 20 ans : devant les difficultés croissantes de circulation et d'échanges dans les villes, la nécessité s'est fait sentir de compléter l'action sur l'espace par une action sur le temps.

Ceci nous a conduit à une démarche plus limitée mais plus rigoureuse qu'une réflexion générale sur l'espace et le temps : en examinant la pratique "aménagement du temps", nous pouvions la comparer à une autre pratique, l'aménagement de l'espace, et ainsi découvrir leurs interrelations.

Pour ce travail nous avons posé un préalable : les mécanismes de production et de promotion de l'espace sont supposés connus tant à travers la littérature spécialisée qu'à travers nos expériences d'usagers de la ville (usagers en contact avec des urbanistes). Par ailleurs, cette recherche s'adresse à des lecteurs "urbains" ; et nous avons alors choisi de porter notre attention sur l'aménagement du temps, essentiellement. Nous l'analyserons suivant deux axes :

- Les rapports entre l'aménagement du temps et l'aménagement de

l'espace : l'aménagement du temps, qui est apparu pour répondre à des problèmes urbains, peut être considéré comme une réponse particulière à notre question de départ ; son champ déborde le cadre de l'urbain que, par ailleurs, il ne couvre que partiellement ; et il se situe en dehors de l'aménagement de l'espace.

- Le temps : l'approche des aménageurs est une construction (ou la reproduction) consciente ou inconsciente d'un concept du temps. Comme pratique sociale, l'aménagement du temps est révélateur de ce qui pose problème à notre société, en matière de temps. Son objet - le temps aménageable - est le reflet, dans une certaine mesure, de notre temps social et de son organisation.

LA METHODE

Notre recherche est basée sur des interviews effectuées auprès des aménageurs actuels, et surtout, sur l'analyse des textes consacrés aux actions d'aménagement du temps. De nombreux articles, brochures et livres ont en effet accompagné les investigations et les actions en ce domaine ; ils sont une source d'information mais en même temps, ils offrent aux lecteurs une certaine image de ce type d'intervention et du mode de vie urbain qu'il veut améliorer. Leurs auteurs ne sont pas tous les animateurs directs d'actions sur le temps, mais chacun participe à sa façon à la promotion des formules d'aménagement du temps ; aussi les désignerons-nous indifféremment par le terme "promoteurs".

Nous avons interrogé ces textes à partir de diverses questions, et conduit l'analyse de contenu à plusieurs niveaux :

- Les textes nous donnent un certain nombre d'informations :  
quelles sont les actions et les réformes concrètes que recouvre le terme aménagement du temps ; quels sont les moyens dont disposent les aménageurs pour mettre en oeuvre leur politique ; quels sont les obstacles qu'ils ont à surmonter.
- Les "discours" des promoteurs définissent les objectifs précis ; ils sont aussi l'occasion de donner un point de vue plus général, sur l'organisation de la vie urbaine, par exemple. L'argumentation s'appuie sur différents thèmes qui façonnent une certaine image de l'aménagement du temps, de la situation qui justifie ce changement, et de l'avenir escompté.
- L'utilité sociale du temps aménagé, le concept de temps utilisé par les promoteurs, ou la transformation réelle du temps quotidien ne nous apparaissent qu'après une "relecture" des textes qui seule permet de dépasser le niveau de la représentation et des discours. C'est à ce dernier niveau que l'on pourra connaî-

tre le type de réponse que donne l'aménagement du temps à notre préoccupation.

Depuis qu'il existe en France, l'aménagement du temps a marqué une évolution, dans laquelle nous avons repéré plusieurs étapes. Le compte-rendu de notre étude reflète cette chronologie afin de conserver à chaque période son originalité et sa cohérence :

- 1 - 1958 - 1961 : les interventions visent la désynchronisation des horaires.
- 2 - 1966 - 1970 : l'action du C.A.T.R.A.L. : les décalages en Région Parisienne.
- 3 - 1971 - 1975 : un nouveau thème apparait : harmoniser les temps de la vie quotidienne.
- 4 - 1976 : la volonté de matérialiser les acquis des périodes antérieures s'accompagne d'une interrogation plus globale sur la fonction urbaine.

La conclusion nous donnera l'occasion d'établir les résultats de notre "relecture", et de revenir sur la question du temps dans l'aménagement de l'espace.



## QU'EST CE QU'AMENAGER LE TEMPS ?

Depuis les années 1958 où l'on entend parler de l'aménagement du temps, les promoteurs ont poursuivi deux objectifs principaux : d'abord, dès 1958, la recherche s'est orientée vers l'étalement des activités dans le temps ; puis, après 1970, on a cherché, avec le système de l'horaire variable à atteindre directement l'individu plus que son activité.

Pour rendre plus aisée la compréhension de cette recherche, nous préférons dès l'abord présenter ces deux types d'intervention et aborder plus loin la succession des pratiques des aménageurs.

## I - LA DESYNCHRONISATION DES ACTIVITES

Le mauvais fonctionnement du système urbain est en partie attribué à la synchronisation de toutes les activités, et le remède prôné est "l'étalement", "l'aménagement des horaires". C'est un premier type d'intervention, en quelque sorte un réaménagement du calendrier des activités, qu'il s'agit de répartir autrement dans la journée, le mois ou l'année, afin de les étaler.

Seront alors proposés les décalages : d'horaires, de congés, mais aussi bien de différentes échéances, puisque d'aucuns proposeront de désynchroniser les dates de versement des salaires, des échéances commerciales et financières, des crédits, des approvisionnements comme les périodes d'utilisation des bâtiments scolaires et des terrains de sport.

Cette action est envisagée essentiellement par rapport aux trois niveaux qui rythment la vie de travail :

### *a) Durant la journée de travail*

- Les décalages d'horaires ont pour objectif l'écêtement des "pointes", dues à une trop forte demande aux mêmes moments. Cette première et principale mesure porte sur les heures d'entrée et de sortie du travail et doit permettre une meilleure répartition dans le temps de l'utilisation des moyens de transport. Elle donne lieu à des opérations de plus ou moins grande envergure :

• Dans une ville moyenne, une entreprise de taille importante avancera ou retardera ses horaires, ne serait-ce que d'un quart d'heure.

• Dans une grande ville, il s'agit d'organiser des décalages entre établissements d'un même secteur géographique. De ces décalages qui peuvent n'être que d'un quart d'heure, et au maximum d'une heure et demie, on escompte un écêtement de 10 % des "pointes" dans les transports, ainsi qu'un accroissement

du volume des échanges commerciaux.

- La journée continue est un autre moyen de désynchroniser sans augmenter ou décaler l'amplitude de la journée de travail. La réduction de la pause traditionnelle de la mi-journée, dont on commençait juste à parler en 1958, permet de diminuer le nombre de trajets domicile-travail effectués dans la journée, et peut représenter un avantage autant pour les travailleurs des grandes agglomérations dont le domicile est éloigné du lieu de travail, que pour les compagnies de transports, qui n'auront plus à faire face à une trop forte demande en mi-journée. Cette formule maintenant bien connue a donné lieu à ses débuts, à de nombreuses discussions, et les promoteurs ont eu pour tâche secondaire, liée à cette proposition de provoquer, par le besoin qu'elle en fait naître dans l'opinion, la création d'équipements d'accompagnement indispensables, comme on en trouve dans certaines tours de bureau récentes, tels que les cafétérias, cantines, salles de détente..., et par contrecoup, de réclamer des cantines scolaires et des crèches, ou encore de nouvelles heures d'ouverture pour les magasins et les services.

#### *b) Durant la semaine de travail*

La première solution proposée fut, vers 1958, la semaine anglaise (5 jours de travail - 2 jours de repos) : les "week-ends" de deux jours entiers étaient encore rares et les promoteurs s'appliquèrent à les faire adopter. La législation autorisant depuis 1936 la répartition du travail sur 5 ou 6 jours, cette formule fut rapidement appliquée, au moins dans les secteurs où la durée du travail le permettait.

Mais une fois admis les deux jours consécutifs de repos hebdomadaire, la nécessité s'est fait sentir de les étaler dans la semaine, d'autant plus que nombre de travailleurs les ont mis à profit pour quitter les grandes villes. Plusieurs aménagements sont alors possibles, autour du dimanche qui demeure le jour "sacré".

- Le second jour de repos est réparti entre le samedi et le lundi : Le décalage peut avoir lieu entre les différentes entreprises, chacune fermant totalement durant deux jours ; il peut aussi être organisé entre les salariés d'une même entreprise qui restera ouverte pendant six jours ; dans ce deuxième cas, les salariés peuvent avoir soit un jour fixe, soit tantôt le samedi, tantôt le lundi, par roulement.
- Cinq jours de travail chaque semaine avec alternance d'un repos de trois jours (samedi, dimanche et lundi) et d'un repos d'un seul jour (le dimanche).
- Cette alternance du nombre de jours de repos peut se doubler d'une alternance de la durée des semaines de travail (avec par exemple des jours de repos les vendredi, samedi et dimanche, puis le dimanche ; une semaine de quatre jours de travail succède ainsi à une semaine de six jours de travail).

Ces solutions nouvelles ont été élaborées et présentées par le C.A.T.R.A.L. en 1972 (16), mais elles n'ont guère dépassé le stade de l'expérimentation.

D'autres formules consistent à équilibrer autrement les horaires de travail, selon les jours :

- Tout ou partie des heures de travail du lundi ou du vendredi est reporté sur les autres jours ouvrés. La durée hebdomadaire reste la même ; l'entreprise peut alors organiser des roulements entre les salariés, ou répartir les jours de congé de manière fixe.

Ces modalités présentent des inconvénients dont les plus souvent cités sont l'irrégularité du rythme de travail, la complexifica-

cation de l'organisation du travail, l'adaptation de la semaine scolaire et les décalages éventuels à l'intérieur d'une même famille. Aussi, à l'heure actuelle (28), les promoteurs de l'aménagement du temps s'opposent-ils aux trois jours de repos consécutifs, qu'ils soient réguliers ou alternés. Leurs efforts portent sur l'étalement du second jour de repos tout au cours de la semaine, et sur le maintien des activités pendant six jours. Cette "polyvalence des jours de repos" sera rendue possible par le développement des roulements et des successions d'équipes, et par des mesures nouvelles telles que les tarifications différentielles des transports. On observe aussi un certain revirement: plus qu'à les étaler, on cherche maintenant à freiner les départs massifs hors des villes en fin de semaine.

### *c) Durant l'année de travail*

Les tentatives pour remédier à la concentration des vacances, aux encombrements qu'elle entraîne sur les routes et aux investissements qui sont rendus nécessaires aussi bien dans le domaine des transports que pour les infrastructures d'accueil, vont dans deux directions (Cf. 13, 17, 20, 28).

- Le décalage des dates de vacances et leur étalement sur plusieurs mois (de Juin à Septembre et même sur les mois d'hiver), pour remédier à la concentration sur le seul mois d'Août, il y a quelques années, et sur les mois de Juillet et Août à l'heure actuelle. L'étalement des départs est lié à cette répartition à condition que le système de référence ne soit plus le découpage mensuel.
- Le régime des congés par roulement à l'intérieur d'une même entreprise ; celui-ci pallierait du même coup à la forte baisse enregistrée dans l'activité économique pendant l'été, du fait des fermetures totales et synchronisées. Cette synchronisation est d'ailleurs, du point de vue des entreprises, compréhensible puisque chacune doit tenir plus ou moins compte des dates

de fermeture de ses fournisseurs et de ses clients. Le roulement permettrait d'éviter les fermetures totales et faciliterait en même temps l'étalement.

Le salarié pourrait alors fractionner ses vacances et peut-être même en choisir les dates.

La réussite de l'étalement dans l'année suppose que l'action soit entreprise aussi bien dans le monde du travail que dans les établissements scolaires. Elle nécessite également une intervention sur l'offre, et des mesures d'assouplissement des périodes de location ou d'animation des lieux touristiques sur une plus longue durée.

## 2 - L'HORAIRE VARIABLE

L'horaire variable, déjà bien connu en Suisse et en Allemagne d'où il nous est venu, est apparu en France vers 1970 ou 1971. Cette autre forme d'aménagement présente un certain nombre de traits nouveaux par rapport à l'étalement par simples décalages : le domaine concerné n'est plus tant celui des transports que celui du travail car si la désynchronisation reste une nécessité pour la collectivité, elle doit prendre en compte les nouvelles possibilités offertes par ce nouveau type de solution, qui s'adresse davantage à l'individu ; l'objectif principal est passé de l'étalement dans l'utilisation des moyens de transport à l'harmonisation des différents temps de la vie des individus. Cette méthode établit une nouvelle diversification non seulement d'une entreprise à l'autre, mais à l'intérieur d'un même établissement.

### *a) Modalités d'application et mise en place du système*

- Les horaires "personnalisés" ou "individualisés" : les horaires restent fixes, mais varient d'un travailleur à l'autre. La possibilité d'horaires diversifiés à l'intérieur d'un même établissement a été donnée aux salariés du secteur privé par la loi du 27 décembre 1973. Ils sont autorisés dans la fonction publique par la circulaire du Premier Ministre du 7 Mai 1975.
- L'horaire variable : ce système est parfois désigné par d'autres expressions comme "horaires libres", "à la carte", "mobiles", "souples", "dynamiques", etc... C'est toutefois l'expression "horaire variable" qui a été consacrée par l'Association Française de Terminologie, à la demande du C.A.T.R.A.L. (19)

L'horaire variable n'est plus ni collectif, ni fixe, il donne à chacun la possibilité de choisir ses heures de travail, dans les limites fixées par l'entreprise, c'est à dire durant les "plages

variables" du matin, du soir et parfois de la mi-journée. Seules certaines "plages" restent fixes, durant lesquelles tout le personnel doit être présent.

A partir de là, de multiples combinaisons sont possibles selon :

- L'amplitude de la journée de travail qui, pour permettre l'application des horaires variables, a dû augmenter plus ou moins au niveau de l'entreprise.
- La longueur des plages variables.
- La comptabilisation des heures, selon que les reports doivent être effectués sur la journée (une arrivée plus tardive impliquant un départ retardé, la durée quotidienne demeurant la même), ou qu'ils peuvent être effectués sur la semaine (permettant ainsi aux travailleurs d'effectuer des journées plus longues et de ne travailler que durant la plage fixe d'autres jours...), ou même sur le mois (mais cette possibilité suppose, pour être pleinement avantageuse, la suppression totale de plage fixe, au moins certains jours, en début ou en fin de week-end par exemple ; elle aurait l'avantage de résoudre du même coup l'étalement des jours de repos hebdomadaire).

La durée du travail reste la même d'une façon globale mais sa répartition peut varier. Chaque entreprise définit ses modalités d'application, fixant le maximum des reports autorisés et les limites de ces reports. (Cf. 17, 18, 22, 24, 25 et 27)

Les promoteurs s'appliquent à donner dans le détail la marche à suivre pour mettre en place les horaires variables : d'abord, informer tous les employés ; et même plus, consulter, si ce n'est tout le personnel, au moins le comité d'entreprise ou à défaut, les délégués du personnel. La loi de décembre 1973 fixe d'ailleurs ces conditions : une demande du personnel, et la non-opposition

du comité d'entreprise ou des délégués du personnel.

Il est conseillé de baser les discussions sur un document écrit. Le C.A.T.R.A.L. suggère que les cadres soient plus étroitement associés à la mise en place de cette nouvelle organisation, ceci pour compenser les perturbations auxquelles ils devront faire face dans leurs services, et la perte d'autorité qu'ils risquent de subir en perdant le contrôle des présences.

Les détails doivent être prévus dès le départ, en particulier en ce qui concerne les anciens avantages acquis, de droit ou de fait (les permissions spéciales, les tolérances en cas d'absence pour certaines raisons...), et les modalités particulières d'application retenues dans l'entreprise. La durée des plages mobiles et des plages fixes, les possibilités de report, etc... doivent être notifiées par écrit et il est conseillé de les communiquer à l'inspecteur du travail.

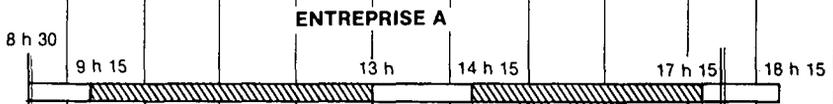
b) *Les problèmes spécifiques à  
l'horaire variable*

Selon ses promoteurs, le système de l'horaire variable doit entraîner des transformations dans toute la vie de l'individu aussi bien qu'au niveau global de la société. Mais son application ne touche pratiquement que le domaine du travail : la réglementation et la législation qui y sont en vigueur sont souvent remis en cause. Et l'adoption de cette formule demande aux entreprises un effort de réorganisation ; elle s'accompagne parfois d'une nouvelle organisation interne du travail, au niveau de l'information et de la répartition des charges, essentiellement.

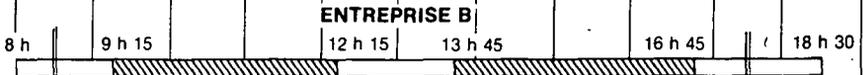
C'est peut-être pour cette raison qu'une si grande prudence est recommandée ; tous les détails sont étudiés. Des groupes de travail ont été réunis spécialement pour recenser les obstacles et proposer les modalités d'applications, ainsi que les adaptations nécessitées dans la réglementation du travail.

EXEMPLES D'APPLICATION DE L'HORAIRE VARIABLE

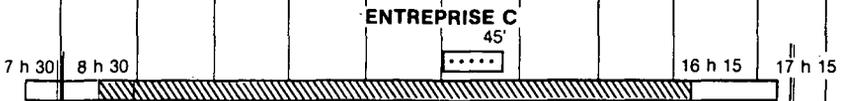
7h 8h 9h 10h 11h 12h 13h 14h 15h 16h 17h 18h 19h 20h



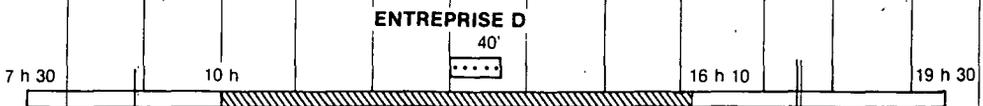
Unité de temps retenue : **la semaine**, sans possibilité de report  
Le vendredi la « plage fixe » est limitée à 16 h 30



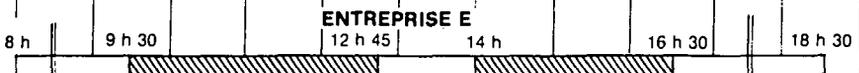
Unité de temps retenue : **le mois**  
Les « crédits » ou « débits » d'heures sont **tolérés** dans la limite de 10 h par mois.  
Les « crédits » d'heures peuvent éventuellement être « épongés » par **1/2 journée de congé**



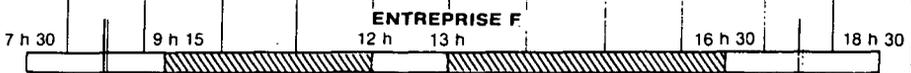
Unité de temps retenue : **la journée**  
L'heure d'arrivée détermine donc l'heure de sortie.



Unité de temps retenue : **la semaine**, sans possibilité de report  
Chacun établit ses prévisions d'horaires pour la semaine suivante.  
La tolérance est, en principe, de 15' par rapport à l'horaire librement choisi.



Unité de temps retenue : **la semaine**, sans possibilité de report  
La pause de la 1/2 journée peut être réduite à 1/2 h minimum.



Le temps de travail a été réduit de 42 h 50 à 41 h 25  
Unité de temps retenue : **le mois**  
La pause de la 1/2 journée peut être réduite à une 1/2 h minimum.  
Il est possible de se constituer un « crédit » d'heures de 5 h maximum :  
Une 1/2 journée de congé par mois est accordée à l'ensemble du personnel à la condition qu'elle ne précède ni ne suive les jours de repos hebdomadaire.



plage variable

plage fixe

ancien horaire

pauses repas

Le C.A.T.R.A.L., lui aussi, s'applique à énumérer les difficultés et les solutions. L'existence même de cabinets de conseil, spécialisés dans cette question, témoigne de la crainte des désordres que pourrait entraîner cette nouveauté et souligne les difficultés rencontrées par leur application au sein des entreprises, difficultés provenant aussi bien de leur organisation interne que de la législation existante.

- Le contrôle : cette nouvelle forme de répartition des heures de travail implique un système de contrôle. Dans sa première enquête, le C.A.T.R.A.L. a relevé des réactions fort défavorables envers celui-ci, surtout dans les établissements qui ne pratiquaient pas le "pointage" auparavant. Mais de cette constatation, il retient que le problème essentiel est de bien expliquer le système, afin de "convaincre". D'une façon générale, le contrôle apparaît indispensable, *"pour éviter les tricheries et les injustices"*. (27) (sic)

La discussion porte alors sur les moyens les plus aptes à enregistrer et à contrôler le temps de travail effectué :

- Les feuilles de présence sur lesquelles chacun inscrit les horaires qu'il a effectués sont d'un coût négligeable, mais cette formule nécessite un climat de confiance totale.
- Les machines pointeuses classiques évitent les "tricheries" sans nécessiter d'investissements très lourds.
- Les machines à compteurs individuels totalisateurs sont plus chères, mais la comptabilisation des heures effectuées à la semaine ou au mois est automatique. Ce dernier système peut être très sophistiqué, s'il est relié à un ordinateur qui peut enregistrer les horaires appliqués, les durées effectuées, etc...

Selon l'emploi qui est fait de ces moyens, un contrôle beaucoup plus sévère peut être effectué sur les employés. En revanche, les cadres interrogés par le C.A.T.R.A.L. ne voient pas d'un mauvais oeil l'application de ce contrôle à leur propre présence, d'autant plus qu'ils pratiquent des durées souvent supérieures au temps règlementaire.

Mais l'enregistrement paraît indispensable en cas de litige, et vis à vis d'un contrôle externe, en particulier lorsqu'il est fait appel à l'Inspection du Travail. L'existence d'un règlement écrit relatif aux modalités d'application retenues dans chaque entreprise répond aux mêmes nécessités.

- Les durées : les promoteurs estiment qu'un certain nombre de précautions doivent être prises pour supprimer ou limiter les risques encourus par les salariés, pour *"les protéger au besoin contre eux-mêmes"*. (27) Des "garde-fous" (27) devraient être établis par la législation. C'est ainsi que nombre d'entre eux s'accordent pour fixer un minimum à la pause de la mi-journée : le minimum retenu avec l'avis des médecins est le plus souvent de 45 minutes, et il est toujours compris entre 30 minutes et et une heure. De ce même point de vue, il apparaît nécessaire de limiter à 10 heures la durée de travail quotidienne maximale. L'étalement dans les transports qui reste un des objectifs principaux, n'en souffrira pas trop, si les plages mobiles sont suffisamment étendues.

- Les heures supplémentaires et les reports : comment distinguer les heures supplémentaires des heures excédentaires effectuées pour combler un "débit" ou pour se constituer un "crédit" d'heures ? C'est un problème qui appelle l'intervention du législateur mais sans qu'on ait encore trouvé le bon mode de calcul.

Selon les promoteurs, les crédits d'heures devraient pouvoir être utilisés pour prendre des demi-journées de congés, et en

particulier, rallonger les week-ends, ou au contraire ne pas le permettre. La première politique est complémentaire d'un étalement des fins de semaine si elle donne aussi la possibilité de choisir entre le samedi et le lundi, ou même un autre jour. Mais la semaine de 4 jours n'est jamais admise.

- Les libertés syndicales : les promoteurs suggèrent que les contacts entre la base et les militants soient autorisés sur le lieu de travail et durant les plages mobiles, puisque les heures d'arrivée et de départ ne sont plus uniformes. Ceci afin de ne pas faire perdre les avantages acquis et de ne pas gêner la collecte des cotisations, la distribution des tracts et l'organisation des réunions.
- Les accidents de trajet : la définition de l'heure et du lieu de l'accident s'en trouve compliquée, puisqu'il n'y a plus d'heure officielle d'entrée et de sortie et que d'autre part, les avantages de l'horaire mobile peuvent inciter les salariés bénéficiaires à ne pas rentrer chez eux directement. Cependant l'heure de sortie peut être facilement connue, surtout si elle est enregistrée par les compteurs.

En l'absence d'une réglementation claire, ces difficultés ne facilitent pas l'adoption de l'horaire variable. D'autant plus que les syndicats n'y voient pas une "panacée" et craignent qu'il soit un alibi pour négliger des problèmes plus importants.

Et si cette formule est facilement applicable aux employés, elle pose beaucoup plus de problèmes pour le travail ouvrier, tout particulièrement pour le cas des "postés" qui travaillent en équipes successives. Une organisation est possible mais les horaires doivent être choisis à l'avance. Le long de la chaîne, une certaine souplesse peut être apportée par les stocks intermédiaires qui diminuent la dépendance des ouvriers les uns vis à vis des autres.

L'organisation et la concertation doivent être accentuées dans d'autres cas, par exemple dans les services qui ont des guichets ouverts au public ; les "horaires à choix" sont une solution intermédiaire : chacun respecte les horaires qu'il a choisis, pour une période déterminée.

QUELQUES DATES DE L'AMENAGEMENT DU TEMPS

- 1958 : Création du C.N.A.T. (Comité National pour l'Aménagement des Horaires de Travail), par le Ministre des Transports et des Travaux Publics.
- 1958-61 : Campagne pour l'étalement. Premières expériences : la journée continue, les décalages.
- 1966 : Création du C.A.T.R.A.L. (Comité pour l'étude et l'Aménagement des horaires de Travail et des temps de loisirs dans la Région Parisienne), par le District de la Région Parisienne.
- 1969 : Le C.A.T.R.A.L. propose un programme de décalages d'horaires pour toutes les entreprises de Paris et de la proche banlieue, en vue d'écarter les pointes dans le métro.
- 1971 : Apparition en France de l'Horaire Variable.
- 1972 : A la demande du Premier Ministre, un groupe d'étude réunit les organisations professionnelles et syndicales afin d'analyser le système de l'horaire variable.
- 1974 : Le Ministre du Travail et de l'Emploi réunit un second groupe de travail qui étudie les problèmes soulevés par l'application de l'horaire variable.
- 1975 : A la demande du Premier Ministre, formation du Groupe Interministériel sur l'Aménagement du Temps (rapport Labrusse).
- 1976 : Le Ministre de la Qualité de la Vie présente au conseil des ministres un certain nombre de propositions élaborées par le Groupe Interministériel. Premières mesures, études lancées dans divers secteurs.
- Création de la Mission pour l'Aménagement du temps au Ministère de la Qualité de la Vie.
  - Création de C.L.A.T. (Comités Locaux pour l'Aménagement du Temps) dans 14 villes de province.



## I - PREMIERE PERIODE

DANS LES ANNEES 1958-1961  
LES INTERVENTIONS  
VISENT LA DESYNCHRONISATION  
DES ACTIVITES

La première campagne en faveur d'une action sur le temps s'est déroulée dans les années 1958-1960, à propos du problème des "pointes" qui affectent le domaine des transports aussi bien que celui de l'énergie. Cette question est à l'ordre du jour essentiellement dans les milieux qui se préoccupent de l'avenir de l'entreprise : Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris, Ministère de l'Industrie, Jeunes Dirigeants. Si certaines préoccupations ne sont pas nouvelles (l'étalement des congés est apparu nécessaire presque aussitôt que ceux-ci furent obligatoires, en 1936), c'est la première fois que des forces se mobilisent en si grand nombre autour du thème de l'"étalement", et que sont regroupées dans une même analyse différentes unités de temps. C'est la première fois aussi qu'un organisme est chargé de s'occuper de ces problèmes exclusivement et globalement.

## 1 - L'ETAT ORGANISE L'AMENAGEMENT DU TEMPS

### a) *La création du C.N.A.T. et ses réalisations*

Le "Comité National pour l'Aménagement des Horaires de Travail" a été créé en 1958 par le Ministre des Travaux Publics et des Transports, M. Buron, qui en fut lui-même le président. Le C.N.A.T. est chargé d'organiser les décalages d'horaires.

Sur le plan national, il est formé de deux équipes, l'une composée de techniciens (de la R.A.T.P., de la S.N.C.F. et d'E.D.F.), l'autre réunissant des spécialistes (démographes, psychologues, sociologues...) chargés de la recherche opérationnelle.

Le comité est également présent dans plusieurs villes de province (Angers, Grenoble, Lille, Lyon, Strasbourg, Toulouse...) par l'intermédiaire d'un comité décentralisé ou d'un service régional du commissariat général à la productivité (également présidé par le Ministère des T.P. et des transports).

Animé par Jean Hallaire qui en fut le secrétaire général de 1958 à 1961, le C.N.A.T. a su imposer l'idée que le temps, à son tour, devait être aménagé. On en trouve un large écho dans la presse, sur laquelle portera notre analyse ultérieure. Dès 1960, des mesures pouvaient être proposées au conseil des ministres, en vue de désynchroniser les activités dans la Région Parisienne. Mais après le départ de M. Hallaire, le C.N.A.T. a perdu de son audience, pour disparaître sans bruit à la fin des années soixante.

A l'actif du C.N.A.T., on peut inscrire les premières mesures destinées à favoriser l'étalement ainsi qu'un certain nombre d'expériences. C'est de cette époque, par exemple, que date le "tarif vert" d'E.D.F., c'est à dire les tarifs préférentiels aux heures de moindre demande. Il a été calculé que dès le départ, cette mesure a provoqué une baisse de 5 % de la consommation d'électricité

aux moments de forte demande (ce qui équivalait à un gain de 6 mois sur les programmes d'investissements).

La journée continue a rapidement été appliquée, dans le secteur des assurances d'abord, ce qui a permis d'en mesurer les avantages et les inconvénients.

Des expériences globales ont été menées dans quelques villes de province (Dijon, Metz, Strasbourg) ; à Dijon par exemple, un décalage d'un quart d'heure a été organisé en 1959 entre les employés de l'administration et des services publics et les écoliers, les horaires de ces derniers étant décalés d'un nouveau quart d'heure par rapport aux salariés de l'industrie. On a évalué que l'économie faite sur les investissements en matière de transports, atteignait 350 millions de francs (6).

Dans la Région Parisienne, ce sont des actions par secteurs géographiques qui ont été lancées, vers 1960. Le Groupement Industriel de la Région Gennevilliers-Asnières (le G.I.R.G.A.), en liaison avec la S.N.C.F., la R.A.T.P. et l'E.D.F. a organisé un décalage ne dépassant pas une heure et demie entre les différentes entreprises. Les groupements interprofessionnels de St-Ouen et de la Région Sud-Est de Paris, ont également procédé à des décalages, facilités par l'instauration de la journée continue.

#### *b) La campagne de presse*

Parallèlement à ces expériences, une vaste campagne de presse en faveur d'un aménagement des horaires a eu lieu entre 1957 et 1961. Le C.N.A.T. est l'émanation de tout un courant d'idées qu'il a catalysées sur la question de l'étalement. Nous en avons retrouvé des échos essentiellement dans la presse spécialisée qui s'adresse aux jeunes dirigeants ou aux techniciens de l'économie, (voir la bibliographie). La première génération des promoteurs d'un aménagement du temps est issue principalement des milieux industriels et commerciaux, aussi bien privés que publics ou para-publics ;

ainsi, par exemple, la Chambre de Commerce de Paris a largement participé à cette campagne, et la promotion 1958 du Centre de Perfectionnement des Affaires, qui lui est rattaché, a effectué une étude sur les aspects humains et sociologiques des horaires de travail dans les entreprises de la Région Parisienne, dont les résultats ont servi de base aux recherches en matière d'étalement.

## 2 - LA PROBLEMATIQUE DES PROMOTEURS

C'est à partir d'un certain nombre de ces coupures de presse que nous avons choisi d'analyser la présentation qui est faite du problème et des solutions prônées, afin de comprendre par quels mécanismes le besoin s'est fait sentir d'une intervention sur les horaires.

a) *Le problème du temps se pose par rapport à l'encombrement de l'espace*

Ce qui pose alors problème, ce sont les "pointes" : les deux pointes du matin et du soir, désignées à cause de leur forme comme "le bonnet d'âne de l'économie française" (6) ; et les pointes au moment des départs en vacances, qui signifient en même temps le début d'un long temps mort dans l'activité économique.

Le phénomène est expliqué par ce que J.C.Kolm définira plus tard comme théorie de l'encombrement : "la plus grande partie de l'économie française est répartie sur un temps de plus en plus restreint" (8). C'est un problème de rareté de l'espace, née de la croissance et de la concentration urbaine, qui provoque des migrations alternantes de plus en plus longues et nombreuses : "tout d'abord, les villes en expansion sont amenées à prévoir la création de quartiers résidentiels de plus en plus éloignés du coeur de la cité. D'autre part, le salarié habitant depuis toujours près de son lieu de travail et pour qui sonne l'heure de la retraite sera remplacé par un jeune dont le domicile sera éloigné. Tant que notre politique en matière d'attribution de logements ne sera pas inspirée par le souci de rapprocher le travailleur de son lieu de travail l'ampleur des migrations alternantes bi-quotidiennes ne pourra que croître". (9)

Mais les promoteurs de l'étalement ne dépassent guère le niveau de ce constat : "du fait de la pénurie actuelle de logements, de

nombreux salariés sont contraints d'effectuer des trajets parfois fort longs pour se rendre à leur travail. Mais ne faut-il pas tenir compte également du désir de tant de salariés de trouver, fût-ce loin de leur lieu de travail, un air moins vicié, une maison individuelle, un jardin ?" (2) Et les problèmes de l'urbanisme ne sont pas pris en considération dans l'aménagement du temps, qui apparaît dans un contexte donné, de l'évolution duquel il n'attend pas de changement décisif. "Un aménagement des horaires sera d'autant plus facile que l'on trouvera aisément à se loger dans le quartier de son choix. C'est un problème de mobilité en relation directe avec celui du logement" (7), mais ce n'est pas l'affaire des aménageurs du temps qui se contentent de ces quelques remarques, sans insertion plus lointaine dans le domaine de l'espace. L'existence et le bien-fondé de l'aménagement de l'espace, qui doit "améliorer à la fois le rendement et les conditions de vie" (4) sont reconnus, mais sans qu'il soit fait allusion à une liaison possible entre ces deux types d'intervention.

L'aménagement du temps et celui de l'espace sont tout au plus complémentaires et c'est au seul niveau de la présentation conceptuelle qu'il est constaté qu'"à l'origine de chacun des problèmes posés par l'économie moderne existe une rupture d'équilibre, soit dans le temps, soit dans l'espace" (8), et qu'au regard de l'encombrement, "l'étalement dans le temps et l'étalement dans l'espace sont dans notre économie nationale, deux facteurs essentiels de progrès" (8).

Mais la recherche des solutions à ce problème d'espace-temps est fondée sur la distinction des deux dimensions de l'espace et du temps ; et la question d'une liaison concrète, ou d'une politique commune aux deux types d'aménagement n'apparaît en aucun moment. L'aménagement de l'espace en général, et l'urbanisme en particulier, ont créé leur propre domaine en se donnant des moyens d'interventions propres puisqu'ils appréhendent les problèmes spécifiquement en termes d'espace ; face à cette institution, la pos-

sibilité d'intervenir sur les horaires est en train de faire naître un nouveau domaine qui a sa propre problématique et cherche sa logique.

b) *Cet encombrement est la conséquence d'une synchronisation abusive*

En effet, dans ces textes que nous analysons, les problèmes qui se posent alors sont expliqués au seul niveau du temps ; la rupture d'équilibre à laquelle il s'agit de remédier provient en l'occurrence de la synchronisation des activités concentrées aux mêmes heures : *"le rythme de toutes les activités, qu'il s'agisse du travail, des déplacements, des actes de commerce est pratiquement synchronisé"* (2). La conséquence la plus visible en est le phénomène des "pointes", autour duquel se cristallise la problématique qui conduit et argumente les premières tentatives d'aménagement du temps.

Les causes de la situation qui est décrite ne donnent pas lieu à une analyse très poussée. Il est très rarement fait allusion à l'évolution historique de l'organisation de la production et à *"l'application abusive des théories keynésiennes et tayloristes"* (8), la faute est plutôt renvoyée au caractère moutonnier, routinier des français qui *"ont eu tendance à vouloir tous faire le même geste à la même minute"* (8) ; les français, et plus particulièrement les salariés, pour qui *"la rigidité des horaires est une autodéfense"* (9) ; on attribue d'ailleurs aux syndicats un rôle dans la résistance à l'aménagement des horaires : *"l'unification est souvent le fait des fédérations syndicales"* (9) et on se heurtera au *"goût égalitaire entretenu par les syndicats"*. (8)

*"Par le jeu des habitudes et de l'imitation, le rythme de toutes les activités... est pratiquement synchronisé"* (8). L'analyse s'arrête là, au niveau très général et très vague d'un caractère attribué à tous les français ; en même temps, elle se limite au

domaine strict de la synchronisation des horaires.

c) *Il faut donc remédier à ce déséquilibre, pour plusieurs raisons*

En revanche, les conséquences de ce phénomène sont nombreuses et les auteurs s'arrêtent plus longtemps à leur énumération. Les inconvénients cités sont avant tout d'ordre économique ; ils sont ressentis aussi bien dans le domaine des transports : les pointes entraînent "un déséquilibre dans les comptes de la SNCF et de la RATP" (2), que dans le domaine de l'énergie où "les pointes de consommation entraînent une élévation considérable du prix de revient de l'électricité et du gaz" (4) ; en effet, la production ou les équipements, selon le cas, doivent être prévus en fonction des périodes de forte demande ; or "les pointes et les temps morts coûtent cher" (2) et "les immobilisations des machines et du matériel sont coûteuses" (3). Il s'ensuit "une surcharge des frais généraux" et un "gaspillage onéreux pour les entreprises" (9). La plupart des entreprises sont en effet concernées, non seulement à cause de l'élévation du prix de revient de l'électricité et du gaz, mais aussi parce que les équipements industriels, de plus en plus lourds, ne fonctionnent guère plus de 8 heures par jour. C'est ainsi qu'est prise en considération la question de l'amortissement des machines et qu'on propose, parmi les mesures d'aménagement, le travail en équipes, qui permet de faire tourner les machines 24 heures sur 24 ; d'autant plus qu'"il n'est pas difficile de trouver une main-d'oeuvre de nuit, à condition que les salaires soient élevés" (4) (sic).

Les promoteurs énumèrent aussi un certain nombre d'inconvénients qui touchent non plus seulement la bonne marche de l'économie, mais les utilisateurs : les salariés ressentent les encombrements comme "un problème d'ordre physiologique, affectif et pratique, puisqu'il met en cause leurs conditions de vie" (7) ; les pointes entraînent "pour la masse salariale, des gênes, des fatigues, des

*pertes de temps que ne vient compenser apparemment aucun avantage direct ou indirect" (9) : "les travailleurs ne sont ni chez eux où ils pourraient vivre, ni à l'usine où ils pourraient produire" (4).*

Mais force nous est de constater que les avantages retirés par les salariés, l'amélioration de leurs conditions de transport, ne viennent qu'en second lieu dans l'argumentation des articles que nous avons étudiés. Peut-être faut-il, dans une certaine mesure, tenir compte de l'audience de ces textes, qui s'adressent surtout aux responsables de l'économie, aux dirigeants et aux cadres d'entreprise : les mesures ne pourront effectivement être prises que s'ils sont persuadés de leur bien-fondé ; on cherche alors à les sensibiliser au problème en premier.

Mais ce n'est pas seulement une question d'argumentation. L'étalement est une mesure qui doit être favorable avant tout à l'économie. L'idée d'agir sur le temps est née de la constatation, non pas de désagréments pour les usagers, ni de revendications de leur part, mais de pertes de profit. Ainsi, parallèlement aux aspects négatifs, sont présentés les effets positifs d'une meilleure répartition dans le temps ; ils sont calculés ainsi : un effacement de 1 % de la pointe représente une économie de 20 milliards de francs (en 1959), alors qu'un effacement de 10 à 15 % peut être obtenu pour un décalage ne dépassant pas l'heure (6).

La promotion de l'étalement est fondée sur la rentabilité : les sommes investies dans des équipements utilisés irrégulièrement et non pleinement, donc non rentables, pourraient être employées de manière beaucoup plus "rationnelle" ; aussi incite-t-elle, "pour augmenter la production de 5 % par an" (10), à "assurer le plein emploi de l'équipement, obtenir des économies par une meilleure organisation" (6). L'étalement, de plus, "permet un amortissement plus rapide, donc une modernisation accélérée" (6). Le temps c'est de l'argent, et perdre moins de temps dans les encombrements, c'est

*"s'assurer une meilleure rentabilité des frais fixes des entreprises, et des possibilités d'économies sur les frais de fonctionnement de nombreux secteurs" (7).*

En fait, les aléas et les encombrements doivent diminuer parce qu'ils sont des freins à la croissance économique.

### 3 - CETTE PROBLEMATIQUE SE SITUE DANS UN DISCOURS D'ECONOMIE

#### LIBERALE

#### a) *L'objectif reste la croissance économique*

La campagne faite autour de l'étalement ne se contente pas d'exposer le problème pour faire connaître les moyens de récupérer le manque à gagner dû aux "pointes". Elle situe la question à un niveau plus global. Si les décalages d'horaires sont présentés comme *"la solution à de nombreux problèmes de l'économie moderne"* (6), c'est que la synchronisation est prise comme bouc-émissaire à propos d'un malaise, si ce n'est d'une crise (nous sommes en 1958) dont les auteurs se font les témoins en dénonçant, qui *"l'absurdité du système"* (9), qui *"la défaillance des dirigeants publics ou privés"* (4) et toujours *"le déséquilibre de la situation"* (4).

A travers leurs arguments, et dans la façon dont ils abordent la question, les journalistes se font l'écho de la recherche d'une issue à ce *"véritable régime d'anarchie"* (8) : la situation est bloquée, l'économie moderne doit prendre un tournant pour sortir de l'impasse. Les "pointes" ne sont en fait que le prétexte à un plaidoyer pour une réorganisation plus générale.

Les objectifs de l'aménagement des horaires sont souvent débordés par des objectifs plus généraux, et à travers la *"politique de l'étalement"*, une politique d'ensemble commence à être définie ; c'est une meilleure gestion de la société qui est en fait demandée, *"une synthèse"*, *"une ligne de conduite"* (8).

L'Etat est alors interpellé : certaines de ses actions sont ressenties comme des entraves à l'expansion économique ; *"on peut observer aujourd'hui une tendance à la rationalisation négative... l'Etat tombe volontiers dans ce défaut et ordonne des réglementations qui combinent les gênes du planisme avec les inconvénients du désordre"* (4). On attend une évolution de la législation deve-

nue trop rigide et trop contraignante, et du gouvernement qu'il "assouplisse la législation du travail, répartisse les vacances" (2).

Toutefois, ce n'est pas la disparition de l'Etat du domaine économique qui est demandée. Au contraire, il doit mener le mouvement en donnant l'exemple, d'abord : "les administrations ne produisent pas ; elles doivent donc adapter leur travail à celui qui crée la richesse" (4) ; "et pour que les mesures à prendre puissent être plus efficaces, celles-ci doivent être accompagnées d'un effort de la part des pouvoirs publics en ce qui concerne leurs propres services" (5).

b) Dans un cadre libéral mais modernisé

Mais on n'attend pas seulement de lui ces mesures concrètes : "un Etat fort et compétent doit organiser les cadres de l'activité, de façon que le jeu des lois psychologiques serve l'intérêt de tous" (4), il doit harmoniser l'évolution, son rôle est de prévoir et de prévenir, en se plaçant au-dessus des considérations partielles et immédiates. "Le libéralisme classique pousse les hommes à l'égoïsme... aujourd'hui, le libéralisme doit être à intérêt collectif" (4). Aussi l'Etat doit-il non plus tant respecter la libre-entreprise, que favoriser son développement à moyen et long termes. Le libéralisme total provoque des blocages comme celui qui est présentement ressenti et observé en particulier dans le phénomène des pointes, résultat d'évolutions partielles qui aboutissent à des inconvénients pour tous, et freinent ainsi la croissance de chaque entreprise.

Le libéralisme qui favorise la libre-entreprise reste de mise ; l'entreprise reste domaine privé et l'on reconnaît qu'elle a "sa vie personnelle assujettie à des impératifs qui lui sont propres" (3) ; mais si "c'est aux entreprises seules qu'il appartient de décider" (3), "des résultats ne peuvent être obtenus que par l'a-

*adhésion du plus grand nombre" (2).*

Les "hommes de bonne volonté" que sont les promoteurs ne peuvent alors qu'éclairer les autres et leur indiquer la marche à suivre, en souhaitant qu'il y ait *"entente entre les entreprises"* (2).

Ce libéralisme nouvelle couleur nécessite un effort d'organisation et de prévision de la part entreprises, mais c'est pour les libérer des obstacles qui peuvent naître d'un développement ultérieur mal contrôlé, irrationnel et incohérent.

Et précisément, l'aménagement des horaires a pour but de *"permettre des contacts rationnels entre les personnes"* (10) et *"l'utilisation rationnelle des moyens de production"* (8) ; son existence, l'intervention concrète sur les horaires, est de la sorte justifiée à un niveau plus général : ne correspond-elle pas au sens de l'évolution dans laquelle la société doit s'engager pour suivre la voie du progrès ?

c) ... pour mettre la technique au service du progrès social

*"Notre siècle est celui de la synthèse, car la technique supprime les déserts d'espace et de temps qui isolent les créations humaines"* (4), c'est pourquoi *"un humanisme moderne doit s'accommoder de ce que la technique est dynamique et que son objet est de résoudre les contradictions"* (4), et qu'il faut *"mettre le progrès technique au service du progrès humain, et le progrès humain au service du progrès technique"* (6).

Mais le progrès est binaire, et c'est dans ce caractère que les promoteurs situent le problème : le progrès social dépend du progrès technique, mais le progrès technique est freiné par le retard du progrès social. L'évolution technique nous est donnée comme un tout, dont la dynamique serait logique en elle-même et ne pourrait qu'engendrer des progrès sociaux : il n'est pas question de ce qui en est le moteur, ni des contradictions apparues

à diverses époques. Le lecteur n'est pas placé devant un problème de choix, mais de connaissance : les chemins de la technique sont les bons, elle nous apparait pour ainsi dire infaillible. Dans la logique de cette problématique, la politique doit être soumise à la technique qui nous guidera sur les chemins du progrès : "*munis de cet instrument logique, les organisateurs disposeraient d'un pouvoir à peine concevable, mais où l'incompréhension, l'erreur, le mensonge n'auraient pas de place*" (4). Cette perspective a été développée en particulier par G.Veraldi pour définir "l'humanisme technique" dont se réclament les premiers promoteurs de l'aménagement du temps, qui s'accordent pour dénoncer "*le drame permanent qu'est la captation de la technique par des chefs non qualifiés*".

Le progrès est la direction quasi-naturelle, évidente de notre société, mais pour permettre l'accélération de la croissance, il faut savoir surmonter les obstacles qui l'entravent. Et en l'occurrence, l'obstacle principal, c'est le "moutonnisme" des français, leur attachement aux traditions, à la routine : "*il est déprimant de penser que nous refusons un avantage aussi considérable pour des motifs aussi stupides que le manque d'information, l'attachement à des préjugés...*" (4) Et les auteurs constatent les "*problèmes soulevés par la coexistence d'habitudes, ou de traditions vieilles parfois d'un siècle et plus, et les conséquences de découvertes et de progrès datant pour certains de quelques dizaines d'années au plus*" (3). "*Le principal ennemi interne de notre économie est la routine qui s'oppose à ce que l'on utilise correctement ce que l'on possède*" (4), parce qu'elle entrave la poursuite du progrès technique.

Le rôle des aménageurs est alors d'inciter les français à faire un effort de changement, de les informer, car "*l'hostilité du public envers le progrès provient toujours d'un manque d'information*" (4).

4 - LA CRAINTE DES EFFETS SECONDS INCITE A LA PRUDENCEa) *Valoriser les échanges...*

Mais quels sont les avantages que les salariés retireront de la réforme des horaires ? Il n'est encore question que de décalages restreints, mais ils peuvent apporter des améliorations dans les conditions de transport. Les promoteurs y voient aussi la possibilité pour tous de mieux profiter des progrès économiques. Notre société s'est complexifiée, multipliant les échanges, le recours aux commerces et aux services et entraînant du même coup un encombrement au niveau de la demande, non du fait de la rareté, mais à cause de la synchronisation des horaires. Il est devenu un "problème de faire des achats quand on travaille" (2), alors même qu'"au cours des dernières années, au fur et à mesure que s'élevait son niveau de vie, une fraction des revenus (de la classe ouvrière) a pu être orientée vers d'autres dépenses (que celles de subsistance) et notamment vers l'acquisition de biens d'équipements". (9)

Mais l'argumentation en termes de "progrès social" ou d'"intérêt général" laisse apparaître le sens réel de l'évolution ; sous les détails analysés par les promoteurs, c'est un certain type de croissance qui est décrit. Il en ressort en particulier que le développement de notre économie ne peut se faire que par une extension des échanges marchands ; la plupart des secteurs anciennement artisanaux se sont industrialisés et l'accroissement de la production dépend maintenant de l'accroissement de la consommation. Ce problème n'apparaît pas tel quel, évidemment, et il est même transposé au niveau du consommateur-travailleur dont le niveau de vie s'est élevé, et pour qui les difficultés sont dorénavant de bien consommer, de "procéder à des achats mieux étudiés et peut-être plus nombreux : l'avantage en serait pour le client comme pour le vendeur" (3).

Il faut à la fois lever les obstacles et permettre à l'aménagement des horaires de porter tous ses fruits. L'évolution de la société est ainsi étudiée de façon globale, et les auteurs insistent sur l'application harmonieuse de cette formule qui demande beaucoup d'organisation et de logique : il faut des "accords fournisseurs-clients" (10), et aussi "prévoir les horaires des services qui connaissent des impératifs fonctionnels" : il faut commencer par les fournisseurs de services, ensuite passer aux autres branches. (9) Le changement est analysé à la fois dans sa globalité et dans les détails : "la décentralisation doit être globale et harmonisée entre production, services et commerces..." "de telles opérations ne peuvent être menées que d'une manière globale, dans une zone qui constitue un tout tant sur le plan géographique que productif et social" (10).

b) ... en observant une grande  
prudence

C'est donc un réel changement qui est souhaité par les promoteurs qui recherchent "une harmonisation idéale des tâches qui aurait pour résultat une meilleure utilisation des moyens de production, un désengorgement de la circulation, la suppression d'un absentéisme coûteux pour les entreprises, une amélioration des conditions de vie, en définitive un progrès technique et un progrès social indiscutables" (6) : programme chargé, "mais qui soulève des problèmes complexes" (10) qui ne sont pas ignorés. La "réforme" (3) est aussi voulue prudente : d'abord, elle devra se faire "dans le cadre des structures existantes... en améliorant les dispositions actuelles" (3).

Il ne s'agit en fait que d'aménager l'existant, de moderniser les structures mais aussi de garder le contrôle des réformes et de leurs incidences dans tous les domaines : "seule une situation stable et parfaitement équilibrée peut permettre une transformation de cet ordre sans dangereuses incidences" (1).

D'un côté, on insiste sur la nécessité de changer et on en décrit longuement les conséquences positives, sans hésiter alors à montrer que *"ce n'est pas une révolution seulement dans les moeurs, mais aussi dans la vie sociale"* (10). Mais par ailleurs, les auteurs se montrent rassurants, et conscients des dangers qu'ils essaient de neutraliser. La transformation ne doit pas être fondamentale et il transparait que la révolution sociale est crainte à deux niveaux : d'abord sous la forme d'opposition aux réformes ; mais il n'est pas question de les imposer par des mesures autoritaires puisqu'on veut *"obtenir l'adhésion de la masse salariale"* (6) et que les efforts de chacun devront être *"librement consentis"*.

A côté de cette réaction directe, on redoute également les conséquences secondaires des changements provoqués par l'aménagement des horaires ; les difficultés et les précautions à prendre sont longuement énumérées dans les textes des journalistes, qui souhaitent qu'avant la généralisation des expériences, de *"nombreuses études"* soient effectuées (1).

#### 2) en fixant des normes

Une première précaution est à prendre, en ce qui concerne les habitudes alimentaires, que risque de contrarier la journée continue. Forts de l'exemple de pays étrangers, les promoteurs pensent que ces habitudes peuvent être changées à condition de respecter certaines limites, de fixer des normes. *"Le repas de midi a toujours en France une grosse importance"* (7) et il y a un risque à changer les *"habitudes alimentaires"* (7) actuelles, même si elles sont *"néfastes pour l'individu, néfastes aussi pour la productivité du travail"*, car *"la tradition est trop acquise et il ne saurait être aisé de la bouleverser"* (1). Et d'ailleurs, *"le rythme quotidien peut-il être changé sans aggraver la fatigue nerveuse ?"* (2) Certains *"estiment que l'arrêt du repas de midi constitue une détente nécessaire de nature à maintenir une bonne productivité et à éviter l'asservissement constant de l'ouvrier à sa machine"*. (2)

Pour ce problème, on fait appel à la médecine du travail et à la diététique ; de l'avis du corps médical, un arrêt minimum de trois quart d'heure est nécessaire au milieu de la journée. D'autre part, les cantines dont la création est rendue nécessaire par le principe de la journée continue, devront "établir des menus selon les plus récentes prescriptions des diététiciens : il y a là certainement un progrès considérable à réaliser en France" (3).

Une autre précaution souvent recommandée est le respect de la vie de famille. "La vie familiale est en France la base de la vie du pays" (3), et la désynchronisation entre les horaires des différents membres de la famille est une menace ; mais les promoteurs voient aussi dans l'étalement un moyen de faire "une plus grande place à la vie familiale" (3), car de toute manière, "les temps trop longs que nécessitent tout déplacement ou toute démarche, du fait que chacun les effectue au même moment, nuisent considérablement au plein épanouissement de la vie familiale" (3).

Toutes les conditions à remplir pour retirer le plus grand bénéfice des mesures d'étalement proposées sont ainsi définies. Les risques seront d'autant moins grands que la réforme sera soutenue par la création d'équipements d'accompagnement tels que crèches, garderies, cantines scolaires et restaurants ou cantines d'entreprise...

Le gouvernement devra donc "tout en respectant le droit des parents de s'occuper eux-mêmes de l'éducation de leurs enfants, envisager cependant le développement des cantines scolaires et revoir les horaires scolaires en fonction du mode de vie imposé aux familles par les horaires des entreprises industrielles et commerciales, assurant ainsi un élargissement de la vie familiale indispensable à la jeunesse". (2)

d) en dépolitisant le problème

En définitive, il n'y a pas d'alternative, pas de choix ; la ré-

forme est prévue dans tous ses détails. Et il ne peut y avoir de conflits, il ne doit pas y avoir de discussions ou de débats. C'est pourquoi on *"estime nécessaire de dépolitiser le problème afin de recueillir l'adhésion spontanée de toutes les catégories sociales intéressées"* (2), car il *"ne pourra comporter de solution vraiment satisfaisante que dans le cadre d'un large mouvement d'opinion"* (2).

Il est fait appel à toutes les catégories de la population dans un seul mouvement et pour ce seul but : *"réaliser un progrès à la fois économique et social"* (2). Cette liaison étroite, l'interdépendance affirmée entre ces deux domaines est un moyen pour mobiliser toute la société autour de la recherche d'une meilleure organisation qui favorise la croissance. Tout est alors recentré autour du thème de l'étalement, les différents niveaux interfèrent et ainsi, tous les problèmes sont reliés sans qu'aucune alternative ne soit laissée. Les conditions de vie des travailleurs-usagers des transports n'apparaissent bien souvent qu'en second, mais le progrès que représentera l'étalement à ce niveau semble évident, et inséparable du niveau économique.

*"Le souci d'un aménagement des horaires de travail rejoint une des préoccupations de la majorité des travailleurs des grandes villes. Certaines mesures tendent même à faire l'objet de revendications sociales. Ne peut-on saisir cette occasion pour orienter les tendances qui se font jour et favoriser certaines réformes qui amélioreraient les conditions de vie des salariés et par surcroît contribueraient à écrêter certaines des pointes d'activité les plus malsaines du point de vue économique"* (9). Ainsi, lorsque le problème est posé au niveau social, c'est pour y répondre par la quasi-certitude que les décalages sont synonymes de progrès. Les intérêts de quelques-uns sont transposés au niveau général ; les habitudes et le style de vie de l'élite sont érigés en modèle culturel auquel doivent peu à peu accéder tous les travailleurs : *"l'aspect psychologique de l'étalement, et de la modernisation*

des structures en général, est la conviction que l'ensemble des hommes ne réagiraient pas autrement que les privilégiés, s'ils en avaient l'occasion. Or les privilégiés, dont la plupart travaillent plus de 40 heures par semaine, choisissent un rythme de vie conforme à leur tempérament. Ils pratiquent l'étalement et la normalisation à l'échelon individuel ; ce sont là des aspects du confort et de la liberté économique" (4).

## 2 - DEUXIEME PERIODE

L'ACTION DU CATRAL DE  
1966 A 1970 : LES DECALAGES  
EN REGION PARISIENNE

Après 1961, le problème des "pointes" et de l'étalement disparaît de l'ordre du jour. On n'en trouve pratiquement plus d'échos dans la presse qui, après les expériences de départ, s'en désintéresse quelque peu ; et le C.N.A.T. semble avoir perdu son influence et sa notoriété.

Cette première phase a cependant laissé des traces dans les mentalités. L'adoption de la journée continue dans quelques grandes agglomérations date de cette période (même s'il a fallu un certain temps pour que les effets se ressentent) ; et en même temps, le mouvement vers les deux jours de repos en fin de semaine s'est accéléré.

Mais le problème global de l'encombrement n'a pas disparu, au contraire. C'est pourquoi il sera créé, quelques années plus tard, un nouvel organisme chargé de la recherche et de l'application des solutions.

## 1 - LE C.A.T.R.A.L. ET SES OPERATIONS

Le C.A.T.R.A.L., (Comité pour l'Etude et l'Aménagement des Horaires de Travail et des Temps de Loisirs dans la Région Parisienne) est créé en Juillet 1966, à l'initiative du District de la Région Parisienne. Il prend, dans cette région dont il s'occupe exclusivement, le relais du C.N.A.T.

Association privée, le C.A.T.R.A.L. vit essentiellement des cotisations de ses membres, qui au nombre de 70, représentent les Collèges Electoraux de la Région Parisienne, les administrations et les ministères concernés, les grands secteurs économiques et certaines entreprises nationalisées, ainsi que les organisations syndicales (C.G.T., C.F.D.T., F.O. et C.G.C.) et des associations à but non lucratif.

Dès sa création, cet organisme s'est doté d'un comité technique de coordination (C.T.C.) réunissant deux groupes de travail autour des questions suivantes :

- Le groupe "aménagement des horaires journaliers".
- Le groupe "étalement des congés annuels",  
auxquels viendra s'ajouter, en 1972, le groupe "aménagement des jours de repos hebdomadaires".

La première mission du C.A.T.R.A.L. était l'organisation de décalages d'horaires, afin de régulariser le flux des déplacements en les étalant dans le temps. Il s'occupe également aujourd'hui de promouvoir l'horaire variable, poursuivant conjointement deux objectifs : l'amélioration des conditions de vie des travailleurs, et la lutte contre les encombrements pour faciliter les déplacements. Il semble que l'étalement soit toujours sa principale préoccupation (jusqu'en mai 1976, le C.A.T.R.A.L. était le seul organisme para-public à s'occuper directement de l'étalement des horaires).

En intervenant sur une région mieux circonscrite, qui en revanche doit faire face à des problèmes de circulation plus aigus, en choisissant des mesures plus limitées mais mieux étudiées, le CATRAL fait entrer l'aménagement du temps dans une phase plus pragmatique.

a) *L'aménagement des horaires journaliers : l'opération "mieux vivre".*

Celle-ci a été lancée à la suite d'une étude effectuée en 1967 dans deux secteurs (Opéra et Châtelet) particulièrement affectés par les pointes quotidiennes.

Une enquête auprès des entreprises les plus importantes (en nombre de salariés) a permis de connaître les effectifs, l'organisation des horaires et aussi l'opinion des employeurs sur d'éventuels décalages. En complément, les grands magasins compris dans ces secteurs ont effectué un comptage des clients libérés à l'heure de fermeture, et la SOFRES a effectué en 1968 un sondage auprès des usagers du métro pour déterminer la durée des trajets effectués entre le lieu du travail et le quai du métro. De ces études, il ressort que le trajet entre lieu de travail et quai du métro est plus long que prévu : il est en moyenne de 25 minutes (20 pour ceux qui ne s'attardent pas, et 41 pour ceux qui ne rentrent pas directement). Les chefs d'entreprise ne se sont pas montrés très coopératifs, puisque seulement 45 % d'entre eux ont répondu au questionnaire. Et la grande majorité de ceux-ci s'est montrée défavorable à tout changement d'horaire (surtout dans la fonction publique).

Le C.A.T.R.A.L. a pu malgré tout proposer des solutions de décalages entre 17 H 30 et 18 H 30, pouvant aboutir à un écrêtement de 10 % de la pointe du soir.

En 1968, des négociations ont été entamées pour le quartier "Opéra" sur la base de cinq hypothèses proposant des décalages plus ou moins

grands et affectant différentes catégories d'emplois : les secteurs des banques, des assurances et du commerce de détail qui ont, dans ce quartier de Paris un impact très fort. Avec des décalages d'une demi-heure au maximum, on obtiendra un écrêtement de 5 à 6 %.

En Août 1969, l'opération entrait dans sa première grande phase. Des propositions précises (15) étaient faites aux entreprises de toute la Région Parisienne, divisée en 6 secteurs géographiques, les incitant, selon leur implantation et selon les horaires qu'elles appliquaient, soit à maintenir, soit à avancer leurs heures de sortie. On estime qu'il en est découlé une diminution de 5 % des pointes dans le métro.

Le C.A.T.R.A.L. a ensuite envisagé d'organiser des décalages entre les heures d'entrée au travail, idée qu'il a abandonnée devant les résultats obtenus dans une étude psycho-sociologique qu'il avait effectuée pour "*connaître les motivations profondes des salariés à l'égard du temps de travail*". (17, P.15) Cette enquête montrait en effet que les salariés ne désiraient pas voir modifier les heures d'entrée au travail, à moins qu'il s'ensuive une nette diminution de la durée du travail.

#### b) *L'étalement des congés annuels*

Le C.A.T.R.A.L. s'est également penché, dès sa création, sur le problème de l'étalement des vacances, en prenant des contacts avec certaines grandes entreprises afin de les inciter à changer les dates des vacances de l'été 1967. En même temps, le groupe de travail procédait à une analyse de la situation dans les autres pays européens. Pour mieux comprendre le cas particulier de la France, une enquête a été effectuée auprès d'entreprises représentatives des principaux secteurs de l'activité économique, sur les motivations vis à vis des congés par roulement. Il est alors apparu des obstacles d'ordres technique, financier et social, sans compter que le fort ralentissement des activités économiques au mois d'Août entraînait des réactions en chaîne. Le C.A.T.R.A.L. s'est alors

fixé comme premier objectif une meilleure répartition des congés entre Juillet et Août, avec pour seul moyen la persuasion et la campagne d'information auprès des employeurs et des salariés qui a été lancée parallèlement à la concertation des représentants patronaux.

2 - LA METHODE DU C.A.T.R.A.L.

Alors que le C.N.A.T., pour lancer l'idée de l'étalement, a quelque peu dispersé ses actions dans des domaines divers, le CATRAL, a choisi *"une optique délibérément réaliste"* (14, P.17), *"pragmatique"* ; son *"souci d'efficacité"* (12, P.8) le pousse à *"chercher et préconiser des solutions efficaces et durables"* (12, P.12) et il a procédé avec *"méthode"*, en démarrant sur des secteurs restreints pour lesquels il a analysé la question à fond, considérant tous les obstacles et toutes les difficultés, car il veut *"s'attaquer aux causes"* (13, P.7) avec des *"programmes judicieusement établis"* (13, P.5)

Les soucis de rationalité et de scientificité sont omniprésents dans les études du C.A.T.R.A.L., qui dès le départ, cherche à se donner une bonne image de marque, à se montrer sérieux et résolu : *"plus dure sera notre tâche, plus ferme sera notre résolution"* (12, P.12). Il doit atteindre le mal en profondeur et ne minimise pas les difficultés, au contraire : son action est une *"opération fort complexe, mais opportune"* (13, P.5) car il doit procéder à une *"étude d'une grande ampleur et d'une extrême complexité"* (15, P.1).

a) *Informier et persuader*

Cette présentation que fait le C.A.T.R.A.L. de lui-même, dans ses brochures, est d'autant plus nécessaire qu'il ne se donne pas de moyens coercitifs. Son action n'aura de répercussion que dans la mesure où tous les intéressés y adhéreront. Un tel organisme ne peut que suggérer les modifications sur la base de ses études et une grande part de son travail est d'informer, d'*"attirer l'attention sur une situation à laquelle nul ne peut rester insensible"* (13, P.4), pour établir un *"climat de compréhension"* (14) et ainsi *"favoriser la prise de conscience"* (13, P.2) et *"susciter les adaptations"* (12).

"La règle d'or du C.A.T.R.A.L. est la persuasion par des suggestions ou la négociation avec les parties intéressées" (12, P.2). Ses chances de réussite lui viennent en fait de sa composition, puisqu'il réunit un certain nombre de groupes concernés, qui se concertent sur les solutions à adopter et dont ils suivront l'application. Mais s'il propose, les entreprises et les salariés disposent. C'est pourquoi les premières réalisations sont lentes : la concertation est longue avec les entreprises contactées et ne peut avoir lieu qu'avec un petit nombre d'entre elles ; c'est ainsi que dans le secteur "Opéra", par exemple, les décalages ont été organisés progressivement, pour les grands magasins d'abord, puis la banque et les assurances.

Mais le C.A.T.R.A.L. des débuts n'envisage pas de fonctionner autrement que sur cette base et ce n'est qu'"en dernier recours", "dans les cas exceptionnels où la persuasion et la négociation n'ont aucune chance" que sont envisagées la voie réglementaire et la présentation de projets aux administrations concernées.

#### b) Sans gêner les entreprises

Le C.N.A.T. orientait son argumentation principale vers les entreprises, qui devaient être les premières à tirer des avantages de l'étalement des horaires. Le C.A.T.R.A.L., quant à lui, insiste bien davantage sur l'amélioration de cadre de vie et des conditions de transport pour tous les travailleurs, et sur l'intérêt que tirera l'économie du pays en général. Les entreprises, en tant qu'individualités, n'apparaissent plus directement, bien que l'effort le plus immédiat leur soit demandé ; les difficultés sont minimisées : la réforme, "relativement facile à réaliser sur le plan technique" (15) pourra être adoptée "sans poser de graves problèmes de gestion", "au prix d'un effort d'adaptation tout à fait raisonnable" (15) de la part des employeurs.

Il semble donc qu'il soit concevable de mobiliser les entreprises sur une question qui ne les intéresse pas immédiatement : partici-

pantes de la collectivité, "les entreprises elles-même ressentiront les effets bénéfiques" (15, P.2) des améliorations apportées par l'aménagement du temps. Et si les brochures sont surtout destinées aux entreprises, l'information qu'elles véhiculent se veut persuasive aussi bien auprès des Pouvoirs Publics et de tous les travailleurs, dont on attend aussi la participation.

3 - COMMENT LE C.A.T.R.A.L. SITUE LE PROBLEMEa) *L'action sur l'espace lui paraît insuffisante*

Le C.A.T.R.A.L. s'attaque, lui aussi, aux "pointes" que, dans son premier questionnaire, il présente aux entreprises comme "un des problèmes les plus préoccupants de notre civilisation urbaine" (12). Il place l'aménagement du temps dans le contexte urbain, expliquant le phénomène des "pointes" par la concentration : "les incessants progrès scientifiques et techniques qui se manifestent en cette seconde moitié du siècle, en transformant profondément les diverses activités humaines, entraînent des mutations et concentrations économiques dont l'un des effets les plus marquants est le développement continu des cités et l'accroissement accéléré de leur population" (12). (Ce phénomène ne remonterait donc pas loin, à une vingtaine d'années au plus !)

Les principaux inconvénients qui en résultent sont les difficultés de circulation, parce que "dans la Région Parisienne la population active est très importante... Ainsi donc, aujourd'hui, un parisien sur deux est un travailleur, salarié ou non. Bien rares sont les parisiens qui travaillent à leur domicile ou à proximité..." (13, P.3) et parce qu'une population laborieuse "relativement très importante réside en majorité en proche ou grande banlieue, alors que les emplois sont fortement concentrés au coeur de l'agglomération" (14, P.7).

Mais la situation est prise comme telle et on veut remédier aux inconvénients immédiatement perceptibles, par des actions en relation directe avec les problèmes. Les causes ne sont pas recherchées au-delà de la période à partir de laquelle on a commencé à ressentir les conséquences négatives du développement économique et de la concentration ; elles sont une description de la situation plus qu'elles n'en expliquent les mécanismes : "la première est la centralisation abusive dans Paris des entreprises... La deuxième, de beaucoup la plus importante, est la coïncidence des

*horaires journaliers de travail*" (13, P.13).

Toutefois, si le C.N.A.T. ou la campagne de presse qui accompagnait sa création, insistaient essentiellement sur la "synchronisation des horaires", cause première des encombrements, le C.A.T.R.A.L. procède à une analyse plus globale, et moins détaillée en ce qui concerne les horaires eux-mêmes.

Le fait urbain est pris dans ses deux composantes, spatiale et temporelle. Les pointes sont en effet considérées comme le résultat de la combinaison de la concentration dans l'espace en des lieux restreints, et de la concentration dans le temps à des heures limitées. Mais l'évolution qui les provoque ne fait l'objet d'aucune interrogation, ni pour l'un ni pour l'autre domaine. Les faits sont pris comme tels, et séparément. Ou plutôt, ils sont pris dans un même mouvement, le "progrès", dont le phénomène urbain est une expression. Le moteur de ce progrès, les cheminements de l'évolution n'apparaissent en aucun moment, et sa direction semble ne pas devoir changer : *"quant à la croissance de l'agglomération parisienne, il s'agit là d'un phénomène pratiquement irréversible"* (13, P.4).

Les mesures prises pour aménager ces espaces de plus en plus encombrés, pour les adapter à la demande, ne sont pas ignorées. Mais les limites de l'aménagement de l'espace suffisent à justifier cette autre type d'intervention : *"les aménagements réalisés chaque année, si opportuns soient-ils suffisent à peine à "contenir" l'augmentation continue du trafic et non à améliorer véritablement la circulation"* (13, P.4). *"Ces aménagements qui ne cessent d'être apportés aux voiries et aux transports sont si difficiles et si onéreux qu'ils ne peuvent satisfaire entièrement les nouveaux besoins du trafic"* (15, P.1).

Plus l'encombrement croît, plus l'aménagement devient difficile et plus il accumule de retard. L'aménagement de l'espace se révè-

lant insuffisant, il reste à aménager le temps, plus malléable : *"insuffisamment efficace, l'action sur la capacité des transports demande à être complétée par une action sur le trafic lui-même, afin de mieux le répartir dans le temps"* (14, P.7).

b) *L'objectif est l'atténuation des contraintes*

Concrètement, le C.A.T.R.A.L. va *"étudier les problèmes soulevés par l'aménagement des horaires de travail et des temps de loisirs dans la Région Parisienne"* (12) ; mais il a une autre façon de définir sa tâche, qu'il présente comme *"une action... en vue de favoriser et de susciter les adaptations aux circonstances du mode de vie de la population concernée"* (12) : *"le C.A.T.R.A.L. a été constitué... pour rechercher et préconiser toute réforme du mode de vie propre à améliorer les conditions d'existence de la population"* (15).

Grosso modo, il propose les mêmes remèdes que le C.N.A.T., mais un net glissement s'est opéré dans l'urgence des maux à soigner. Au départ, les aspects économiques prédominaient, ils passent maintenant au second plan ; non qu'ils soient négligés puisque les *"gaspillages économiques"* (12) occasionnés à la collectivité par les pointes sont toujours analysés ; on nous fait remarquer que dans le métro, entre autres, toute demande supplémentaire impose des investissements très onéreux et l'embauche d'un surplus de personnel, pour seulement quelques heures - coûts marginaux trop élevés. La concentration des vacances entraîne le même type d'inconvénients, *"un suréquipement non rentable des moyens de transport"* auquel s'ajoute *"une baisse très sensible de l'activité économique"* (13).

Mais la synchronisation des horaires représente un problème surtout pour les *"contraintes multiples"* qu'elles imposent aux citoyens : l'entassement humain qu'on observe dans les transports aux heures de sortie du travail entraînent irritation, fatigue, perte de temps...

La concentration des vacances a pour conséquence "des encombrements et des entassements préjudiciables à l'équilibre psychique (des vacanciers) et donc à leur santé, et des renchérissements inévitables de prix" (13, P.7). Ces thèmes, déjà abordés dans la première phase de 1958 - 1960, sont ici présentés de façon plus concise et plus cohérente, plus définitive aussi. Il faut dire que les encombrements n'ont fait que s'aggraver depuis 1958 et les conséquences en sont beaucoup plus sensibles au niveau des usagers des transports. Le coût des investissements est moins immédiatement senti aussi dans une période où la crise connue dans les milieux industriels en 1958 semble résorbée. En revanche, "les conditions de vie", "le cadre de vie" (12) deviennent un sujet de préoccupation politique que reflètent largement les brochures du C.A.T.R.A.L. où l'énumération des inconvénients fait grand cas du bien être des individus :

- "Des encombrements et des entassements préjudiciables à tous, surtout aux travailleurs" (15, P.1)
- "On sait que toute société industrielle... impose aux citadins d'innombrables contraintes. D'où ce désir permanent d'"évasion"..." (13, P.6)
- "De fréquents "embouteillages" ralentissent considérablement la circulation" (13, P.3)
- "Les files d'attente s'allongent démesurément" (13, P.4)
- "Que d'irritation et que de fatigue supplémentaire ! Et aussi que de temps passé pour se rendre au travail et revenir au domicile" (13, P.4)
- "Des embarras de toute nature qui sont la source... pour les individus, d'une irritation et d'une fatigue gravement préjudiciables à leur santé" (12)

Qualifié comme "réforme du mode de vie génératrice d'amélioration" (15), l'aménagement du temps ne se préoccupe plus d'en faire bénéficier en priorité le domaine de la production.

c) *Par la recherche d'un nouveau mode de vie*

En quoi consiste cette "réforme du mode de vie" ? Il s'agit en fait simplement d'une amélioration des conditions de vie, et "mieux vivre", c'est essentiellement se heurter à moins de contraintes, c'est la diminution, si ce n'est la disparition complète des inconvénients énumérés plus haut. L'aménagement se présente comme un moyen de répondre à des "aspirations" comme des gains de temps, une santé meilleure, un plus grand confort... de nouvelles normes, en quelque sorte, non pas créées à cette occasion, mais reconnues et adoptées.

Lorsque les coutumes sont des freins au développement, on doit les abandonner. On ne trouve plus maintenant les réticences et les limites fixées en 1958 - 1960, période à laquelle on prenait garde de ne pas bouleverser certaines habitudes (comme les habitudes alimentaires), de ne pas détruire certaines valeurs (la vie familiale par exemple).

Mais en fait de réforme, il s'agit d'une adaptation aux nouvelles conditions de vie, par des mesures qui atténuent les conséquences négatives du développement. Aménager les horaires, c'est adapter les individus, leurs coutumes à la situation économique, et au mode de vie qui a été transformé par son évolution.

d) *Car de toutes façons, "on n'arrête pas le progrès"*

On peut constater des changements dans le mode de vie qui, d'après l'analyse du C.A.T.R.A.L., sont dûs à deux phénomènes "parallèles" : *"Les progrès techniques se succèdent à un rythme si rapide que bien des machines se démodent avant d'être amorties. Pour rester compétitive, l'économie du pays doit suivre ce rythme, d'où ses incessantes et profondes mutations qui imposent chaque jour davantage des changements dans le mode de vie. Parallèlement à ce phénomène, on assiste dans les grandes agglomérations industrielles,*

à une importante progression démographique, accrue par un exode rural que les progrès de l'agriculture rendent inévitable" (13, P.2)

Ces deux phénomènes ne sont pas reliés entre eux : les relations causales sont même inversées puisque la concentration urbaine est donnée comme conséquence, non du développement d'un système de production, mais des "progrès" de l'agriculture. De toutes façons, le phénomène urbain apparait comme résultat du "progrès" ; en effet, l'aménagement du temps n'est pas seulement source de progrès et d'améliorations ; il est lui-même le progrès : il va dans le sens du progrès dont il permet l'avancée. Nous ne trouvons pas ici la dichotomie progrès social - progrès technique, mais le cheminement reste semblable dans la démonstration, d'autant que le terme "mode de vie" remplit à peu près les mêmes fonctions que le "progrès social", qui doit s'adapter aux progrès techniques dont il dépend :

*"Les changements dans le mode de vie s'imposent la façon la plus impérative. Il serait vain et dangereux de vouloir continuer à vivre (dans la Région Parisienne) comme au début du siècle, ou même seulement comme il y a trente ans. Vain parce que, comme le dit la sagesse populaire, "on n'arrête pas le progrès". Dangereux parce que, à conserver certaines habitudes d'un autre âge, on risque de compliquer gravement sa vie et celle des autres. La conclusion se tire d'elle-même : pour mieux vivre, il faut suivre le progrès, et pour le suivre il faut s'y adapter". (13, P.2)*

Ce passage d'un texte du C.A.T.R.A.L. illustre à lui seul l'idéologie du progrès qui transparait dans la promotion de l'aménagement du temps, à toutes les époques. On le trouve dans la seconde brochure du C.A.T.R.A.L., d'ailleurs intitulée "s'adapter pour mieux vivre", qui prend un caractère publicitaire particulier en comparaison de celles qui la précèdent ou la suivent immédiatement et qui présentent plus techniquement les enquêtes et les opérations en cours. Mais elle résume des thèmes qui reviennent fréquemment, même s'ils sont exprimés de façon différente selon les époques.

Tôt ou tard, nous devons nous résoudre à choisir la direction du progrès : les discours sur l'aménagement du temps ne sont pas seulement une description des améliorations que nous retirerons de l'adoption d'une réforme touchant aux horaires, ils nous donnent une définition du progrès en général - non plus le progrès que nous devons en attendre, mais le progrès qui nous conduit et qui impose les réformes. L'aménagement du temps s'assimile de la sorte au progrès. L'utilisation de ce concept et de celui d'"intérêt général" doit convaincre tous les individus de se plier au nouveau mode de vie, celui qui correspond à l'évolution générale de la société industrielle qui lui ouvre la voie, et dont le temps aménagé est une composante.

4 - S'AGIT-IL D'UNE PERIODE-CHARNIERE ?

Ainsi, sans incriminer personne, ni le moutonnisme des français, ni les syndicats de salariés, ni les entreprises, le C.A.T.R.A.L. rend plus abstraite la formation du phénomène "encombrement". Il veut mobiliser, "*pour améliorer véritablement une situation qui menace de s'aggraver*" (15, P.1), en informant, et même en faisant participer certains acteurs à cette tâche : "*tous ceux qui détient une part de responsabilité dans la formation de l'opinion, les syndicats de salariés notamment se doivent de contribuer à l'accomplissement de cette réforme*" (13, P.8).

Nous pouvons considérer cette étape franchie par l'aménagement du temps comme une phase de transition. Le type même des interventions n'a guère évolué, la solution prônée reste les décalages entre les entreprises, mais on observe un mûrissement : au début, la recherche se faisait sur un plan général mais restait souvent au niveau des idées et les expériences ont été quelque peu éparpillées et tatonnantes. Le C.A.T.R.A.L. restreint géographiquement son champ d'application mais l'investit plus en profondeur et avec cohérence.

Parallèlement, sa problématique quitte le domaine économique pour s'intéresser davantage aux conditions de vie des travailleurs, et nous verrons qu'il prépare en cela le développement ultérieur de l'aménagement du temps, et son changement de perspective.

## 3 - TROISIEME PERIODE

ENTRE 1971 ET 1975,  
UN NOUVEAU THEME APPARAÎT :  
HARMONISER LES TEMPS DE LA  
VIE QUOTIDIENNE

L'horaire variable et les nouvelles possibilités qu'il offre provoquent en France un regain d'intérêt pour l'aménagement du temps. Après 1971, de nombreux textes seront publiés sur le sujet.

Le système de l'horaire variable arrive sur un terrain déjà préparé par les expériences d'étalement : il est concevable de modifier les horaires de travail par une action concertée, pour des objectifs qui n'intéressent pas seulement la production ; en même temps, il va ouvrir de nouvelles perspectives de changement par l'intervention sur la dimension temps. En ce sens, on peut dire que l'apparition de cette nouvelle formule marque un tournant dans l'évolution de l'aménagement du temps.

## 1 - LES INTERVENTIONS SE DIVERSIFIENT

Les promoteurs sont plus nombreux, désormais, et leurs préoccupations plus diversifiées. Notre présentation n'est pas exhaustive, mais nous énumérerons les organismes ou les auteurs dont nous pensons qu'ils représentent le mieux les idées directrices et les principaux courants de l'aménagement du temps durant cette période.

### a) *La poursuite d'une action :*

#### *Le C.A.T.R.A.L.*

Le C.A.T.R.A.L. poursuit son action dans la Région Parisienne. Dès 1971, il diversifie ses interventions pour s'intéresser à *l'horaire variable* et le faire connaître aux entreprises par la publication de nouvelles brochures, ou par des enquêtes destinées à mesurer les difficultés et l'impact de cette transformation dans l'entreprise et auprès des salariés, et faire le point sur les modalités d'application.

En Mai 1972, il a ainsi fait parvenir aux entreprises une note d'information où il leur fait connaître la possibilité de répartir différemment les temps de travail. A la même époque, il procédait à une enquête auprès des employés d'entreprises qui avaient déjà adopté ce nouveau système montrant ainsi que les bénéficiaires de l'horaire variable sont dans l'ensemble satisfaits ; ils l'apprécient, en premier lieu pour la meilleure organisation qu'il permet entre travail et loisirs et, en second lieu parce que les conditions de transport sont plus agréables.

Plus récemment, le C.A.T.R.A.L. faisait le point de l'application de l'horaire variable en Ile de France (19) et recensait ainsi près de mille entreprises privées utilisant ce système ; cependant, moins du quart de celles-ci ont un coefficient de variabilité élevé, ce qui explique que l'horaire variable n'ait été accompagné d'une réorganisation du travail que dans des cas exceptionnels. Les enquêtes, réalisées en 1976, laissent apparaître la satisfac-

tion de la majorité des dirigeants ou des salariés des entreprises qui ont adopté l'horaire variable ; la satisfaction vient essentiellement du sentiment de liberté et de détente qu'il donne et qui, par là, améliore le "climat social" dans le travail.

Cette radiographie indique en particulier que :

- Le pourcentage des personnes satisfaites augmente avec le coefficient de variabilité, et celles qui sont insatisfaites trouvent, pour la plupart, que les possibilités offertes sont insuffisantes.
- Les salariés classent en premier lieu, dans leur ordre de préférence des conséquences que peut avoir l'horaire variable, la suppression de la hantise du retard : la ponctualité dans le travail était donc ressentie comme une contrainte.
- La seconde conséquence appréciée est la meilleure organisation entre le travail et la vie familiale, donc une plus grande conciliation de toutes les contraintes horaires qui se partagent la vie quotidienne.

Le C.A.T.R.A.L. n'a pas abandonné pour autant son premier objectif d'étalement, qu'il a même élargi à un troisième groupe de travail en 1972, pour établir un rapport de la situation et proposer de modifier la forme du repos hebdomadaire, en faisant alterner un jour de repos une semaine, avec trois jours la semaine suivante. Les différentes formules proposées ont été expérimentées, mais sans que des mesures réelles aient été prises dans ce sens (16). A l'heure actuelle, en effet, l'aménagement de la semaine est dépendante de l'aménagement des horaires quotidiens, qui théoriquement permettent par la variabilité, une autre répartition sur l'ensemble de la semaine.

Parallèlement, l'opération "mieux vivre" se poursuit et entre dans sa seconde phase : un groupe opérationnel s'est constitué en 1975 pour lancer une vaste étude ; le C.A.T.R.A.L. aborde actuellement

la phase d'exploitation des résultats du recensement et des enquêtes effectuées auprès des usagers du train et du métro, qui lui donneront une physionomie précise des deux pointes quotidiennes de trafic et lui permettront d'affiner les quatre hypothèses de décalage à partir desquelles il va choisir une politique.

Entre temps, un autre type d'intervention a été tenté sur les horaires. A l'automne 1970, l'opération "Public-Service" était expérimentée dans un arrondissement de Paris : un soir par semaine (le mercredi avait été choisi), les guichets des administrations sont restés ouverts au public jusqu'à 20 H, les commerces organisant des nocturnes ce même soir. Cette opération ponctuelle n'a pas été poursuivie plus de six mois, car si un certain succès a été obtenu auprès des utilisateurs, elle posait trop de problèmes aux employés qui devaient assurer la permanence des services.

*b) De nouveaux promoteurs s'intéressent à l'aménagement du temps*

#### Les groupes d'études gouvernementaux

En 1971, le Secrétaire d'Etat chargé du tourisme prenait les premières dispositions d'occupation de certains hébergements (meublés, gîtes ruraux...) et passait les premiers contrats d'étalement avec les stations qui maintiennent une certaine animation en dehors des mois de vacances traditionnels. Cette année là, les efforts ont convergé pour essayer de résoudre le problème des vacances : sortant de son cadre géographique restreint, le C.A.T.R.A.L. a cherché à sensibiliser directement l'opinion, en créant, avec la collaboration de l'O.R.T.F. et des maisons de tourisme, un service "S.V.P. vacances", afin d'inciter le public à prendre des congés en dehors de la pleine saison.

Le gouvernement s'est également préoccupé de la question de l'aménagement du temps quotidien ; il a ainsi demandé la formation de deux groupes de travail successifs.

Un *premier groupe* s'est réuni début 1972, à la demande de M.Chaban Delmas, pour qui l'aménagement du temps représentait un moyen d'accéder à sa "Nouvelle Société". Ce groupe a établi un rapport, rédigé par M. de Chalendar et M. Lalande, chargé de mission au C.A.T.R.A.L., dans lequel sont examinés tous les problèmes soulevés par l'application de l'horaire variable. (25)

Un *second groupe* s'est formé en 1974, à la demande de M.Gorse, Ministre du Travail et de l'Emploi, pour faire le point à nouveau, compte tenu des expériences déjà vécues dans plusieurs branches professionnelles (27).

Ces deux groupes, présidés par M. de Chalendar, ont réuni les représentants des organisations syndicales et professionnelles, des ministères concernés, du C.A.T.R.A.L. et du C.N.A.T. Les rapports sont très techniques, et cherchent plus à décrire dans le détail les problèmes et les modalités d'application de l'horaire variable qu'à promouvoir cette formule. Leur objectif n'est pas non plus l'élaboration d'une nouvelle réglementation ni d'engager des négociations, mais seulement d'analyser les premières applications.

M. Jacques de Chalendar, Inspecteur des Finances, s'est d'abord préoccupé d'aménager le temps de l'année, par le biais de l'étalement des vacances (20), avant d'animer les groupes de travail. Il a par ailleurs contribué personnellement à faire connaître l'aménagement du temps dans son ensemble, par les livres qu'il a publiés. Ses ouvrages de vulgarisation sont beaucoup moins techniques que les rapports et, destinés à tous, ils s'emploient à argumenter les actions et les idées directrices de ce mode d'intervention, qui, selon lui, devrait entraîner un réel changement dans le mode de vie des français.

#### Le cabinet Bernard KAPP

Cet autre intervenant donne un exemple de ce qu'est la promotion privée de l'horaire variable. Il est particulièrement influent par

ses ouvrages (22 et 24) et ses diverses actions de promotion : B.Kapp et O.Proust ont ainsi organisé, avec vidéogrammes de France, la Société Hengstler et les éditions Chotard, un débat autour du film "vivre avec son temps ou les horaires libres" (le 28 Janvier 1975 sous le patronage de M.Durafour et de Mme F. Giroud) et ses envois publicitaires, ne serait-ce qu'eux, contribuent à l'information des entreprises sur l'existence de l'horaire variable.

En 1970, B.Kapp découvre les horaires libres en Suisse ; son cabinet, qui s'occupe d'organisation du travail, va désormais se présenter comme spécialiste des "horaires libres" et non plus de "l'humanisation du travail", image de marque qui inquiétait par trop les chefs d'entreprise. Le cabinet de conseil organise alors des séminaires et des interventions dans les entreprises sur les problèmes posés par l'adoption du système, en abordant les aspects techniques, juridiques, économiques aussi bien que les aspects sociaux. Intervenant directement sur le lieu de travail, il doit faire des propositions concrètes et déjà élaborées, et trouver des solutions adaptées à chaque cas particulier.

Ce n'est pas là sa seule préoccupation, car il intervient aussi sur d'autres questions telles que l'enrichissement des tâches, le bilan social, la créativité, la psycho-sociologie du travail... ; et sur d'autres aspects du temps de travail : le travail à temps partiel, le travail posté, la pré-retraite. Son objectif général est "l'amélioration des conditions de travail et la réforme de l'entreprise", et c'est dans cette optique qu'il participe à la promotion de l'horaire variable.

## 2 - EXTENSION DU DOMAINE ET SPECIFICATION DU PROBLEME

Avant l'arrivée de l'horaire variable en France, l'aménagement du temps a pour unique raison d'être l'étalement : il est un moyen de lutter contre les encombrements. Dans cette perspective, le temps est considéré comme dimension complémentaire de l'espace (par rapport à un problème d'espace-temps) ; il n'est alors appréhendé que comme toile de fond uniforme sur laquelle se situent les activités. Et la question n'est autre que de répartir autrement, dans le temps, une activité - les déplacements - entre les différents usagers des transports.

L'horaire variable est apparu comme un nouveau type de solution, et l'aménagement du temps va prendre une nouvelle orientation, sensible à plusieurs niveaux. La problématique globale des promoteurs change alors fondamentalement devant les potentialités qu'offre ce nouveau système.

a) *Le temps est posé comme une valeur*

Le changement est d'abord perceptible dans l'énoncé des objectifs, qui s'élargissent et deviennent plus prétentieux. La question de l'étalement n'en est pas pour autant délaissée : elle se pose toujours avec acuité. "C'est le souci d'atténuer les pertes de temps dues aux encombrements qui a été à l'origine des premières expériences d'horaire souple" (23, P.23) et "la nécessité de pallier ou de réduire, sinon de supprimer les conséquences néfastes" (16) des migrations alternantes reste toujours l'objectif des aménageurs.

Mais ils ont une autre manière, plus générale, d'exposer leur but qui est maintenant de "substituer à l'uniformité et à la fixité des temps de travail et des temps de loisirs, la diversité et la variabilité" (17, P.13), afin "que soient harmonisés les temps de travail, de repos, de loisir selon les goûts, les affinités, les âges et les sites" (16, P.9). Leur intervention n'est plus seule-

ment expliquée par la synchronisation des activités économiques ou administratives, mais par rapport à la vie quotidienne des individus.

Cet élargissement du champ d'action de l'aménagement du temps s'accompagne de la transformation de son objet. C'est le temps lui-même qui est maintenant incriminé ; de moyen ou de fin, il devient directement objet d'analyse. J. de Chalendar voudrait qu'il soit considéré comme *"l'essentiel du capital du salarié ... comme un patrimoine, comme la richesse fondamentale de l'homme, avec la nature"* (21). B.Kapp, quant à lui, place le temps sur le même plan que l'espace et l'argent : c'est un bien concrêt, mesurable, partagé avec égalité entre tous les hommes puisque chacun de nous dispose de 24 heures chaque jour. Mais à son avis, si des inégalités apparaissent, c'est au niveau des budgets-temps qui en sont affectés dans leur qualité comme dans leur quantité. Une intervention est alors nécessaire pour enseigner l'utilisation du bien "temps" aux gens qui, à cause d'une vie trop organisée, n'ont pas véritablement conscience de sa valeur.

Le temps n'est plus ce milieu neutre et homogène, dont tous les instants auraient la même valeur ; il s'agit maintenant d'aménager le temps (qui n'est pas seulement ce canevas qui quadrille nos activités), pour harmoniser ses différentes parties - les temps - pour les articuler... le temps prend des caractéristiques différentes selon les promoteurs, mais tous le qualifient et ramènent le problème à une action sur ces qualificatifs. J. de Chalendar veut ainsi faire admettre l'aspect subjectif du temps et reproche aux recherches économiques de ne s'attacher qu'à son seul aspect chronométrique et de négliger son aspect chronologie : *"les temps réels de notre existence sont ainsi tous rapportés à une même échelle de référence impersonnelle, et, pour une large part, abstraite : les horloges"*... *"Toutes ces recherches se bornent à considérer le temps comme une quantité, comme une durée, en négligeant le fait qu'il est aussi un moment, une date, une heure, et que le*

choix de ce moment contribue aussi à déterminer la qualité de nos activités". (21)

Il relève aussi le fait que "les rythmes naturels ne sont plus respectés... notre temps libre est découpé en morceaux, gaspillé..." "toutes les enquêtes le prouvent, nous souffrons moins aujourd'hui d'une insuffisance de temps libre que d'un morcellement excessif de ce temps" (21). L'organisation sociale du temps elle-même est remise en cause, non seulement par rapport à l'ensemble des activités qui se concurrencent les mêmes instants, mais pour les conséquences qu'elle a sur les individus eux-mêmes, dont le point de vue est désormais à la base des recherches d'aménagement du temps (du moins dans les discours, dans la présentation de la question) : "seul répond vraiment à nos besoins et à nos désirs un assouplissement, une personnalisation du temps" (21).

Il s'ensuit une nouvelle approche du temps, calquée non plus sur le découpage calendaire qui le divise en jours, semaines, années..., mais sur la vie d'un homme, partagée entre diverses activités et qui traverse plusieurs étapes : "puisque le problème de l'aménagement du temps des travailleurs doit porter sur leur vie entière, il convient d'examiner les possibilités de cet aménagement sur les trois périodes, celles de la scolarité, celle de l'activité professionnelle et celle de la retraite" (17, P.7)

Le C.A.T.R.A.L. n'en rejette pas moins dans ce même texte les problèmes qui ne le concernent pas : le temps des personnes du troisième âge n'a pas tant besoin d'être aménagé, que "meublé" ; quant à la période scolaire, c'est aux parents et à l'Education Nationale de s'en occuper. Mais la question est abordée différemment, l'amélioration des conditions de transport entre le domicile et le lieu de travail n'est plus le seul objectif ; la répartition entre les différents temps passe en première position dans le rang des préoccupations. "L'évolution du mode de vie, la progression amorcée du temps de loisir, l'augmentation constante des déplacements en durée et en éloignement nous amènent à réfléchir sur les

conditions dans lesquelles peut être organisée la répartition de la vie entre le travail, les occupations nouvelles selon les goûts particuliers, la vie quotidienne familiale et le repos". (16, P.3)

b) *La critique sur l'aménagement de l'espace s'élabore*

L'extension de l'aménagement du temps à des domaines plus variés, mais réunis sous une même étiquette est introduite par une présentation de la situation recentrée sur le problème du temps.

Certes, le C.A.T.R.A.L. décrit toujours la même situation ; mais il s'arrête au constat et la description qu'il fait de la croissance urbaine, de ses causes et conséquences (en termes d'espace) sont beaucoup plus rapides. En revanche, le phénomène de concentration est plus souvent expliqué par des caractéristiques de notre temps social : "le C.A.T.R.A.L. observa rapidement que toutes les concentrations de population... viennent essentiellement de la *fixité* et de l'*uniformité* des temps de travail et de loisir" (16, P.3) ... "de leur rigidité" (18, P.5).

Si la question de l'uniformité des horaires avait été soulevée auparavant, les caractéristiques de notre temps n'avaient pas été incriminées aussi directement comme cause de tous les inconvénients constatés.

J. de Chalendar fait une analyse similaire en se référant à la théorie de l'encombrement de J.C.Kolm qui fait appel à la notion d'espace-temps. Il montre ainsi que le problème est particulièrement grave dans la Région Parisienne "en raison de la dimension de l'agglomération, de la distance qui sépare les lieux de travail des résidences, de la concentration des bureaux, de la multiplication des intersections entre les itinéraires obligatoirement suivis par les travailleurs... (21, P.29) Mais il ne fait qu'une description, seulement destinée à mettre en relief la gravité de l'encombrement, et il ramène aussi vite l'attention sur la concen-

tration dans le temps, sur le fait que "tout le monde arrive en même temps, dans les mêmes endroits, pour la durée des mêmes vacances" (23, P.76).

L'analyse en terme d'espace-temps ne dépasse pas ce stade. Les deux dimensions restent distinctes et malgré leur complémentarité, la critique de l'aménagement du temps envers l'aménagement de l'espace se fait plus acerbe : "plutôt que de mieux répartir dans le temps l'usage de l'espace existant, on ne pense qu'à élargir l'espace utilisable pour l'adapter aux exigences exceptionnelles de quelques dizaines de minutes par jour... Après avoir doublé (telle voie d'accès), on la triplera, on la décuplera. On expropriera les terrains voisins à prix d'or ; on démolira des maisons, on en chassera les habitants. Tout plutôt que de modifier nos bonnes habitudes tribales et le goût de vivre en troupeau... Parce que, bizarrement, nous préférons, à coup de milliards, tenter d'agir sur la nature rigide et coûteuse de l'espace plutôt que sur l'assouplissement de l'emploi du temps qui est cependant gratuit et ne demande que la dépense d'un peu d'imagination et de bonne volonté" (23, P.97). "L'aménagement du temps ne saurait pallier à lui seul l'insuffisance des équipements collectifs ni les conséquences d'un urbanisme de classe, ou simplement d'un urbanisme irréflecti" (23, P.31).

J. de Chalendar suggère même d'autres orientations pour l'aménagement de l'espace, qui résoudraient certains problèmes de son domaine, le temps. "La priorité devrait être donnée à la réalisation d'ensembles travail - résidence - loisirs aussi autonomes que possible, fût-ce en obligeant les patrons et les cadres supérieurs à se déplacer un peu plus loin pour permettre au plus grand nombre de leurs collaborateurs de limiter leurs trajets quotidiens. Il ne faut pas se le dissimuler, ce serait une révolution". (23, P.38) (sic).

Il critique assez durement l'aménagement de l'espace, mais précise

malgré tout qu'"une amélioration dans l'aménagement de notre temps, si nécessaire soit-elle, ne saurait constituer un alibi pour renoncer à mieux aménager l'espace" (23, P.38). Les deux types d'intervention sont considérés comme nécessaires.

Mais ils ne sont que corollaires et chacun garde sa spécificité. Il y a deux domaines : "nous vivons à la fois dans le temps et dans l'espace. Il appartient d'aménager l'un et l'autre afin de "mieux-vivre" (16, P.9).

Les promoteurs de l'aménagement du temps cherchent à se démarquer de l'aménagement de l'espace pour que soient reconnues à part entière, au même titre que celles des urbanistes, leurs propres actions.

c) Les promoteurs demandent des pouvoirs à la hauteur du problème

La campagne pour l'"aménagement du temps" (ce terme est désormais le plus fréquemment utilisé, alors qu'auparavant on parlait plutôt d'"aménagement des horaires"), lancée maintenant de plusieurs côtés est plus qu'une promotion de formules d'aménagement, c'est une véritable campagne pour que soit institutionnalisée cette intervention.

- "S'agit-il d'une simple mode, passagère comme toutes les modes, ou d'un mouvement profond appelé à s'étendre encore ?" (23, P.106)

Le C.A.T.R.A.L. donne la réponse à J. de Chalendar :

- "Aménager le temps n'est pas seulement un sujet à la mode ; c'est un sujet d'une grave actualité, et qui demande à être traité avec le plus grand soin" (17, P.7).

Un changement véritable ne pourra se faire sans l'appui de lois, qui facilitent les mesures. Ce sont de réels pouvoirs que demande maintenant le C.A.T.R.A.L. :

"A défaut d'un esprit civique suffisant, il serait vain d'espérer que la persuasion, seule arme dont dispose le C.A.T.R.A.L., puisse être réellement efficace. Alors la conclusion se tire d'elle-même : il faut pourvoir le C.A.T.R.A.L. de l'autorité qui lui fait défaut" (17, P.27). Faisant valoir son expérience, il se présente comme le mieux placé :

"En raison même de sa constitution, le C.A.T.R.A.L. présente cette précieuse originalité d'être pour la Région Parisienne à la fois le centre d'analyse des expériences d'aménagement du temps, le moyen d'information et le conseiller des Pouvoirs Publics, des chefs d'entreprise et des organisations syndicales de salariés. Ainsi le C.A.T.R.A.L. demeure le lieu de rencontre privilégié très largement ouvert à toute personne intéressée par les problèmes d'aménagement du temps" (18, P.5). L'argument principal qui appuie sa requête est l'originalité de sa composition, puisqu'il réunit en son sein les deux grands partenaires sociaux, le patronat et les salariés, et que "les confrontations ont été grandement bénéfiques en ce qu'elles ont toujours permis d'aboutir, par des concessions réciproques, à un accord général" (17, P.28).

Il attend l'autorité nécessaire à une pleine efficacité du District de la Région Parisienne : en effet, le District est à l'origine de sa création, et c'est aussi le lieu où pourrait être le mieux assurée une coordination de la politique des transports et de la politique d'aménagement du temps. Sur ce point, le C.A.T.R.A.L. n'est donc pas partisan d'une dissociation totale entre les actions sur l'espace et sur le temps.

Mais si tous les promoteurs s'accordent pour que l'aménagement du temps soit reconnu à part entière, des divergences apparaissent quant à la manière dont cela doit se concrétiser. J. de Chalendar, pour sa part, fait appel aux Pouvoirs Publics : "c'est une nouvelle politique : aux Pouvoirs Publics de la définir et de la mettre en oeuvre" (21). Ce à quoi s'oppose le C.A.T.R.A.L. : "cette entreprise, parce qu'elle demande des contacts permanents avec les ré-

*alités les plus diverses, ne saurait s'accomoder de la distance inévitable qui sépare le public de toute Administration" (17, P.27)*

Le C.A.T.R.A.L. aurait voulu jouer le rôle de conseiller technique auprès des Préfets de Région, délégué par le Ministère du Plan ou de l'Aménagement du Territoire. A travers l'aménagement du temps, c'est un peu sa propre existence qu'il veut faire reconnaître.

Il faut remarquer que vers 1968, il était le seul organisme à se préoccuper du problème.

M. Chaban Delmas aurait peut être opté pour une solution du type C.A.T.R.A.L., puisque, parmi les mesures relatives à l'environnement qu'il a présentées à l'Assemblée Nationale en Octobre 1970, figurait la création de "Comités d'Aménagement des Horaires de Travail et de Loisirs" dans chaque métropole d'équilibre.

Mais à l'heure actuelle, alors qu'une mission d'aménagement du temps existe au Ministère de la Qualité de la Vie et qu'elle est chargée de mettre en place des comités locaux d'aménagement du temps, le C.A.T.R.A.L. ne participe pas à leur mise en place et n'a pas des pouvoirs plus étendus qu'auparavant. Il fonctionne toujours comme association, poursuivant dans la Région Parisienne, ses tâches de concertation et d'information.

### 3 - LES MECANISMES IDEOLOGIQUES DE L'ARGUMENTATION

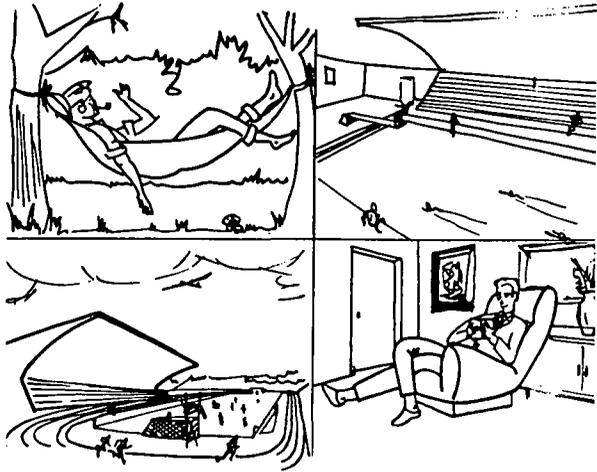
L'analyse historique de l'aménagement du temps laisse apparaître un autre glissement, sensible cette fois au niveau de la problématique et de l'argumentation. Le cadre dans lequel les promoteurs situent les actions sur le temps a changé et, pour "vendre leur produit", ils font appel à de nouvelles références.

a) *Un changement d'optique : les impératifs économiques disparaissent derrière les impératifs sociaux*

L'évolution a été graduelle. Nous avons vu que la campagne de presse qui accompagnait les premières tentatives d'intervention sur les horaires insistait avant tout sur les avantages économiques qu'il fallait en attendre. Avant 1970, le C.A.T.R.A.L. propose les mêmes solutions que le C.N.A.T., mais les présente déjà en d'autres termes : à côté de la diminution des coûts escomptée dans les investissements, apparaissent les thèmes d'"amélioration des conditions d'existence" et même de "réforme du mode de vie" ; dans son argumentation, le point de vue de l'utilisateur tient au moins autant de place que la croissance économique. Ses textes ne se contentent pas d'énumérer les conséquences directes de l'étalement, ils nous offrent aussi une certaine représentation du nouveau mode de vie, qui caractérisera l'homme moderne (sous-entendu, celui qui sait profiter du progrès). Ainsi, par exemple, à propos de la contraction de la coupure à l'heure du déjeuner, on nous montre la place qui peut être faite aux loisirs :

*"Alors la journée de travail, harmonieusement équilibrée, offrira aux travailleurs un temps de loisir qu'ils pourront mettre à profit pour leur culture intellectuelle et physique et aussi pour leur délassement dont tout parisien... éprouve un réel besoin"*  
(13, P.5).

Après la journée de travail...



... le temps des loisirs (13, P.5)

Ces thèmes annoncent ceux que nous allons trouver dans la troisième période ; il est remarquable de les trouver avant 1970, alors que l'aménagement du temps ne modifiait pas encore la durée du travail quotidien : les décalages déplacent légèrement le temps de travail dans la journée, mais n'interviennent qu'extérieurement, sans modifier sa structure ni l'organisation interne de l'entreprise.

Ce glissement de la problématique du contexte économique vers ce qu'on peut appeler le domaine du "social" va se poursuivre et s'accroître après 1970. L'impact des possibilités offertes par l'horaire variable n'est pas négligeable, mais nous ne pensons pas que son apparition soit la cause directe de ce changement d'optique ; elle le souligne, mais nous la considérons plutôt comme la conséquence d'une évolution plus générale de la saisie des problèmes au niveau politique. L'application de l'horaire variable n'est en effet concevable qu'à partir du moment où le "social" - les problèmes "sociaux", opposés aux problèmes "économiques" - a pris une place et un poids suffisants dans l'organisation générale de la société, face aux impératifs de la produc-

tion, pour être reconnu et admis dans l'espace-temps du travail lui-même. Le temps de travail, sur lequel on n'intervenait que de l'extérieur - et avec quelle prudence ! - n'est plus appréhendé par rapport aux déplacements qu'il entraîne, mais par rapport aux moments de la journée, aux autres activités de la vie. On peut désormais envisager de faire varier sa durée et sa répartition quotidienne, d'intervenir sur la journée de travail elle-même. Et le "social", c'est en l'occurrence l'ensemble des temps hors-travail dont on reconnaît les exigences propres, au point que la vie quotidienne ne s'articule plus uniquement autour du travail qui en est resté le centre pendant longtemps.

b) *Une nouvelle problématique :  
la qualité de la vie*

Préparé par l'étape précédente, le thème central de cette troisième période est celui, bien connu maintenant de la "qualité de la vie". Au départ le C.A.T.R.A.L. proposait de "mieux-vivre" (13) ; une de ses brochures récentes s'intitule "à la recherche du temps de vivre" : la nuance est sensible... On a franchi un pas, qui sera concrétisé par la création de la mission d'aménagement du temps, en 1976 ; et c'est bien dans cette optique que sera officiellement reconnue la nécessité d'aménager le temps, puisque c'est au sein du Ministère de la Qualité de la Vie, ministère récent lui aussi, que réside la mission.

La signification de l'institutionnalisation de l'aménagement du temps ne doit pas être recherchée en dehors d'un contexte politique qui ne peut plus ignorer les problèmes sociaux. Dans tous les discours officiels, on parle du changement nécessaire, présenté comme le progrès social qui nous apportera la "qualité de la vie", caractéristique de la "nouvelle société". Les textes sur l'aménagement du temps s'en font les échos, le situent dans ce courant : "j'ai confiance en l'homme et en son destin ; bientôt une mutation s'amorcera : la société de consommation laissera progressivement sa place à une société dont la finalité sera la

qualité de la vie". (15, P.7). D'ailleurs, "l'aménagement du temps est un nouveau mode de vie, une modification fondamentale de l'existence quotidienne de chacun, un élément essentiel pour une nouvelle forme de société" (23, P.112).

c) *Les fondements de l'argumentation : des idées plus générales*

Les discours sur l'aménagement du temps s'efforcent de le faire reconnaître comme l'un des moyens indispensables d'accès à cette "nouvelle société". Une certaine publicité est donc nécessaire à sa promotion, qui accompagne, en la dépassant, la simple présentation technique des formules concrètes. La situation escomptée, les conséquences attendues de ces mesures donnent lieu à une description qui déborde largement les objectifs concrets et quantifiables, et sont du domaine de la représentation. On peut considérer tous les thèmes idéologiques abordés comme "l'emballage idéologique" de l'aménagement du temps ; il a du reste varié selon les époques, ce qui est une preuve en soi que ce n'est qu'un emballage. Mais l'idéologie n'apparaît pas directement ; l'idéologie n'est pas dans les mots eux-mêmes, il est dans leur association, dans les relations de cause à effet exprimées ou induites, dans l'articulation des textes et dans les associations d'idées qu'ils font naître.

L'emballage idéologique joue à plusieurs niveaux : dans un premier stade, au niveau de l'explication de la situation par laquelle est justifiée l'intervention des aménageurs ; puis au niveau de la présentation de l'aménagement du temps ; et enfin, à celui de la représentation du temps lui-même.

- L'obstacle au progrès, c'est la routine

L'intervention sur les horaires est d'abord expliquée par une situation concrète : "allongement de la durée des trajets pour se rendre au travail et pour en revenir, et durant ces trajets, aggravation de l'inconfort des transports en commun ; ce qui se tra-

duit pour les travailleurs par de l'énervement, un surcroît de fatigue et la privation d'un temps de repos ou de loisirs" (17, P.13) Tous les citadins ont ressenti ces "contraintes parmi les plus astreignantes" (17, P.28). Ainsi, la description des auteurs renvoie le lecteur à une situation qu'il vit quotidiennement et c'est comme bénéficiaire, directement concerné par le changement proposé qu'il est interpellé.

Mais cet appel ne prend pas seulement les individus à témoin ; ils sont aussi considérés comme les responsables, qui ont participé à l'augmentation de tous les inconvénients rappelés :

- "*(L'homme occidental) n'a pas sensiblement modifié ses habitudes routinières, ses modes d'existence désuets, ses horaires inadaptés. Il a remodelé l'usage de l'espace. Il n'a pas modifié l'usage du temps*" (23, P.8).
- Les gens "*n'ont d'ailleurs plus la faculté de savoir ce qu'ils préfèrent puisque, depuis longtemps, ils n'ont plus le choix, s'étant condamnés eux-mêmes à se trouver chaque année, tous ensemble dans les mêmes endroits sans avoir jamais imaginé une conception différente des vacances*" (23, P.56).

Il n'y a pas d'acteurs si ce ne sont les individus eux-mêmes ; il n'y a pas de moteur à l'évolution qui a engendré une telle situation. L'explication finale se limite toujours au caractère des français, qui ne savent s'adapter. Le C.A.T.R.A.L. qui avait pourtant, à ses débuts, évité d'incriminer le "moutonnisme", y vient maintenant. J. de Chalendar, qui fait valoir l'aménagement du temps de façon globale, en l'analysant dans tous les domaines, accuse régulièrement ce caractère :

- "*Tout plutôt que de modifier nos bonnes habitudes tribales et le goût de vivre en troupeau...*" (23, P.97)
- "*Le maintien de méthodes sclérosées*". (23, P.116)
- "*Comme aux époques où la pénurie des moyens contraignait à leur utilisation en commun nous continuons à tout faire tous ensemble*

et tous en même temps" (23, P.8)

- "Pour la plupart, les personnes actives sont désormais, même aux plus hauts niveaux, des salariés soumis au respect des règlements du travail, des calendriers et des horaires de présence obligatoire dans les ateliers ou les bureaux" (23, P.17)
- "La manie de tout régler, arbitrairement, pour tout et pour tous, qui paralyse l'activité et décourage l'initiative" (23, P.110)
- "La désuétude des méthodes de l'enseignement est donc directement ou indirectement responsable du déséquilibre permanent de l'économie touristique..." (23, P.77)

Nous avons déjà trouvé ce type d'explication à l'époque du C.N.A.T., elle est à nouveau maintenant étroitement liée à la problématique du progrès et de la résistance au changement :

"L'esprit de facilité maintient paresseusement la routine familière, Il en a toujours été ainsi. Chacun de nous, s'il n'y veille, est d'instinct conservateur, attaché aux habitudes, inquiet du changement, enclin à lui opposer le doute et l'objection" (23, P.106) ; et alors, on nous montre que "les progrès techniques, destinés dans leurs intentions à faciliter et à embellir la vie des êtres humains contribuent à l'enlaidir et à la gâcher" (23, P.9). C'est toujours le retard du progrès social sur le progrès technique qu'il s'agit de combler, et toute la promotion de l'aménagement du temps s'efforce de vaincre la résistance au changement par toutes sortes d'arguments, qui nous laissent cependant sur notre faim lorsque nous nous interrogeons sur sa signification psycho-sociologique. Car la résistance au changement est traitée séparément des mécanismes sociaux dans lesquels sont pris les individus, et de leurs interactions avec la "personnalité" de chacun de nous. Il est vrai qu'en matière d'étalement, les solutions peuvent être adoptées de toutes façons, étant donnée l'urgence de la situation. Mais le vrai mal ne sera pas soigné, seuls les symptômes seront atténués ; car aucune véritable analyse des processus qui ont en-

gendré l'état de fait dénoncé n'est fournie par les textes que nous avons étudiés : ce qui est décrit comme cause n'est en fait que l'expression de leurs conséquences dans un domaine particulier, sur le point précis de la concentration des horaires.

- Une vie organisée par les loisirs

Cette absence d'analyse est occultante, non par rapport aux mesures précises qui sont présentées, mais par rapport aux représentations qui y sont associées. Car, si du point de vue de la situation qu'il faut améliorer, les promoteurs ne débordent pas du cadre restreint du temps - de certains aspects du temps -, en revanche la nouvelle situation, qui résultera de ce changement particulier, est assimilée à une transformation globale de la société et de la vie des individus. L'occultation des conditions nécessaires à un changement profond s'accompagne d'une généralisation : la diminution de certaines contraintes est présentée comme la "qualité de la vie". La qualité de la vie, c'est d'abord la santé, physique et morale - avec tout ce qu'elle porte de connotations ("tant qu'on a la santé", "santé passe richesse"...)

*"L'encombrement peut entraîner des nuisances et provoquer des réactions psychologiques, et une réaction de la vie mentale et personnelle, au-delà d'un certain seuil d'intensité" (21) ou provoquer "de graves atteintes à la santé physique et morale des individus et donc à la qualité de leur vie" (17, P.8)*

L'individu est atteint dans son corps et dans son esprit ; c'est lui qui est maintenant la cible et doit être le bénéficiaire de l'aménagement du temps. Ainsi se précise ce que nous avons désigné plus haut comme le domaine du "social" qui en fait, se limite au plan individuel. On a d'une part, l'organisation de la société qui obéit à des impératifs "économiques", et d'autre part les "problèmes sociaux" ; la part croissante de ces derniers a peu à peu fait disparaître les premiers de la problématique des aménageurs. Mais ces deux domaines n'interfèrent jamais et c'est toujours du point de vue de l'individu qu'est décrit le mode de

vie. Seule la qualité de la vie individuelle est recherchée ; l'organisation sociale disparaît derrière l'individu pour permettre désormais "l'assouplissement personnalisé du temps de l'existence" (23, P.105). L'aménagement du temps est alors présenté comme la réponse à un certain nombre de revendications, qui sont interprétées comme une demande croissante de loisirs. Ne peut-on, en effet, utiliser l'horaire variable "pour dégager au mieux de leur profit leur temps de loisir" (17, P.28), pour "donner aux travailleurs de plus larges possibilités d'action aussi bien pour utiliser leurs loisirs avec le meilleur profit que pour traiter plus aisément leurs propres affaires" (17, P.18) ?

La place des loisirs par rapport à celle du travail est tout à fait reconnue maintenant. Dans les années 1958, le C.N.A.T. envisageait déjà cette évolution et montrait que la "semaine anglaise" permettait de "découvrir dans la semaine une plus grande marge de loisirs" (9). Mais ceux-ci n'étaient pas encore considérés comme la vraie vie, le moment où l'on peut s'exprimer, se réaliser librement, etc... et une certaine prudence était observée par les promoteurs qui posaient certains préalables : "le problème de l'organisation des loisirs... exige une politique d'ensemble" (9) ; "beaucoup de gens ne savent comment s'occuper et craignent même souvent de devoir faire preuve d'imagination et d'initiative pour organiser ces loisirs" : il faut "un apprentissage des loisirs" (7).

L'idéologie de "la civilisation des loisirs" a fait du chemin, depuis, et certaines conditions sont remplies pour qu'on puisse envisager un accroissement des loisirs : des équipements sont prévus pour accueillir toutes sortes d'activités ; les mass-média, comme le commerce et l'industrie, se chargent de nous informer et de nous guider dans l'occupation de notre temps libre. Le discours aménagement du temps reproduit et renforce cette idéologie (c'est à dire l'idée que le temps hors-travail peut compenser et racheter le temps de travail). Grâce à lui, nous disent les promoteurs, "on peut vivre... la vie cesse d'être une perpétuelle course

contre la montre et un bain quotidien de foule en sueur. Finie la vie en liberté surveillée"... "Avec le nouveau système, la vie personnelle cesse d'être le résidu de la vie professionnelle" (23, P.28-29)

- Liberté et responsabilité... ou sécurité ?

Nous avons fait un grand pas entre les aspects négatifs auxquels les aménageurs veulent remédier, et les aspects bénéfiques que nous tirerons d'une action sur les horaires. Les inconvénients étaient concrets et précis, mais les avantages escomptés, sont décrits à un niveau beaucoup plus général et abstrait ; ainsi est-il question de "donner à l'homme ce bien inestimable : le temps de vivre" (17, P.30)... "car c'est bien l'horaire variable qui a le mérite de donner aux travailleurs, par la liberté qu'il leur offre, un sens plus développé de leur responsabilité" (17, P.28).

Des valeurs sont énoncées au fil des textes, imposant au lecteur une représentation de l'aménagement du temps, au niveau imaginaire, qui en fait le synonyme de la liberté. On peut tirer quelques fragments de ces discours, qui, juxtaposés, mettent à nu le raisonnement qui y est induit : "ainsi, l'aménagement du temps contribue-t-il à susciter un type humain adapté aux nouvelles exigences d'une société dont l'accélération du progrès technique tend à modifier fondamentalement, non seulement les aspects matériels, mais aussi l'esprit et le destin" (23, P.116)... "Le progrès, c'est la liberté, et la liberté c'est, essentiellement, en toutes matières, la liberté de choisir" (23, P.60)... "Organiser le temps c'est, organiser la liberté". (23, P.10)

La liberté, c'est la liberté (organisée !) de choisir la répartition des temps dans la journée... l'amélioration des conditions de vie est dépassée et laisse place à un débat sur le sens même de la vie dans la "nouvelle société" : "une société où l'on ne dispose pas de son temps se dément et se renie. Elle est le contraire d'une civilisation" (23, P.10). Que conclut-on de ces sentences ?

Que l'aménagement du temps est un chemin vers plus de liberté ; mais plus encore, le temps lui-même revêt cette valeur, et alors, intervenir sur les horaires équivaut à réhabiliter cette qualité qui le caractériserait foncièrement.

Cette valeur principale est centrale dans la troisième phase. En même temps elle est explicitée et limitée par d'autres "valeurs". Dans les phases précédentes, nous avons vu que les mesures d'aménagement étaient mises en relation avec certaines valeurs morales ; au départ, il s'agissait de ne pas les renverser et de fixer des limites, des normes. Le progrès social a ensuite imposé l'idée d'une transformation plus radicale du mode de vie, au nom du choix et déjà de la liberté, et d'une "réforme des mentalités" (13, P.8) Désormais, dans la période analysée, les normes ne sont plus protectrices ou conservatrices, mais caractérisent le modèle de la société vers lequel on veut nous conduire ; elles restent toutefois très abstraites.

J. de Chalendar, par exemple s'inquiète de faire l'équilibre entre liberté, responsabilité et sécurité, mots galvaudés en notre époque, mais auxquels chacun peut trouver un sens. Cet auteur les précise malgré tout, en citant l'exemple à ne pas suivre des pays collectivistes, qui ont donné la priorité à la sécurité ; il déplore que notre société suive leur exemple : *"la société économique occidentale doit précisément avoir pour objectif de concilier la nécessaire sécurité avec, non seulement, le maintien mais l'épanouissement de la liberté et le sens conséquent de la responsabilité"*, car *"la liberté est soeur de la responsabilité"* ; et c'est en *"obligeant bon gré mal gré à devenir un homme responsable"* qu'on fait de l'individu un *"élément vivant qui apporte une participation active, et de ce fait vigilante . l'épanouissement d'une société démocratique"* (23, P.114-116) qui est le but final de J. de Chalendar, doit répondre à ces conditions : l'homme est mis face à lui-même ; à lui seul de choisir entre liberté et sécurité, de vaincre sa résistance au changement et son conservatisme.

4 - QUATRIEME PERIODE

1976 :

LA VOLONTE DE MATERIALISER LES ACQUIS

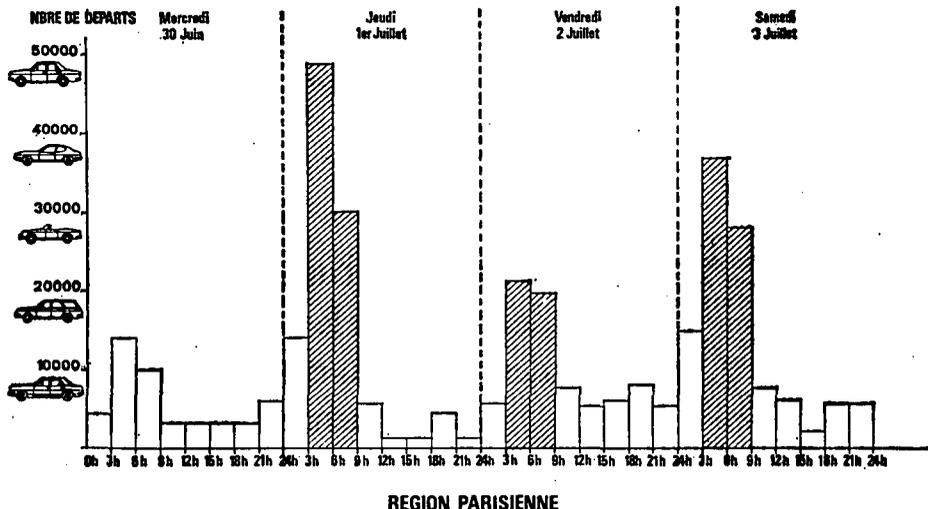
DES PERIODES ANTERIEURES

S'ACCOMPAGNE D'UNE INTERROGATION PLUS GLOBALE

SUR LA FONCTION URBAINE

# CHOISISSEZ VOTRE HORAIRE DE DÉPART

Une partie du plaisir des vacances, c'est de les préparer. Un an, un mois avant, on choisit le lieu, on répète la location. Une semaine avant, c'est l'itinéraire qui commence à préoccuper ceux qui partent en voiture. L'un des moyens d'échapper à ces fameux bouchons, c'est de choisir son heure de départ grâce à la Direction des Routes qui informe et conseille les automobilistes sur leurs horaires.



## COMMENT LIRE LE SCHEMA ?

C'est très simple, il vous suffit de vérifier que votre heure de départ durant l'un des quatre jours ne correspond pas à une colonne hachurée.

Si vous êtes dans une des colonnes hachurées, changez votre horaire de départ, il y a des risques importants de bouchons.

Si votre heure de départ correspond à une colonne blanche, maintenez votre horaire de départ. N'ayez aucune inquiétude si vous changez d'heure, tout le monde ne choisira pas la même heure que vous. C'est prouvé statistiquement et par les premières expériences d'étalement des horaires.

Les heures sont marquées par tranche de trois. Pour connaître le détail de la situation de votre région et des régions vers lesquelles vous vous dirigez, reportez-vous à la suite du texte.

## LA SITUATION DANS LA RÉGION PARISIENNE

Dans la Région Parisienne, les quatre jours de départs en vacances (30-6, 1-7, 2-7 et 3-7) seront des jours de circulation particulièrement chargés. En tenant compte des prévisions sur les routes du Sud, notre conseil sera : ne partez pas entre 3 heures et 9 heures du matin durant ces trois jours, mais partez plutôt l'après-midi ou la veille.

Si vous partez vers le Sud, l'autoroute du Soleil est encombrée jeudi de 3 heures à 9 heures du matin et samedi de 3 heures à midi.

Si vous partez par l'autoroute Aquitaine, les bouchons sont attendus au sud de Tours de 6 heures à 15 heures le jeudi, de 6 heures à 12 heures le vendredi et de 6 heures à 18 heures le samedi.

Si vous partez en direction du Mans, les encombrements vous attendent de 3 heures à 9 heures du matin durant ces deux jours.

Alors, suivez bien nos conseils pour trouver des heures moins encombrées.

## LES AVANTAGES DE L'ÉTALEMENT

C'est la première fois que sera tentée, à l'échelle nationale, une opération globale de régulation du trafic. L'avantage de l'étalement des horaires pour l'automobiliste est grand car il lui permet, non seulement d'éviter les bouchons dans sa région de départ, mais aussi pour le reste de son voyage. Les prévisions ont été établies en fonction des intentions de départ et de la capacité de l'ensemble des nœuds routiers les plus encombrés l'an passé. Bien sûr, certaines régions comme la frontière espagnole et la Région Parisienne resteront difficiles, mais la diminution de la circulation à certaines heures fera gagner à chaque automobiliste de précieux instants de vacances.

## 1 - L'ETAT LANCE DE NOUVELLES ACTIONS

L'aménagement du temps est à l'ordre du jour, en 1976 et s'inscrit à nouveau dans les préoccupations politiques des pouvoirs publics.

### a) *Le groupe interministériel*

En Mai 1975, M. Chirac demandait au Ministre de la Qualité de la Vie de former une commission pour préparer des mesures concrètes d'aménagement du temps. Un groupe interministériel, composé de 16 hauts fonctionnaires représentant divers ministères, s'est réuni dès Juillet 1975 sous la présidence de M. Labrusse, conseiller à la cour des comptes. Sa première tâche fut d'établir un "rapport sur l'aménagement du temps" (28) - parfois appelé rapport Labrusse - à partir duquel M. Fosset a fait les premières propositions au conseil des ministres du 10 Mars 1976. Il a ainsi présenté des actions destinées à généraliser l'horaire variable, à favoriser le travail à mi-temps, à assouplir les congés en fin de semaine et aussi à étaler les vacances.

Créé pour une durée de 3 ans, le groupe a la charge de suivre les opérations et d'approfondir les questions, au sein de 5 groupes de travail, spécialisés dans les domaines de l'industrie, de la fonction publique, de l'éducation nationale, de la législation du travail, et des transports.

### b) *La mission d'aménagement du temps*

Elle a été créée le 1 Mai 1976, au Ministère de la Qualité de la Vie. Organe permanent, elle coordonne les études du groupe interministériel.

Elle s'est fixé comme premiers objectifs :

- Sur le plan national, la préparation des vacances 1977, en négociant des décalages, avec l'industrie automobile en particulier.
- Au niveau régional, le lancement des C.L.A.T. (Comités Locaux

d'Aménagement du Temps) dans les 14 villes qui en ont fait la demande : Agen, Angers, Arras, Besançon, Dijon, Grenoble, le Creusot, Montceau Les Mines, Metz, Montpellier, Rennes, Rouen, Strasbourg et Tulle. La mission propose les services de sa petite équipe mobile aux municipalités qui désirent établir un plan d'aménagement du temps quotidien dans leur commune. Prévue pour une durée de 18 mois, cette expérience est en cours : les premiers dossiers de travail et les propositions formulées par les équipes itinérantes sont actuellement soumis aux municipalités qui décideront, en dernier ressort, des mesures à prendre. Quelques-uns de ces premiers rapports nous serviront de matériau d'analyse, en complément du "rapport sur l'aménagement du temps".

2 - LES GRANDES ORIENTATIONSa) *Les propositions et les recommandations*

Se voulant opérationnelles, les propositions formulées dans le rapport ne diffèrent pas beaucoup des mesures élaborées ces dernières années. Le changement le plus notable se situe au niveau des moyens envisagés pour assurer leur pleine efficacité. En revanche certaines formules, probablement jugées par trop révolutionnaires pour le moment, n'ont pas retenu l'attention ; c'est le cas, par exemple, pour la répartition des jours de congé hebdomadaire.

Un premier type de propositions concerne la répartition des congés annuels, dont la concentration pose toujours de multiples problèmes. Trois types d'action sont envisagés : auprès des entreprises, pour les inciter à remplacer la fermeture totale par le système du roulement ; au niveau des vacances scolaires, dont les dates pourraient être fixées par zones ; on envisage aussi une action plus directe sur l'offre, par des incitations tarifaires, une réorganisation des structures d'accueil et des mesures d'ordre psychologique (publicité, exemple donné par les ministres...) Des expériences pilotes ont été prévues dans les villes d'Auxerre, Rennes et Strasbourg : les chefs d'entreprise se réuniront en groupes de travail afin d'étudier le système des congés par roulement ; si possible, ils devront essayer de l'appliquer dans leur propre entreprise.

Dans le cadre de la semaine, on propose une plus grande répartition du second jour de repos entre le lundi et le samedi, mais le groupe déconseille l'adoption de systèmes plus élaborés (tels que l'alternance de 3 jours d'arrêt avec un jour la semaine suivante) qui déséquilibrent les rythmes de travail. Et plutôt que de chercher à faciliter l'exode des fins de semaine vers la campagne, les mesures s'appliquent à inciter les gens à profiter de leur temps libre sur place, dans leur propre quartier.

Les mesures envisagées au niveau de la journée recourent en grande partie celles qui sont étudiées à propos de l'aménagement du temps de travail, ce qui montre qu'on poursuit maintenant deux objectifs : l'étalement, par les décalages et la désynchronisation ; et l'amélioration des conditions de vie, en particulier dans le travail. L'aménagement du temps est alors relié d'une part à l'aménagement de l'espace, et d'autre part à la politique du travail et des loisirs. Les formules proposées demeurent la journée continue, les horaires individualisés, l'horaire variable... Mais on se préoccupe aussi de faciliter le travail à temps partiel, de limiter le travail en continu, de fixer la durée maximale de l'amplitude de la journée de travail ou de supprimer les heures d'équivalence dans le commerce.

#### *b) Le passage à l'action*

Le rapport sur l'aménagement du temps a été élaboré avec le souci de proposer des "mesures concrètes à effet immédiat ou progressif, des orientations et des expériences pilotes". Le gouvernement a décidé de mettre en oeuvre "une politique volontaire d'aménagement du temps", et il s'agit maintenant de montrer que c'est une "réalité concrète", que "l'aménagement du temps, ça existe". La discussion des projets présentés par le ministre de la qualité de la vie en conseil des ministres a été rapidement suivie de quelques mesures. La création de la mission en est une. Puis il a été décidé de décaler, dès 1977, les vacances de Pâques selon les régions, comme cela se faisait pour celles de Février.

Mais dans les faits, les mesures sont encore timides et peu nombreuses. Sur les cent propositions du rapport Labrusse, M.Fosset n'en avait au départ retenu qu'une vingtaine, écartant d'office toutes celles qui imposaient une charge nouvelle aux entreprises ou aux finances publiques ; de nombreuses réformes se heurtent aussi aux habitudes et aux résistances, dans l'Education Nationale comme dans les entreprises, où les syndicats se montrent souvent défavorables à toute réorganisation.

D'ailleurs, et c'est une autre de ses caractéristiques, cette politique se veut décentralisée : les C.L.A.T. sont un premier cadre de recherche et d'application pour certaines formules. La région pourrait en être un autre, essentiellement quand il s'agit d'étaler et d'organiser les vacances scolaires et les congés annuels.

### c) *La répartition des tâches*

Et, lorsqu'il s'agit de mettre en oeuvre la politique d'aménagement du temps, les différents problèmes ne peuvent tous être traités avec les mêmes moyens et dans les mêmes cadres : chacun reprend sa singularité.

On observe une certaine évolution depuis les années 1970 : l'aménagement du temps cherchait alors sa cohérence et reliait tous les types d'intervention par le biais de leur terrain commun : le temps. Le rapport Labrusse reflète encore cette logique en abordant toutes les possibilités de changement qu'offre cette dimension. Mais dans la pratique actuelle, on observe déjà une certaine spécialisation ; chaque type d'intervention rejoint son propre domaine. Ainsi en est-il pour l'horaire variable : sa mise en place, qui intervient dans l'organisation interne de l'entreprise, concerne l'Agence pour l'Amélioration des Conditions de Travail.

Les mesures de désynchronisation et la diminution des pointes dans les transports de la Région Parisienne restent l'apanage du C.A.T.R.A.L., qui poursuit ses actions comme auparavant, sans liaison avec la mission (ses interlocuteurs privilégiés restent la S.N.C.F. et la R.A.T.P.) Il doit ainsi mettre en place, dès le premier trimestre 1977, et dans toute la Région Ile de France, le programme de décalage qui a été retenu sur les quatre hypothèses élaborées après une vaste enquête. Il attend de ces décalages, dans la mesure où les entreprises contactées accepteront d'y participer, un écrêtement de 13 % des pointes dans les transports.

Mais lorsqu'il s'est agi d'étaler les départs ou les retours de vacances, durant le week-end du 31 Juillet - 1 Août 1976, c'est la Direction des Routes qui a étudié le programme et l'a diffusé dans toute la presse, parisienne comme régionale : tout le monde a entendu parler cet été, de l'opération "bison futé".

Et pour ce qui concerne les rythmes scolaires, l'Education Nationale et les associations de parents d'élèves se chargent d'étudier d'éventuelles réformes.

Quant à la mission d'aménagement du temps, elle concentre ses efforts actuels sur l'étalement des vacances 1977, et sur les C.L.A.T. A ce niveau toutefois, il semble que l'entité demeure. C'est d'ailleurs dans leur cadre que nous pouvons le mieux observer l'évolution de la problématique générale des promoteurs.

Nous allons procéder à cet examen de deux manières, qui nous permettront de faire le point sur les deux aspects de l'aménagement du temps qui nous intéressent particulièrement : sur ce qui fait son objet, d'abord, sur son sens. Puis sur les rapports entre aménagement du temps et aménagement de l'espace, tels qu'ils apparaissent dans les textes ; car ils prennent une tournure nouvelle qui nous intéresse davantage et nous éclaire encore sur le temps dont il est question.

3 - UNE ORGANISATION PLUS SERREE DU TEMPSa) *Moins de contraintes, plus de loisirs*

Les buts de l'aménagement du temps sont présentés comme ils l'étaient déjà au début de cette décennie. Le groupe interministériel a retenu les propositions "susceptibles de permettre un changement dans les habitudes et de diminuer les contraintes excessives, dans le but à la fois de faciliter l'exercice de la liberté personnelle et de rendre plus agréable et aussi plus économique la vie collective elle-même" (28) "l'aménagement du temps est un aspect social de la vie quotidienne", déclare-t-on à la mission, qui précise qu'elle s'occupe du "temps imposé", et non pas du "temps intérieur", pour que les individus soient dans une autre position par rapport au "temps social imposé".

L'amélioration de la qualité de la vie est d'abord recherchée par une diminution des contraintes que sont les horaires fixes, les pertes de temps et la fatigue... l'articulation de la vie quotidienne reste aussi le souci des promoteurs qui veulent "réunifier l'existence quotidienne et valoriser les personnalités par l'accès à davantage de liberté et de responsabilité" et "concilier les exigences de la vie professionnelles avec les besoins de la vie familiale et les aspirations personnelles" (28, P.36).

En se situant dans le contexte de la qualité de la vie quotidienne des français, les promoteurs tiennent compte de préoccupations apparues récemment dans la vie politique et sociale ; c'est le cas par exemple de la lutte contre le gaspillage qui impose l'idée de "valorisation du patrimoine existant" et lutte contre "la dilapidation d'énergie" (28, P.36).

De la même façon, des thèmes à la mode sont insérés dans les propositions : les véhicules électriques, la télévision collective, la diffusion culturelle..., l'écologie. On se préoccupe aussi de

l'animation ; parce que l'aménagement du temps a un impact sur celle-ci, en intervenant sur les rythmes pour les ajuster : on peut décaler pour étaler mais aussi pour créer l'animation en suscitant les rencontres...

Mais ce n'est pas pour cette seule raison que les promoteurs s'y intéressent. D'une façon plus générale, ils étendent leur objectif à tous les loisirs, à toutes les activités qui permettront aux travailleurs de "*profiter au mieux des temps de loisirs*". Le rapport sur l'aménagement du temps, comme les premiers dossiers des C.L.A.T., s'appuient sur l'hypothèse que le temps libre ou "temps libéré" va en augmentant. Cette tendance n'est pas discutée, mais on suppose seulement que la durée du travail va diminuer et aussi qu'une meilleure organisation des temps en fera gagner.

Toujours est-il que "*ce n'est pas un temps mort que l'aménagement cherche à dégager mais un temps fort pour le développement de l'individu dans son environnement*" (28, P.72) et qu'il va aussi étudier "*les mesures d'accompagnement destinées à offrir une occupation plus active et plus enrichissante du temps libre*". (29)

Car "*nous allons vers une augmentation du temps libre de l'être humain, temps qu'il faut lui aménager de façon à ce que, pendant qu'il le vit, il soit heureux, calme, puisse s'instruire, se cultiver, se distraire, se reposer*" (35, P.24). Ce point de vue est assez général puisqu'on le retrouve au congrès des Syndicats d'Initiative qui se préoccupent aussi de préparer des "loisirs actifs et organisés".

#### b) Des budgets-temps rationnels

On peut même dire que le but des aménageurs n'est plus tant de libérer des temps qui demeurent contraints, que d'organiser les temps flous et mal structurés qui ne sont pas encore consacrés à des activités déterminées. C'est dans cette optique qu'ils s'intéressent à l'animation et font appel à une "politique des loisirs".

Politique qu'ils dessinent déjà à travers leurs propositions, en fixant des normes morales (le "profit" des loisirs, redonner "toute sa place aux initiatives et libertés personnelles", faire des loisirs "un facteur d'équilibre de la vie quotidienne, et par là indirectement, d'épanouissement dans le travail" (28)...), en énumérant les équipements à prévoir en priorité, et en faisant même des suggestions quant à leur fonctionnement ("une politique municipale des loisirs, étayée par l'action d'associations"... libérée de "l'étouffement" que provoque "le métier des animateurs de profession"... (28)). Les C.L.A.T., eux, élaborent et définissent avec précision la politique locale des loisirs et de l'animation, et interviennent sur l'offre, précédant même la demande.

D'une façon plus générale, la tendance actuelle de l'aménagement du temps semble être à l'organisation de l'emploi du temps ; c'est à dire que toute la vie quotidienne est considérée comme une succession de temps qui s'articulent plus ou moins bien. Les activités sont alors saisies à travers l'emploi du temps, autrement dit par leur durée et par la place qu'elles prennent dans la journée et relativement aux autres. La liberté et la qualité de la vie passent donc par une organisation plus serrée et plus "rationnelle" des temps. C'est du moins ce qu'on perçoit dans le rapport Labrusse : Il propose par exemple, que chaque établissement scolaire définisse ses horaires de cours comme il l'entend, mais ajoute que cette autonomie suppose qu'on distribue aux responsables un "guide du bon emploi de la liberté" (P.34).

Il veut aussi favoriser "l'organisation rationnelle de la vie du foyer" (P.33), et encore "engager chacun à discipliner ses activités non contraintes" (P.42), et "permettre à chacun l'élaboration de budgets-temps rationnels réduisant la fatigue et les temps morts" (P.36). Aussi propose-t-il de "populariser par l'information et l'enseignement la notion de budget-temps" (P.40), et indique-t-il, en annexe, un certain nombre d'actions aptes à la développer (28, P.68).

*Exemples de propositions  
du rapport Labrusse (28)*

## **Annexe III AMÉNAGEMENT DE LA JOURNÉE**

GROUPE D'ÉTUDES  
- AMÉNAGEMENT DU TEMPS -

Liste annexe reprenant, en les développant ou en les complétant, les propositions ou orientations contenues sur ce point dans le rapport.

### **I. — Information générale.**

L'aménagement du temps quotidien, notamment de travail, est le plus riche en réalisations et le plus susceptible d'actions nouvelles.

- 1.1. Donner une place privilégiée à l'organisation de la journée dans l'information générale sur l'aménagement du temps.
- 1.2. Montrer des réalisations et des objectifs situés à ce niveau pour la rendre plus concrète et plus utile aux initiations locales.
- 1.3. Manifester par des exemples précis l'efficacité d'actions limitées : ainsi la simple anticipation d'une sortie d'usine en ville moyenne.

### **II. — Budgets-temps.**

L'organisation de son temps est mal maîtrisée par chacun : les contraintes extérieures, les habitudes, les approximations empiriques la commandent davantage qu'une réflexion volontariste.

2. 1. Poursuivre les études en vue de préciser la structure des budgets-temps des différentes catégories de Français.
2. 2. Déterminer dans ces budgets les parts incompressibles (sommeil réparateur) et modulables, soit au plan collectif (transports), soit au plan individuel (achats).
2. 3. Rendre la notion de budget-temps populaire par l'information et la discussion.
2. 4. L'insérer dans les programmes d'enseignement sous forme pratique, en général, et théorique pour des formations d'économistes et d'organisateur.

2. 5. En promouvoir l'usage par des campagnes des organismes publics ou professionnels tendant à développer l'accès aux services sur rendez-vous.
2. 6. Dans les services publics, diffuser simultanément les directives pour appeler l'attention sur le respect de ces horaires de rendez-vous.
2. 7. Engager à éviter les déplacements et achats non contraints en période de pointe.
2. 8. Sensibiliser l'opinion par des mesures volontairement spectaculaires : éventualité de la mise en service, sur les réseaux de banlieue aux heures de pointe, de « trains orange » réservés aux porteurs de carte de travail ou de cartes orange.
2. 9. Multiplier les mesures pratiques incitant à une auto-organisation des activités : dans les grands établissements commerciaux, recours à la formule des caisses différentes pour les acheteurs de plus ou moins grand nombre d'articles.
- 2.10. Aider l'effort individuel de lutte contre les temps morts : Implantation de distributeurs de matériel d'information et d'initiation culturelle dans les lieux publics d'attente.

### III. — Aménagement du temps - aménagement de l'espace.

- 3.1. Allier dans l'information les thèmes de l'aménagement du temps et de l'espace.
- 3.2. Renforcer la politique de décentralisation en mettant en évidence son efficacité en matière d'économie de temps.
- 3.3. Soutenir de même les politiques de ralentissement du développement des grandes agglomérations, de promotion des « pays » et de maintien d'un réseau de services de base en zone rurale.
- 3.4. Introduire dans les contrats de villes moyennes et de pays des mesures d'aménagement du temps.
- 3.5. Etendre au maximum d'espace national l'unité quotidienne de travail : trains de 6 h 45 de la S.N.C.F.
- 3.6. Améliorer les correspondances entre les divers réseaux de transport, notamment entre le chemin de fer et les autocars locaux.
- 3.7. Réduire les délais d'embarquement annoncés pour les lignes aériennes.
- 3.8. Affirmer la priorité des transports en commun en zone urbaine et renforcer, jusqu'à une exclusivité dans des zones centrales des plus grandes villes, les mesures facilitant leur circulation.

Mais l'organisation de la vie quotidienne, au stade concret et opérationnel, ne peut se faire sans l'organisation parallèle de l'espace : les textes actuels d'aménagement du temps le situent dans un rapport étroit avec l'aménagement de l'espace.

4 - L'ESPACE-TEMPS : UNE REALITE ?

Né d'un problème d'espace-temps, l'aménagement du temps y a souvent fait référence, mais pour aussitôt se singulariser. Le cadre spatio-temporel est resté bi-dimensionnel et si l'aménagement du temps a été présenté comme le complément de l'aménagement de l'espace, c'était pour mieux s'en distinguer ; au fur et à mesure qu'il s'est donné davantage de moyens, il s'est démarqué du premier type d'aménagement pour en devenir l'équivalent dans son propre domaine. L'espace et le temps sont appréhendés comme deux dimensions, deux objets d'étude et donnent lieu à deux types d'intervention, qui doivent être de même importance, tout en demeurant bien spécifiques.

a) *Convergence des stratégies*

Mais maintenant que la nécessité et la possibilité d'aménager le temps sont reconnues et admises par les instances politiques, il est moins question de prouver la logique propre de ce nouveau type d'intervention, que de le mettre en pratique. Or, en devenant plus opérationnel, l'aménagement du temps se situe différemment vis à vis de l'aménagement de l'espace. Son cadre ne se limite plus à l'espace-temps particulier des "embouteillages", dont il s'était dégagé en diversifiant ses actions sur les horaires. Pour être reconnu à part entière, il s'était de plus en plus distingué de l'aménagement de l'espace, dans un mouvement croissant de divergence. Il semble que maintenant ces deux instances soient considérées comme complémentaires, mais avec réciprocité ; c'est à dire que la dernière venue n'est plus seulement le complément, chargé de seconder la première lorsqu'elle s'avère inefficace ou insuffisante. Ces deux types d'aménagement semblent devoir converger de plus en plus et ce mouvement est déjà sensible dans le "rapport sur l'aménagement du temps" qui souligne l'"intérêt de la liaison entre les stratégies du temps et de l'espace territorial" (P.7), et qui propose, par exemple, des plans de désynchronisation reliés aux plans de circulation (P.40) ; il suggère même d'"allier dans

*l'information les thèmes de l'aménagement du temps et de l'espace"* (P.69).

Dans les phases précédentes, nous avons relevé quelques critiques, encore timides, à l'égard des méthodes de l'aménagement de l'espace. Désormais, les promoteurs de l'aménagement du temps édictent clairement les orientations qu'ils souhaitent voir suivre par les aménageurs du territoire. Certains points avaient déjà été soulevés précédemment, pour ce qui est de la politique de rapprochement des lieux d'habitat et de travail, ou encore pour les équipements et les services à prévoir dans les zones industrielles (restaurants d'entreprise...) D'autres sont soulevés avec plus de force : une politique véritable des transports en commun est demandée.

Par ailleurs, il y a renversement de la vapeur : c'est l'aménagement de l'espace qui doit alors tenir compte d'un aménagement du temps qui est une nécessité reconnue, qui définit une politique et impose ses directives. Les promoteurs veulent inciter les gens à rester chez eux en fin de semaine et réclament alors une *"amélioration de la qualité des logements" et une "réanimation des quartiers d'habitation", en donnant "à chaque quartier d'habitation la personnalité et le caractère "attachant" qu'il peut acquérir par ses lieux de loisirs et de rencontre (rues piétonnières, pistes cyclables...)"* (28, P.35)

#### b) *L'espace-temps des loisirs*

Dans certains cas précis, ou à propos de questions particulières, l'aménagement du temps et l'aménagement de l'espace sont tout à fait solidaires, inséparables et interdépendants. Ce fait est apparu clairement lors du Congrès National des Syndicats d'Initiative et Offices de Tourisme, qui s'est tenu à Reims en Mai 1976. Le thème "aménagement des vacances et des loisirs" a été débattu au sein de deux commissions spécialisées, l'une sur l'aménagement du temps, l'autre sur l'aménagement de l'espace.

Les travaux de ce congrès reflètent une demande significative : celle d'une plus grande cohérence entre aménagements du temps et de l'espace. Et les syndicats d'initiative et les offices de tourisme fondent d'ores et déjà leur politique d'aménagement de l'espace sur l'hypothèse d'un meilleur agencement des temps de loisirs. En même temps, et avant même de connaître les résultats du rapport Labrusse, ils ont étudié les mesures concrètes qui favoriseront l'étalement dans le temps, ou qui en sont les préalables : ils prennent en charge l'information et l'animation, s'occupent de la location des meublés...

### *c) L'animation des villes*

Dans les C.L.A.T., la liaison entre les deux types d'aménagement est étroite au point que les promoteurs ne les distinguent pas. La question n'est plus de faire la part des rôles entre les aménageurs du temps et ceux de l'espace ; il n'y a pas une politique de l'espace et par ailleurs, une politique du temps. Mais une politique globale de la ville, de la fonction urbaine.

En effet, au niveau des C.L.A.T., les aménageurs se sont rarement heurtés aux traditionnels problèmes d'encombrement (seule Tulle connaît des difficultés aiguës de circulation) ; et leurs propositions répondent à des objectifs plus globaux comme "l'animation" ou "la revitalisation de la fonction urbaine". Elles ne sont plus limitées aux interventions classiques et portent davantage sur le fonctionnement des équipements, des services et de tous les échanges. Les chargés d'étude de la mission orientent leurs recherches sur le terrain, à la fois dans le sens d'une meilleure utilisation des équipements et d'un meilleur usage du "temps libéré" ; ils proposent aussi bien une amélioration de l'éclairage public, du mobilier urbain, des transports collectifs... que des horaires mieux adaptés ou de plus grande amplitude pour certains équipements socio-culturels.

On constate donc que lorsqu'il s'agit de mener des opérations con-

crêtes, sur un plan plus local, l'aménagement du temps et l'aménagement de l'espace interfèrent beaucoup plus ; ils renvoient l'un à l'autre dans un souci de plus grande cohérence, que peut expliquer la préoccupation des intervenants pour la rentabilisation des équipements existants, pour l'extension de leur utilisation à d'autres activités et à d'autres périodes.

Mais le rapprochement de l'aménagement de l'espace par l'aménagement du temps se situe aussi dans la problématique des nouveaux promoteurs : leur centre d'intérêt s'est déplacé vers l'espace-temps social, maintenant considéré en fonction de ce qu'il contient, à savoir la vie urbaine. Dans cette perspective, l'espace et le temps sont perçus et saisis comme dimensions complémentaires et concomitantes, tous deux cadres du déroulement des activités. Ce qui devient important, ce sont les activités, appréhendées comme caractéristiques du mode de vie - mode de vie dont le contenu est aménagé à travers ses cadres spatio-temporels.

L'aménagement du temps aujourd'hui incite davantage chacun à maîtriser, à autodiscipliner son temps : la plupart des propositions faites aux C.L.A.T. portent sur la création ou la réorganisation des activités hors-travail. Plus qu'économique, la rentabilité doit être sociale ; la problématique du temps et la problématique de l'espace ne vont-elles pas se rejoindre dans ce même souci d'assurer la continuité (d'un type de société) par le changement (organisé) du mode de vie ?

Changement qui sera d'autant mieux contrôlé que le mode d'emploi du temps est aussi un mode d'emploi de l'espace, et que, réciproquement, l'espace est une incitation à un certain usage du temps.

I N T E R R E L A T I O N S

E N T R E

A M E N A G E M E N T D E L ' E S P A C E

E T

A M E N A G E M E N T D U T E M P S

1 - LA QUESTION DU TEMPS DANS L'AMENAGEMENT DE L'ESPACE

a) *L'espace-temps urbain*

L'urbain est un espace-temps où rythmes et lieux se conjuguent et s'entremêlent. La ville est évoquée par les habitants comme "réalité d'expérience" : "elle apparaît essentiellement comme le rapport d'un espace objectif et d'une durée subjective" (78). Les habitants ne la jugent pas d'après ses valeurs esthétiques ou fonctionnelles, mais par des critères affectifs. La ville les concerne intimement et personnellement, pour le passé qu'ils y ont vécu et qu'elle symbolise. Un lieu condense du temps ; et dans le présent, il est un "déploiement temporel", une durée particulière qui rythme et se mêle à notre propre durée. "L'espace se confond avec un parcours temporel qui constitue d'une façon indissociable une meilleure prise de son aire et un changement de notre être" (93). Il doit être considéré à la fois comme support et constituant des activités qui s'y déroulent (le "faire", l'"habiter"...), de la réalité entraîné de se faire (44). L'espace et le temps sont donc indissolublement liés dans la pratique urbaine des habitants.

b) *Le temps dans l'aménagement de l'espace*

Au regard de cette approche, l'aménagement de l'espace apparaît comme réducteur de la réalité. Action sur les dimensions spatiales de la ville, il ne prend en compte le temps que dans deux de ses caractéristiques :

*Comme un bien rare :*

Un espace n'est pas seulement un bien marchand, il garde une valeur d'usage, non en lui-même, mais par rapport à d'autres espaces : de travail, de loisirs... "L'acquéreur d'espace continue d'acheter une valeur d'usage. (Il) est preneur d'une distance,... (il) achète un emploi du temps" (81) ; des gains de temps entrent

en jeu dans la valeur d'échange du logement : les prix augmentent au fur et à mesure qu'on se rapproche des centres ou des moyens de transports rapides qui y conduisent. L'aménagement de l'espace étudie les trajets, les parcours, les liaisons, autant que les différents espaces eux-mêmes, avec le souci de la proximité spatio-temporelle des divers espaces-temps.

*Comme budget-temps :*

L'urbanisme n'ignore plus l'existence d'interactions entre le cadre de vie qu'il modèle, et ce qu'il contient (le mode de vie). Les équipes pluridisciplinaires d'urbanistes attestent de cette nouvelle préoccupation.

Mais la manière de penser l'urbanisme de la Charte d'Athènes a laissé des traces, dans les pensées comme dans l'espace. Si le zoning, et la séparation prononcée des espaces ont été abandonnés pour une soit-disant meilleure intégration des équipements et des logements, les essais de formalisation réduisent toujours le mode de vie à une somme de traits, de fonctions analysées séparément pour être ensuite juxtaposées : la vie est ainsi découpée en tranches, saisie statistiquement et statiquement. Le raisonnement porte toujours sur des fonctions reliées entre elles par des distances-temps.

L'habitant est quelquefois consulté et même invité à "participer", mais les besoins ou les désirs qu'il pourra exprimer seront traités par des "spécialistes" et traités pour finir, en termes de technique spatiale. Il ne pourra que s'intégrer, a posteriori, dans un espace qui aura été façonné sans qu'il ait accès aux décisions et aux réalisations.

"Tout se ramène au sol, au plan, au dessin, à la projection sur une surface, d'où aplatissement et platitude" : l'espace aménagé n'est ainsi "qu'une image du "mode de vie" admis, et par conséquent imposé,... c'est à dire normalisé" (81).

Les activités, saisies à travers leurs fonctions, par leur situation spatiale et temporelle, perdent toute dynamique. Le seul temps qui subsiste est cerné par des horaires qui se répètent. Il n'est qualifié que par le budget qu'on en fait (c'est à dire, jugé de l'extérieur, sans que soit pris en compte le vécu).

## 2 - L'OBJET DE L'AMÉNAGEMENT DU TEMPS : LES HORAIRES

Né pour répondre à des problèmes urbains, l'aménagement du temps s'est toujours situé par rapport à l'aménagement de l'espace. Mais quel est ce temps qui fait l'objet de ses interventions ?

L'étalement situe le problème au niveau social, l'horaire variable le ramène au plan individuel ; mais, que le temps de travail d'un individu soit considéré par rapport à celui des autres travailleurs ou par rapport aux autres activités qui partagent sa journée, il n'est jamais saisi qu'à travers les horaires.

### *a) Une mesure de temps physique...*

Et que sont les horaires, sinon des quantités de temps imparties sur un temps de référence. Ils rendent compte de ses deux dimensions essentielles, la durée et la succession, qu'ils mesurent quantitativement, et situent spatialement grâce à l'horloge. Le temps de l'horloge, scientifique parce que homogène, uniforme, continu et réversible a l'intérêt primordial de permettre la comparaison de différents phénomènes, de les mesurer et donc de les prévoir : sans ce système de référence temporel stable, les sciences exactes n'auraient progressé comme elles l'ont fait. Les horaires sont donc une mesure de temps physique, lui-même résultat d'une construction. Cette approche du temps, fondée sur des phénomènes naturels, est distincte toutefois du temps vécu :

### *b) ... distincte des temps vécus*

En tant qu'être biologique, l'homme vit une multitude de rythmes qui se superposent ; l'écoulement du temps pourrait aussi bien être mesuré par ce qui caractérise l'organisme lui-même : les battements du pouls, le rythme respiratoire, le vieillissement des cellules... Diverses expériences ont montré la relativité du temps vécu, en fonction de l'âge ou de la température, notamment. Ainsi l'année s'écoule plus vite pour un vieillard que pour un enfant ; cette perception n'est pas seulement psychologique, mais

bien physiologique : elle correspond, en particulier, à la vitesse à laquelle une plaie se cicatrise. La cicatrisation est très rapide au début de la vie et se ralentit ensuite. On a aussi observé qu'une augmentation de la température interne accélère les réactions chimiques et provoque alors un raccourcissement dans l'appréciation des durées. Donc "rien ne prouve que "l'écoulement de la conscience" ou ce qui revient au même, la perception du temps soit dans toutes les consciences, et à chaque moment de leur cycle particulier, directement proportionnel au temps physique dont l'écoulement uniforme est purement conceptuel et indépendant de la vie de l'individu" (76). C'est dans ce sens que l'on parle d'un temps "intérieur". Mais des expériences comme celles du spéléologue M.Siffre (95) montrent que, coupé des rythmes cosmiques et sociaux, l'organisme adopte des comportements différents (le rythme veille-sommeils s'allonge notablement), mais sans que l'appréciation du temps en dépende : dans son isolement, M.Siffre a perdu toute notion du temps; il lui semblait totalement inconsistant.

Les horaires ne nous renseignent pas non plus sur le contenu des temps qu'ils délimitent, ni sur la façon dont ils sont vécus. On sait que les durées sont appréciées différemment selon l'usage que l'on en fait, sans que cela dépende uniquement du nombre, de l'intensité ou du caractère des événements qui remplissent une portion du temps. Le temps vécu (psychologique) est relatif à la disposition mentale dans laquelle chacun se trouve face à une situation ; les variations individuelles sont évidentes, et la notion du temps propre à chaque individu peut être considérée comme propriété de sa conscience. Certaines recherches ont fait apparaître des corrélations entre perception du temps et comportements temporels ; d'autres ont même rattaché les différentes notions de temps aux grands types de personnalité définis par Jung, dont elles feraient partie intégrante, et montré que le temps est ressenti de manière particulière et unique par chaque type psychologique fondamental ; un bon nombre de traits de carac-

tère et d'attitudes sont ainsi expliqués par la perception du temps propre à chaque type (85).

Nous reviendrons plus loin sur la question de ce qui est inné en nous et de ce qui est socialisé et appris. Il faut seulement souligner la variabilité et la relativité du temps psychologique : le temps ne se mesure pas par le temps des horloges mais par ce qui occupe nos pensées.

c) *Un concept prédominant dans la société industrielle*

La préoccupation des promoteurs de l'aménagement du temps n'est pas là ; elle n'est pas non plus dans les relations entre le temps opératoire et le temps vécu (le problème de l'adaptation au temps des horloges - de l'exactitude - n'apparaît qu'indirectement à propos de l'horaire variable). Leur souci n'est pas de chercher une définition compréhensive du temps, mais d'agir sur la fixité et la simultanéité des horaires : ils interviennent sur une réalité quotidienne de notre société, qui vit au rythme des horloges.

L.Mumford voyait dans l'horloge la "machine-clé de l'âge industriel" (87). L'horloge mécanique a remplacé les cloches pour cander les prières des moines dès la fin du Xè siècle, mais ce n'est pas son invention qui a transformé la conception du temps : on sait mesurer le temps a posteriori, mais on n'utilise pas encore le temps-mesure a priori, comme référence directe des activités. "L'horloge devient moderne quand perdre son temps devient un péché" (72). L'éthique puritaine fait du temps une valeur, un bien rare qu'il faut utiliser au mieux. L'usage de la montre se développe alors, au XVIIè siècle, et le prêt à intérêt, autrefois condamné par l'Eglise, devient pratique courante.

Objectivé, le temps devient à la fois plus abstrait (en se détachant des rythmes naturels, vitaux et cosmiques) et plus présent (il faut le compter, en gagner). Cette nouvelle conception

apparaît au moment où l'homme se détache de la nature, se situe en face d'elle pour la maîtriser et la transformer ; et ce mouvement des idées va stimuler les découvertes et les progrès techniques. La nouvelle conception de la nature en général et du temps en particulier est corrélative des processus de croissance économique et technologique et s'inscrit dans l'organisation de la production industrielle.

*d) Une réalité concrète de la vie de travail...*

Le temps est lui-même capital, force productive : le souci majeur des progrès techniques est le gain de temps. Il s'ensuit le développement du machinisme, et avec lui, une réorganisation totale du temps des travailleurs : extérieur à l'homme et aux activités, il est distribué avec parcimonie ; il est manipulé, adapté au rythme des machines. Calculé en fonction de la productivité, le temps de travail est de plus en plus resserré.

Un temps spécifique au mode de production industrielle s'est développé, jusqu'à devenir le temps dominant dans notre société.

D'abord parce que ce mode de production s'est substitué aux anciens modes de production : l'artisanat fut le plus directement touché. Encore prépondérants sous le Second Empire, les artisans vont perdre toute influence après l'échec de la Commune ; le mode de vie et l'état d'esprit qui les caractérisaient vont alors disparaître. Les artisans étaient largement présents à l'insurrection mais la répression qui s'ensuivit les a profondément atteints. D'autre part, la classe ouvrière, de plus en plus nombreuse se différencie davantage par des conditions de travail et un mode d'existence spécifiques. Puis la forme de travail, la conception et l'organisation du temps particulières du mode de production capitaliste et industriel se sont étendues à de nombreuses branches de l'économie. La division du travail (qui permet de gagner du temps) et l'interdépendance croissante entre les individus

qu'elle entraîne, ont rendu plus nécessaire encore un temps de référence neutre et commun à tous.

Les horaires uniformes et fixes sont une première conséquence de cette réorganisation : ils coordonnent les tâches des travailleurs entre eux et avec les machines. La concentration et la spécialisation dans de grandes unités de production ne fait qu'accentuer ce besoin. Mais ils ne sont pas le lot des seuls secteurs directement liés à la production ; pour de nombreuses catégories professionnelles, le travail c'est un temps - une quantité d'heures : travailler, c'est autant effectuer des heures que faire telle chose. On vend son temps : n'est-on pas, le plus souvent, payé à l'heure ou au mois ? L'heure est un étalon, qui permet de fixer des normes : les revendications des travailleurs comme la législation du travail donnent une grande importance aux durées. La loi fixe le maximum hebdomadaire ; il y a aussi un minimum au-dessous duquel on est au chômage technique ; en revanche, on ne bénéficie des allocations de chômeur qu'à condition d'avoir effectué suffisamment d'heures dans les mois qui précèdent... Le calcul s'effectue toujours en heures, même pour les travaux payés à l'unité qui sont traduits en temps (par exemple : une enquête équivaut à tant d'heures...) Les travaux intellectuels et de recherche doivent eux-mêmes être évalués en temps.

*e) Un temps constitutif de toute  
la vie sociale*

Le temps de travail n'est pas le seul qui soit affecté par cette conception temporelle. L'horloge régente la vie sociale de la même façon. Les cloches de l'église ou du beffroi n'égrènent plus guère les heures dans les villes, mais l'heure universalisée nous est livrée à domicile : la radio nous rappelle sans cesse l'heure qu'il est (F.I.P. la donne tous les quarts d'heure, quand ce n'est pas toutes les cinq minutes). Nul n'est censé ignorer l'heure - l'heure publique - et en cas de doute, on peut appeler l'horloge parlante.

La comptabilité de l'heure et la précision sont nécessaires pour de nombreuses activités autres que de travail : les loisirs organisés, les déplacements, les rendez-vous sont autant d'horaires qui organisent nos journées et les réduisent à des emplois du temps.

Cette organisation du temps est d'autant plus nécessaire que le temps est rare, donc cher : il y a trop de choses à faire, on ne doit pas l'affecter à n'importe quoi... plus l'on a une "situation" importante, plus le temps a de valeur et moins il faut le perdre (la rentabilité du Concorde, du train à grande vitesse... est calculée sur cette hypothèse). De ce fait, les budgets-temps et la rareté du temps ont pris une valeur de signe : un homme important et dynamique se doit d'être débordé et d'avoir un emploi du temps très serré, dans son travail comme dans ses autres activités.

Les horaires sont un trait caractéristique de notre temps social pour deux raisons :

- C'est une réalité quotidienne : nombre d'activités sont encadrées et définies par des horaires, qui en marquent le début et la fin ; nombre d'individus organisent leur journée en fonction d'horaires.
- C'est aussi un niveau de connaissance du temps : concept opérationnel, les horaires mesurent objectivement les activités. Cette saisie quantitative (par la chronométrie) et spatiale (par la chronologie, qui indique une place dans l'espace temporel) est neutre et fiable car c'est la seule scientifique. Mais son usage fréquent diffuse une représentation particulière du temps, qui donne une image appauvrie de la réalité.

### 3 - LA RELATION ENTRE LES DEUX TYPES D'AMENAGEMENT

Au premier abord, l'espace et le temps sont différents. L'espace est un mode de perception externe, alors que le temps qui suppose la conscience, est un mode interne de perception.

Mais ces deux concepts sont inséparables : on ne peut connaître l'un sans l'autre. "On ne peut concevoir un objet existant instantanément" (76) ; une distance n'est parcourue que si elle dure : en dehors du temps, l'espace n'a aucune signification. Réciproquement, le temps n'est perçu qu'à travers ses effets sur le monde qui nous entoure ; on ne le connaît qu'à partir de comparaisons dans l'espace. En ce sens, le temps est bien la quatrième dimension, étroitement liée aux dimensions spatiales.

Mais si nous comparons l'aménagement du temps et l'aménagement de l'espace, nous observons un autre type de relations. Et tout d'abord, une similitude dans leur façon d'appréhender leur objet. Le temps est ici un mode de perception externe : les horaires sont alors considérés que comme des longueurs que l'on situe sur la règle graduée qu'est le temps de référence (le calendrier ou l'emploi du temps). L'espace et le temps sont isolés en problèmes, chacun est divisé en parties précises : ces deux dimensions deviennent alors des objets manipulables en dehors de tout contexte et de tout contenu. Et leur contenu n'est qualifié que par une somme de caractéristiques cataloguées.

Le temps pris comme objet direct n'est pas très différent du temps implicitement pris en compte dans l'aménagement de l'espace. Le mode de vie est saisi par des méthodes analogues, et le temps n'est défini que par sa fonction. La vie est réduite à un emploi du temps, à un budget-temps. Les coordonnées de temps complètent les coordonnées de l'espace mais sans les traverser. Leur complémentarité est fondée sur leur distinction : objectivés de la même manière, l'espace et le temps s'additionnent et se juxtaposent, comme s'ad-

ditionnent et se juxtaposent les activités dans le fonctionnalisme, sans interférences, sans transformation de l'un par l'autre.

L'aménagement du temps intervient dans l'urbain à propos de son fonctionnement. A l'origine, il supplée l'aménagement de l'espace, incapable de résoudre à lui seul les problèmes d'encombrement. Depuis peu, il le rejoint sur le terrain de l'animation : cette fonction de la ville est maintenant passée au premier plan des préoccupations. Il semble cependant que l'approche fonctionnaliste soit peu apte à la définir : elle ne donne qu'une image de l'animation, un spectacle. L'intervention sur le temps et celle sur l'espace sont alors moins bien délimitées et se rejoignent sur plusieurs points (dans les C.L.A.T., par exemple) ; c'est comme si le temps était de plus en plus pressenti comme facteur primordial, sans qu'on ait pu encore le définir par d'autres caractéristiques, que ses caractéristiques horaires.

A un second niveau, les objectifs de ces deux pratiques sur la vie urbaine (par une action sur sa dimension spatiale et sur sa dimension temporelle) sont identiques : la question est d'organiser l'évolution afin de mieux la contrôler : dénouer des situations épineuses avant qu'elles n'éclatent ; et même précéder la demande, en offrant des produits élaborés en réponse à des besoins plus ou moins concrètement exprimés. A travers l'aménagement c'est un modèle de vie qui est élaboré et diffusé à travers le cadre de vie et les activités de loisirs.

#### 4 - POUR UN AUTRE TEMPS

##### *a) La qualité des temps détermine celle de la vie*

Vue simplement comme addition de tranches de temps jugées par leur seule affectation, la vie de l'individu est privée de dimension historique. Or, au niveau du vécu comme au niveau biologique, le temps est orienté : le présent n'est pas indépendant des vécus passés qui peuvent être considérés comme une accumulation d'expériences. Le présent prend sa source dans le passé et sa valeur, ou sa coloration en fonction du passé personnel. Coupé du passé et du futur vers lequel il tend, le présent perd toute dimension émotionnelle et symbolique.

Mais l'histoire de l'individu, son temps vécu dépend étroitement des temps sociaux, des temps organisés et structurés par les activités, qui sont constitutifs de la personnalité, comme l'a mis en évidence W.Grossin dans une étude détaillée : "l'activité de l'individu l'amène à des comportements dont il prend l'habitude ; ces comportements habituels engendrent des attitudes, qui contribuent à la constitution de la personnalité" (63, P.15).

Dans ses activités et par les diverses situations sociales auxquelles il est confronté, l'individu doit adapter son temps personnel. Mais il faut distinguer les différents temps sociaux que l'on peut qualifier par leur "géométrie" (les horaires et la durée) mais aussi et surtout par leur "substance" (les rythmes, le contenu même de ce temps, la position dans laquelle se trouve l'individu : exécutant passif, soumis ou astreint, ou alors décideur, qui a pris l'initiative...) La vie professionnelle joue en cela un rôle primordial, et dans cette optique, les temps de loisirs ne doivent pas être étudiés séparément du temps de travail : la scotomisation de ce dernier et la recherche de l'épanouissement par les seuls loisirs "compensateurs" est observée chez nombre de travailleurs, mais ce n'est qu'une solution de rechange.

Les physiologistes ont montré, en effet, que "supprimer dans la vie de travail toute "activité cérébrale" entraîne à la longue une atrophie cérébrale et engage un processus de vieillissement prématuré" (70). W.Grossin, quant à lui, décrit comment "les temps étroitement organisés, préparés, imposés, enlèvent à l'individu le goût de l'organisation, de la production de temps personnels. Ils lui enlèvent beaucoup plus, le sentiment du temps, l'orientation temporelle, l'étendue de l'horizon temporel. Ils limitent sa disponibilité, sa sociabilité. Ils opèrent une véritable destruction de la qualité des temps vécus, une détérioration des temps personnels" (63, P.379).

*b) Un temps approprié*

Mais une action limitée à un aspect temporel particulier ne suffit pas à transformer le temps en général : car il faut prendre en considération tous les aspects.

La question de l'appropriation de l'espace fait appel à la notion de temps, mais pas à n'importe quel temps. Elle renvoie à l'histoire personnelle, mais aussi à la qualité de cette histoire en train de se faire, à la qualité du présent qui n'est lui-même approprié que dans la mesure où il est marqué par l'initiative, par la décision qui marque le début de l'action. L'appropriation suppose un temps actif, assumé, subjectif et non pas dicté, qu'on laisse passivement passer. Un temps tourné vers les possibles de l'avenir.

Le temps n'a pas de valeur en lui-même, in abstracto ; il n'est pas définissable a priori, hors de toute réalité en train de se réaliser. Seules les formes qu'il prend concrètement, par son organisation sont qualifiables.

**BIBLIOGRAPHIE**

I - TEXTES RELATIFS A L'AMENAGEMENT DU TEMPS

- (1) "Journée continue et semaine de 5 jours", l'Economie, 25 Avril 1957.
- (2) J.MARCOU (Président de la C.C.I. Paris) : "Le problème des pointes dans l'activité industrielle et commerciale", La Revue Administrative, Mai-Juin 1958.
- (3) R.VERRET (Chambre Syndicale des Industries Chimiques de la Région Parisienne) : "Pour une meilleure productivité française. L'aménagement des horaires de travail", La Revue Politique des Idées, 30 Juin 1958.
- (4) G.VERALDI : "L'humanisme technique ; essai critique sur les théories de R.Villadier", éd. de la Table Ronde, 1958.
- (5) "Contre le bonnet d'âne : l'étalement des horaires", Entreprise, 21 Février 1959.
- (6) R.VILLADIER : "Pour une politique d'étalement", Acadi-Bul, Mai 1959 (exposé fait à l'association des cadres dirigeants de l'industrie pour le progrès social et économique).
- (7) J.LAURIN : "L'étalement des horaires de travail", Force Ouvrière, n° 707, 10 Octobre 1959.
- (8) R.VILLADIER : "Le temps et l'espace, facteurs d'harmonie économique", Les Carnets des Praticiens de l'Economie, Janvier 1960.
- (9) M.HALLAIRE (Secrétaire Général du C.N.A.T.) : "Aménagement traditionnel des horaires de travail", Les Carnets des Praticiens de l'Economie, Janvier 1960.
- (10) "Pour augmenter la production de 5 % par an : l'étalement", Entreprise, 9 Janvier 1960.
- (11) "Comment étaler les horaires de travail et les vacances", Les Informations Industrielles et Commerciales, 14 Décembre 1962.

BROCHURES DU C.A.T.R.A.L. : (Préfecture de Paris - 17 Bd Morland  
75004 PARIS)

- (12) "Le C.A.T.R.A.L. Ses premiers pas", Novembre 1967.
- (13) "S'adapter pour mieux vivre", Septembre 1968.
- (14) "Etude d'un aménagement rationnel des horaires de travail dans les secteurs "Opéra" et "Châtelet", Novembre 1968.
- (15) "Le C.A.T.R.A.L. vous propose... un aménagement d'horaires de travail profitable à tous, à vous comme aux autres", Août 1969.
- (16) "L'aménagement des jours de repos hebdomadaires", Février 1972.
- (17) "A la recherche du temps de vivre", par Guy Rabourdin, Président du C.A.T.R.A.L., Janvier 1973.
- (18) "La pratique de l'horaire variable", Mai 1973.
- (19) "Radiographie de l'horaire variable en Ile de France", Décembre 1976.
- (20) J. DE CHALENDAR : "Vers un nouvel aménagement de l'année" Documentation Française, Paris, 1970.
- (21) J. DE CHALENDAR : "L'aménagement du temps", Desclée de Brouwer, 1971.
- (22) B.KAPP et O.PROUST : "Les horaires libres", Chotard, 1973.
- (23) J. DE CHALENDAR et PH. LAMOUR : "Prendre le temps de vivre", Seuil, 1974.
- (24) B.KAPP et O.PROUST : "Les horaires libres en 36 questions", Chotard, 1974.
- (25) "L'horaire variable ou libre", rapport du groupe d'études présidé par J. DE CHALENDAR, Documentation Française, Paris 1972.

- (26) Rapport final de la conférence internationale sur "L'aménagement du temps de travail", par J. DE CHALENDAR, O.C.D.E., 1973.
- (27) "L'horaire libre en 1974", Documentation Française, 1974.
- (28) "Rapport sur l'aménagement du temps", par B. LABRUSSE, Documentation Française, Coll-Environnement, n° 47, 1976.

"PROPOSITIONS D'ACTIONS" DE LA MISSION D'AMENAGEMENT DU TEMPS  
(documents de travail) POUR :

- |                         |   |                |
|-------------------------|---|----------------|
| (29) TULLE              | - | Septembre 1976 |
| (30) ARRAS              | - | Septembre 1976 |
| (31) ANGERS             | - | Octobre 1976   |
| (32) MONTCEAU LES MINES | - | Octobre 1976   |
| (33) DIJON              | - | Novembre 1976  |
| (34) MONTPELLIER        | - | Novembre 1976  |

- (35) Rapport du Congrès National des Syndicats d'Initiative et Offices de Tourisme, tenu à Reims du 27 au 30 Mars 1976 (document ronéo.)

II - OUVRAGES GENERAUX

- (36) ANTOINE P. et JEANNIERE A. : "Espace mobile et temps incertains", Montaigne, 1970.
- (37) BACHELARD G. : "La dialectique de la durée", P.U.F., 1963.
- (38) BACHELARD G. : "L'intuition de l'instant", Denoël, 1973.
- (39) BAUDRILLARD J. : "Pour une critique de l'économie politique du signe", Gallimard, 1972.
- (40) BAUDRILLARD J. : "Le miroir de la production", Casterman, 1973.
- (41) BLONDEL A. et JAULMES L.S. : "L'image du temps dans le paysage urbain" Musée des Arts Décoratifs, Paris, 1972.
- (42) BOURDIEU P. : "La société traditionnelle. Attitude à l'égard du temps et conduite économique", Sociologie du Travail, Janvier-Mars 1963.
- (43) BRAUDEL F. : "Histoire et sociologie", in "Traité de sociologie", Gurvitch, P.U.F., 1958.
- (44) BURLIN K. : "La réalisation spatiale du désir et l'image spatialisée du besoin", Espaces et Sociétés, Avril 1972.
- (45) CASEMENT R. : "L'encombrement des villes et les politiques de la circulation urbaine", Problèmes Economiques, n° 1235, Septembre 1971.
- (46) CASTORIADIS C. : "L'institution imaginaire de la société", Seuil, 1975.
- (47) COUDERC P. : "La relativité", Que sais-je n° 37, 1973.
- (48) DOUARD H. : "La fin du Taylorisme", Preuves n° 13, 1973.
- (49) DUPUY J.P. : "Le temps pollué" et "Le lièvre et la tortue", revue 2000 n° 29, 1974.
- (50) DUPUY J.P. : "L'espace-temps distordu. Pour une théorie des dommages causés à l'environnement symbolique" - Communication au Colloque 1975 de l'Association Française des Sciences Economiques.

- (51) DUPUY J.P. : "Le culte des heures fertiles", Projet n° 97, Juillet-Août 1975.
- (52) DURIEUX B. : "La baisse de la durée du travail", Economie et Statistiques n° 15, Septembre 1970.
- (53) EINSTEIN A. : "La relativité", Payot, 1972.
- (54) FOURASTIE J. : "Des loisirs : pour quoi faire ?", Casterman, 1970.
- (55) FOURQUET F. : "L'idéal historique", Recherches n° 14, Janvier 1974.
- (56) FRAISSE P. : "Psychologie du temps", P.U.F., 1967 (2ème éd.)
- (57) GARDIES J.L. : "La logique du temps", P.U.F., Coll. SUP, 1975.
- (58) GEORGE P. : "Sociologie et géographie", P.U.F., 1966.
- (59) GEORGE P. : "L'action humaine", P.U.F., 1968.
- (60) GOUDSMIT S. et CLAIRBONE R. : "La mesure du temps", Laffont-sciences, 1970.
- (61) GRANOU : "Capitalisme et mode de vie", CERF, 1972.
- (62) GROSSIN W. : "Le travail et le temps", Anthropos, 1969.
- (63) GROSSIN W. : "Les temps de la vie quotidienne", Mouton, 1974.
- (64) GROSSIN W. : "Les cultures et le temps", L'année sociologique, vol. 26, 1975.
- (65) GUILBERT M., LOWITT N., CREUSEN J. : "Enquête comparative de budgets-temps", Revue Française de Sociologie, VI-4, Octobre-Décembre 1965.
- (66) GUILBERT M. : "Les budgets-temps et l'étude des horaires de la vie quotidienne", Revue Française de Sociologie, VIII-2, Avril-Juin 1967.
- (67) GURVITCH G. : "La vocation actuelle de la sociologie", P.U.F., 1963.
- (68) GUYE S. et MICHEL H. : "Mesures du temps et de l'espace", Fribourg, Office du livre, 1970.

- (69) HABERMAS J. : "La technique et la science comme idéologie", Gallimard, 1973.
- (70) HERON A. : "Le Taylorisme hier et demain", Les Temps Modernes, n° 349-350, Août-Septembre 1975.
- (71) IMBERT ET DUMAZEDIER : "Espace et loisir, Seuil, 1967.
- (72) JEANNIERE A. : "Horloges et temps gaspillé", Projet n° 97, Juillet-Août 1975.
- (73) DE JOUVENEL B. : "La fonction saturnienne", Analyse et Prévisions n° 6, Juin 1969.
- (74) KOLM J.C. : "La théorie générale de l'encombrement", Futuribles, SEDEIS, 1968.
- (75) LANFANT M.T. : "Les théories du loisir", P.U.F., 1972.
- (76) LECOMTE DU NOUY : "Le temps et la vie", Gallimard, 1936.
- (77) LE CORBUSIER : "Manière de penser l'urbanisme", Gonthier Denoël, 1971.
- (78) LEDRUT R. : "Les images de la ville", Anthropos, 1973.
- (79) LEFEBVRE H. : "La vie quotidienne dans le monde moderne", Gallimard, 1968.
- (80) LEFEBVRE H. : "Les institutions de la société post-technologique", Espaces et Sociétés n° 5, Avril 1972.
- (82) LE LIONNAIS F. : "Le temps", Delpire, 1959.
- (83) LEMEL Y. : "Les budgets-temps des citadins", coll. INSEE, M 33, 1974.
- (84) LEROI-GOURHAN : "Le geste et la parole" (2 vol.), Albin Michel, 1964-1965.
- (85) MANN H., SIEGLER M. et OSMOND H. : "Le temps, cette création de l'esprit", Psychologie n° 41, Juin 1973.
- (86) MAURICE M. : "Valeurs du travail et valeurs des loisirs", Projet n° 95, Mai 1975.

- (87) METAIS P. : "Les durées sociales mélanésiennes et leurs transformations", Perspectives de la sociologie contemporaine, P.U.F., 1968.
- (88) MUMFORD L. : "Technique et civilisation", Seuil, 1950.
- (89) PIAGET J. : "Le développement de la notion de temps chez l'enfant", P.U.F., 1973.
- (90) PONSOT ET SAUTTER : "La croissance de la productivité du travail dans l'industrie s'est accélérée dès 1967", Economie et Statistiques n° 13, 1970.
- (91) PUCELLE J. : "Le temps", P.U.F., 1967.
- (92) DE ROSNAY J. : "Le microscope. Vers une vision globale", Seuil, 1975.
- (93) SANSOT P. : "La poétique de la ville", Klincksieck, 1971.
- (94) SENTIER J. : "Amélioration des conditions de travail : les "postés" d'abord", Usine Nouvelle, Août 1975.
- (95) SERVIER J. : "Histoire de l'utopie", Gallimard, Coll. Idées, 1967.
- (96) SIFFRE M. : "Hors du temps", Julliard, 1963.
- (97) SORLIN P. : "La société française" T.I. : 1840-1914, Arthaud, Coll. Sociétés Contemporaines, 1969.
- (98) VALADIER P. : "l'idéologie du progrès, le devenir et la morale", Projet n° 97, Juillet-Août 1975.
- (99) VAN EYCK A. : "L'intérieur du temps", dans F.CHOAY : "Le sens de la ville", Seuil 1972.