

# CET OBSCUR OBJET DU DÉBAT : LE TEMPS DE TRAVAIL

PAR ÉRIC BALLOT, PASCAL LE MASSON, FRÉDÉRIQUE PALLEZ ET BLANCHE SEGRESTIN

Centre de Recherche en Gestion (CGS) - École des Mines de Paris

### *Que savons-nous du temps de travail ?*

*Si la loi le définit comme le temps pendant lequel le salarié est à la disposition permanente de l'employeur sans pouvoir vaquer librement à des occupations personnelles, l'observation attentive des mises en œuvre locales fait ressortir une notion à la fois floue dans sa définition opératoire et extraordinairement variée dans ses applications concrètes.*

*Alors que l'application des 35 heures amène les partenaires sociaux à reconsidérer en profondeur leurs positions, que savons-nous donc vraiment du temps de travail, tel qu'il est vécu, défini, mesuré et contrôlé dans les entreprises ?*

Le temps de travail est un thème d'actualité, notamment depuis le lancement des débats sur le passage aux 35 heures. Mais, au-delà de ces débats passionnés, qui se situent souvent au niveau des principes et des effets macro-économiques et, avant même de parler de réduction du temps de travail, que savons-nous au juste du temps de travail lui-même, tel qu'il est vécu, défini, mesuré, contrôlé dans les entreprises ? Une occasion particulière se présentait d'en savoir plus sur ces questions, à travers les stages que l'École des Mines impose à ses élèves dans le cadre de leur cursus. Nous l'avons saisie.

Tous les ans, en effet, pendant quatre semaines, les élèves de première année de l'École des Mines de Paris effectuent un stage dans une entreprise en position d'opérateur. Ce stage, traditionnellement nommé « *stage ouvrier* », donne lieu à la rédaction, par les élèves, d'un rapport destiné exclusivement au corps enseignant, dans lequel l'élève analyse le fonctionnement de l'entreprise dans laquelle il a été immergé, vu depuis une posi-

tion très particulière, celle d'un exécutant qu'il ne sera plus jamais dans la suite de sa carrière. Occasion unique pour les élèves, et d'ailleurs très appréciée par la grande majorité d'entre eux, ce stage est apparu aux enseignants de gestion, qui assurent une partie de sa préparation et de son exploitation (1), comme une occasion également exceptionnelle de disposer d'une sorte de carottage dans l'industrie française (2) effectué annuellement sur plus de quatre-vingt-dix postes de travail répartis dans de multiples secteurs d'activité.

En effet, entre les statistiques INSEE, très globalisantes, et quelques cas exemplaires, constamment cités par les thuriféraires de telle ou telle idée, il n'existe guère de matériau à la fois suffisamment diversifié et suffisamment fin pour

(1) Les enseignants de sociologie, qui encadrent également les élèves, exploitent le matériau du stage dans le cadre de leur propre enseignement.

(2) À quelques rares exceptions près, les stages se déroulent pour l'instant sur le territoire français.

accéder à une connaissance de terrain pertinente sur le sujet. D'où l'idée, née en 1997, de demander aux élèves de traiter à la fin de leur rapport d'un thème transversal, commun à l'ensemble de la promotion : le temps de travail.

Le texte qui suit présente le fruit de la première vague d'observations, telles qu'elles ont été analysées et synthétisées par quatre des enseignants de l'équipe.

Précisons d'emblée les limites de l'exercice. D'une part, il ne s'agit pas d'une enquête statistique, au sens où un échantillon représentatif des entreprises françaises aurait été scientifiquement constitué pour servir de base à ce travail. En particulier, les PME sont très sous-représentées, en raison des plus grandes difficultés d'accès à des stages en leur sein. Il s'agit également en majorité d'entreprises industrielles, et non de services. Enfin, les secteurs n'utilisant que de la main d'œuvre très qualifiée sont évidemment exclus, les élèves de l'École des Mines s'apparentant à de la main d'œuvre sans qualification.

D'autre part, le matériau exploité par les auteurs de ce texte est en quelque sorte du matériau de seconde main, provenant en outre d'observateurs néophytes, non spécialistes en sciences humaines. Une grille d'analyse guidait certes leurs observations, mais le matériau recueilli est parfois incomplet, ambigu, d'une interprétation délicate.

Malgré ces limites, des quatre-vingt-treize rapports que nous avons lus en 1998, deux questions nous ont semblé se dégager avec force, qui traduisent deux paradoxes apparents :

- le temps de travail est une notion à la fois assez floue dans sa définition opératoire et extraordinairement variée dans ses applications concrètes ; n'y a-t-il pas un hiatus entre cette réalité et la notion de durée légale du travail, symbolisée par un chiffre unique (39 ou 35 heures) et autour de laquelle s'articulent à la fois la législation actuelle et les projets de loi futurs ?
- comment et pourquoi contrôler le temps de travail, dans un contexte productif où la maîtrise de la productivité et la flexibilité semblent de plus en

*Comment et pourquoi contrôler le temps de travail, dans un contexte productif où la maîtrise de la productivité et la flexibilité semblent de plus en plus relever d'autres leviers d'action et où la recherche de l'implication et de la motivation des ouvriers devrait rendre ces contrôles en partie obsolètes ?*

---

## RÉALITÉS MÉCONNUES

plus relever d'autres leviers d'action et où la recherche de l'implication et de la motivation des ouvriers, si souvent mise en avant, devrait rendre ces contrôles en partie obsolètes ?

Ces deux questions sont volontairement exprimées sous une forme un peu naïve aux yeux d'un spécialiste, mais il nous a semblé plus pédagogique de partir de certains étonnements de nos élèves, que nous avons d'ailleurs en partie partagés. Les deux thématiques seront présentées et développées dans le texte qui suit, illustrées par des exemples recueillis dans les rapports. Elles nous permettront de mieux comprendre la nature des débats et des enjeux liés au temps de travail et à sa réduction (3).

---

### À CHACUN SON TEMPS DE TRAVAIL ?

---

Avant de se plonger dans le fourmillement de pratiques que les élèves ont pu observer en matière de temps de travail, il est nécessaire de disposer de la référence juridique que constituent les textes définissant la durée du travail : cela permettra de comprendre comment la diversité des entreprises se niche sans grande peine dans des définitions finalement assez lâches qui, en outre, n'imposent pas de mode opératoire pour la mesure. C'est pourquoi, on le verra, la durée du travail est variable selon les entreprises, ...en toute légalité.

---

### Le cadre juridique

---

Les textes juridiques rendent compte de ce qu'est le temps de travail : un cadre conceptuel commode pour une notion difficile à appréhender. Donnons-en les grandes lignes en ce qui concerne le temps de travail hebdomadaire.

Le temps de travail est un cadre, réglant un certain nombre de rapports contractuels entre salariés et employeurs : il est défini comme une durée légale de travail. C'est une référence pour le décompte des heures supplémentaires, le chômage partiel, la rémunération, les modulations du temps de travail (temps partiel, individualisation...). Le Lamy 98 remarque qu'il s'agit en fait bien plus d'une durée normale que d'une durée légale, le code du travail permettant des variantes multiples autour de la durée légale (contingent d'heures supplémentaires, modulations, etc.).

La notion de temps de travail a un passé, qui sert encore de référence : un principe intangible depuis la loi du 21 juin 1936 veut que le temps de

travail soit défini par référence à un « *horaire collectif de travail* ».

Ces deux notions (« *collectif* » et « *horaire* ») sont importantes :

- l'aspect collectif signifie que le temps de travail est uniforme pour tout le personnel d'un établissement ou d'une unité de production ; l'évolution du code du travail a permis le morcellement de ces collectifs (travail par roulement, équipes de week-end, etc.) (4) mais le principe demeure ; notamment les heures supplémentaires ne peuvent s'envisager que dans le cadre d'un horaire collectif de travail ;

- l'horaire implique une définition *ex ante* de ce qu'est le temps de travail du collectif concerné ; cet aspect est souligné par le fait que le code du travail oblige à afficher cet horaire sur les lieux de travail.

---

### La variété des temps de travail prescrits : comment qualifier le temps de travail ?

---

C'est dans ce cadre juridique que s'inscrivent les pratiques répertoriées en matière de définition du temps de travail : on se place, en effet, pour l'instant, *ex ante* ou a priori, c'est-à-dire qu'on s'intéresse au temps défini comme temps de travail, sans s'occuper des temps de travail réellement constatés.

Ce « *temps de travail prescrit* » n'est en fait rien d'autre que l'« *horaire collectif affiché* » (HCA), appelé communément dans les entreprises « *horaire de travail* »... et rarement affiché.

Essayons d'appréhender ce que recouvre l'horaire collectif affiché. Pour les cadres, on sait qu'il existe souvent un continuum entre le temps hors travail et le temps au travail. Dans le cas du travail ouvrier, pour lesquels le travail paraît a priori clairement défini, paradoxalement, le problème n'est guère plus simple. En fait, c'est la définition du travail elle-même qui pose problème. En effet, si l'on peut à la rigueur, dans certains cas, définir des activités contribuant directement à la production (l'ouvrier qui assemble un composant sur un châssis, sur une chaîne de montage automobile), le reste du temps de travail est délicat à catégoriser.

On peut en théorie essayer de définir deux catégories d'activités exercées pendant la présence au travail :

- des activités liées directement au « *travail productif* », selon un consensus bien établi entre

---

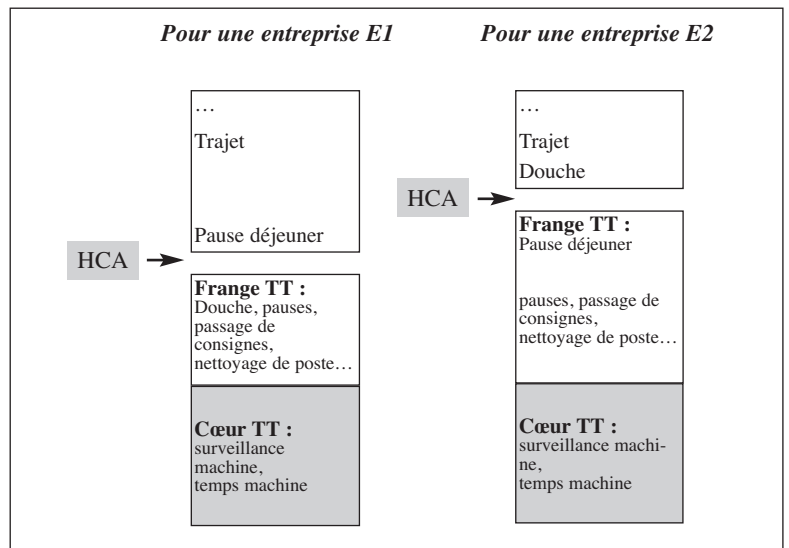
(3) Le thème de la réduction du temps de travail n'est néanmoins pas abordé en tant que tel dans ce texte.

(4) Phénomène signalé, par exemple, dans D. Kaisergruber (dir.), *Négocier la flexibilité- pratiques en Europe*, Ed d'Organisation 1997.

employeur et salariés, que nous appellerons cœur du temps de travail,  
- et des activités périphériques aux activités purement productives, dictées par les besoins de l'organisation, de l'hygiène, de la sécurité, etc.

Si, en première approximation (5), le cœur du temps de travail fait l'objet d'un consensus, il n'en est pas de même pour ces activités périphériques : le problème est qu'il y a en fait un continuum entre ces activités périphériques et le temps véritablement privé, ou hors travail, d'un salarié. Peut-on alors s'appuyer sur des règles juridiques qui fixeraient une méthode commune à toutes les entreprises ?

Le code du travail n'impose pas expressément des méthodes de décompte du temps de travail. L'enjeu consiste à inclure ou non dans le temps de travail certaines des activités du salarié exercées sur le lieu de travail. Le code du travail, jusqu'à la loi du 13 juin 98, dite « *d'incitation et d'orientation relative à la réduction du temps de travail* », ne spécifiait que deux cas particuliers : le casse-croûte et l'habillage, considérés comme ne faisant pas partie du temps de travail. Cette qualification du temps de travail par l'« *exclusion* » a été remplacée par une qualification intrinsèque (6) : depuis la loi, le code du travail définit la durée du travail effectif, suivant en cela la jurisprudence de la cour de cassation (7) comme « *le temps pendant lequel le salarié est à la disposition permanente de l'employeur et doit se conformer à ses directives sans*



*pouvoir vaquer librement à des occupations personnelles* ». Les marges de manœuvre restent encore grandes comme on le verra en pratique (8).

Schéma 1

Dans ces conditions, selon quelles règles autres que conventionnelles, et, en tout cas, contingentes à l'entreprise, décider que telle activité, comme la douche ou le temps de trajet, par exemple, fait partie ou non du temps de travail ? Et, de fait, dans certaines entreprises, l'horaire de travail comprendra une durée allouée à la douche des ouvriers, alors qu'il n'en sera pas de même ailleurs.

Pour poursuivre notre analyse, et par opposition au « cœur » déjà défini, nous conviendrons d'appeler « *frange* » du temps de travail la part de ces activités périphériques incluses conventionnellement dans l'horaire de travail d'une entreprise (voir encadré page 9). Bien évidemment, en vertu de ce que nous venons de constater, la définition de la frange sera dépendante de l'entreprise considérée (9), comme l'illustrent les deux schémas ci-dessus.

C'est à l'issue de ces compromis que se définissent simultanément la valeur de l'horaire collectif affiché et son contenu. On comprend dès lors la multiplicité des combinaisons possibles pour arriver à un horaire de l'ordre de 39 heures, et les enjeux que représentent ces choix à la fois pour les syndicats et pour les responsables de l'entreprise.

## Sous la loi, la diversité

La diversité des modes de calcul possibles a une conséquence directe importante, c'est l'amplitude potentielle des variations d'horaire pour une activité donnée. La question est : pour une même activité, quels sont le minimum et le maxi-

(5) Voir note n° 9.

(6) Une directive européenne de 1993 va d'ailleurs dans le sens contraire puisqu'elle ne définit plus un temps de travail mais un temps de repos minimum.

(7) Cf. circulaire du 24/6/98.

(8) Néanmoins la jurisprudence précise les conditions pour qualifier le temps d'astreinte comme temps de travail. Voir à ce sujet l'intervention de P. Waquet, conseiller doyen de la chambre sociale de la Cour de Cassation, au colloque du 24/9/98 organisé par *Liaisons sociales*, intervention résumée et commentée par F. Lemaître dans *Le Monde* du 29/9/98 : selon que le salarié est autorisé à sortir de l'entreprise et à « vaquer librement à ses occupations » ou qu'il doit rester dans les murs pendant la pause, la jurisprudence pourrait qualifier les pauses de temps de travail ou non. Le temps de travail des cadres pose également problème : temps de voyage et nuits d'hôtel sont-ils du temps de travail ? L'astreinte, même si elle n'est pas tout à fait du temps de travail, peut-elle réellement être considérée comme du temps de repos ?

(9) Bien sûr, même si c'est à un moindre degré, il existe aussi une part de convention dans ce que nous avons appelé cœur du temps de travail : ainsi, même si les temps d'arrêt machine sont encore la plupart du temps dans l'activité cœur, on peut imaginer des évolutions (du plus radical - le temps de travail des ouvriers serait décompté en fonction du temps machine efficace - au plus contemporain - demander aux ouvriers de quitter plus tôt en cas de panne et de rattraper ce temps plus tard, ce qui est désormais très faisable avec des compte-temps individuels). Dans le passé, inversement, les temps d'entretien et de réparation des machines ne faisaient pas partie du temps de travail (cf. Bourdieu et B. Reynaud, « *La durée du travail à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle : d'un problème d'organisation à l'émergence d'une question d'État* », 1998, working paper).

### Décompte du temps de travail chez GD

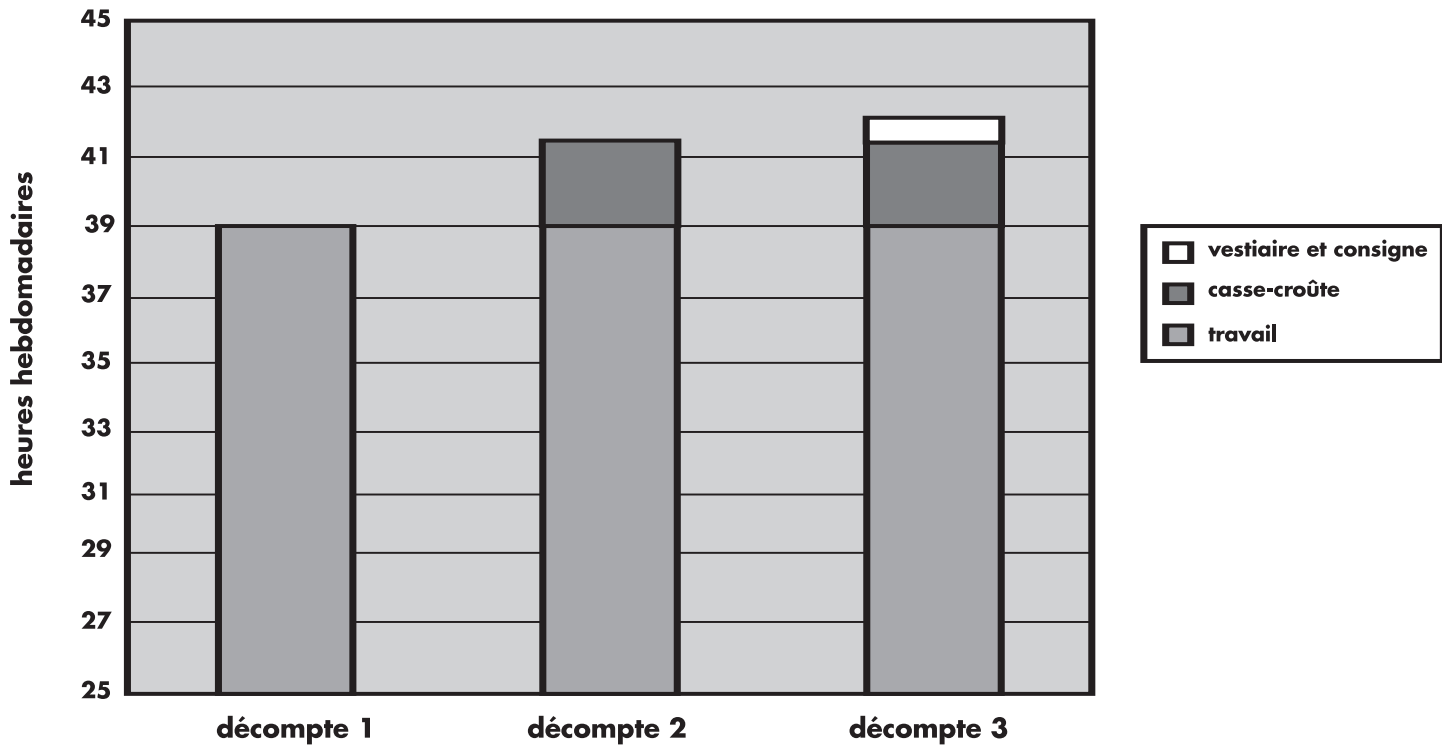


Schéma 2 mum que peut atteindre un horaire collectif défini conformément à la loi ? On comprend qu'il suffit de jouer sur la définition de la frange pour obtenir le maximum ou, respectivement, le minimum. Dans les entreprises étudiées, même si le temps nécessaire à la plupart des activités de la frange n'est pas

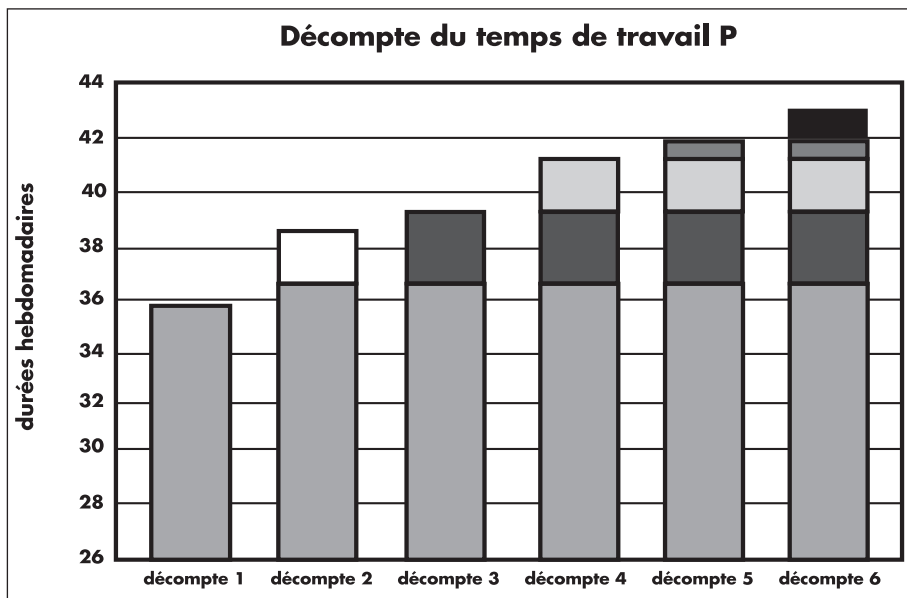
mesuré, on peut cependant avoir une première idée de l'amplitude en ajoutant ou en excluant les pauses.

Voici un premier exemple de la variété des décomptes possibles pour un même poste de travail, dans l'entreprise G.D. Le travail y est réali-

sé sur cinq jours en trois postes de huit heures, chaque équipe bénéficiant d'une demi-heure de pause, avec une heure et demie de travail supplémentaire répartie sur la semaine.

Si l'on ne considère que les heures de travail, sans compter les temps de pause du déjeuner, on comptabilise une durée hebdomadaire de 39h. C'est le décompte qui cor-

Schéma 3



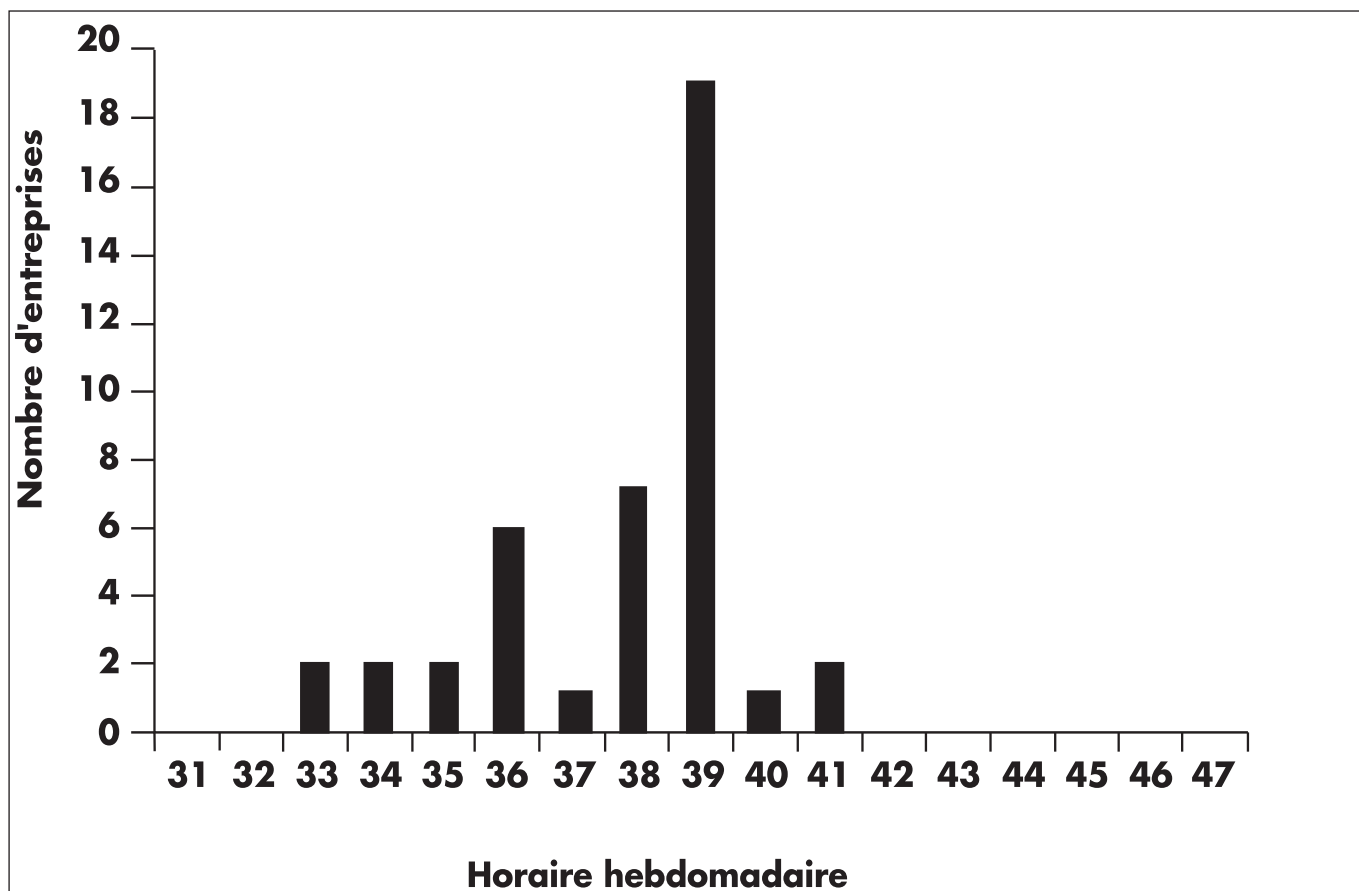


Schéma 4

### QUELQUES DÉFINITIONS

Pour l'entreprise, les activités d'un salarié pendant son temps de travail officiel (le HCA que nous avons défini précédemment) se décomposent schématiquement de la manière suivante :

- le **cœur du temps de travail** concerne des activités liées directement au travail productif, avec par exemple les temps opératoires, les temps de surveillance ou encore les temps d'intervention pour des techniciens de maintenance. Le cœur du temps de travail correspond donc en principe à la « durée de travail productive » ;
- un certain nombre d'activités ne sont pas directement productives, mais connexes aux activités productives. Celles qui, par convention, sont incluses dans le temps de travail constituent ce qu'on nous appelons la **frange du temps de travail**. Ainsi, selon les cas, l'employeur est amené à

prendre en compte dans la frange le temps des pauses, mais aussi de la douche, de l'habillage, des passages de consignes, le temps de nettoyage du poste de travail, voire des temps de formation, etc.

Pour chacune de ces activités, si elles sont prises en compte dans le temps de travail, l'employeur alloue une certaine durée.

Ainsi, à notre connaissance, la pause pipi est incluse dans le temps de travail, néanmoins on a pu voir des entreprises qui définissaient un temps maximum pour cette pause ;

- l'**horaire collectif affiché** (HCA) ou, plus simplement, l'horaire de travail, tel qu'on le rencontre dans les entreprises, correspond donc, avec nos définitions, à la somme du cœur du temps de travail, et de la frange. Habituellement, la pause du déjeuner est exclue de l'horaire de travail, tandis que les autres pauses, plus courtes, y sont intégrées.

---

## RÉALITÉS MÉCONNUES

respond à l'Horaire Collectif Affiché. Si en revanche, on prend en compte les pauses déjeuner ainsi que les temps d'habillage et de passage de relais entre les équipes (environ 10 mn/poste), alors on obtient une durée hebdomadaire de 42h20. Un certain nombre de situations intermédiaires sont par ailleurs possibles, selon ce qu'on inclut ou non. On arrive dans ce cas à une amplitude maximum, selon la qualification du temps de travail, de 3h20 par semaine.

Dans une autre entreprise, l'entreprise P, qui fait de la tôlerie, l'exercice est encore plus significatif. Les opérateurs travaillent en deux postes de 9 heures (cinq matins et quatre après-midi par semaine), la pause déjeuner étant fixée à 36 minutes par poste. Deux pauses supplémentaires de 12 minutes chacune sont par ailleurs accordées, et la chaîne s'arrête toujours dix minutes avant la fin du poste pour permettre aux ouvriers de se changer. Enfin, l'observation montre que les ouvriers arrivent systématiquement un quart d'heure avant leur prise de poste.

Une première méthode de calcul consisterait à ne retenir que les heures de travail, en excluant pauses et temps de vestiaire. On aboutit alors à un total de 35h55 par semaine.

Les décomptes varient ensuite selon les activités que l'on prend en compte ou que l'on exclut. La durée hebdomadaire maximale, comprenant toutes les pauses, ainsi que les temps de vestiaire et l'avance des opérateurs, atteint 43h.

Dans cet exemple, comme le montre le schéma ci-dessous, l'amplitude du temps de travail, selon le mode de calcul, est de plus de 7h !

On notera enfin que, malgré les apparences, le problème est ici considérablement simplifié pour deux raisons :

- on n'a pas pris en compte les heures supplémentaires (qui contribuent notablement au déplacement de la courbe de l'HCA réel vers la droite, si l'on en croit les statistiques INSEE) ;
- la variété est en réalité plus grande encore du fait des modalités de l'aménagement du temps de travail : les opérateurs peuvent en effet travailler en journée (avec variété des horaires de début et de fin), en travail posté (de 2x8 à 5x8 avec des variantes sur les modes de rotation : cinq jours de suite ou deux jours de suite, périodes de rotations laissées au libre choix des salariés – seulement des matins ou seulement des après-midi, etc.) ou en horaires individualisés avec des compte-temps.

Nous avons délibérément choisi de ne pas traiter dans ce texte de l'aménagement du temps de travail, qui constitue un sujet à part entière, bien qu'il ait des interactions fortes avec les problèmes de définition du temps de travail.

H. Carlier-Bresson/MAGNUM

---

### **Vous avez dit 39 heures ?**

---

Nous nous sommes livrés à cet exercice de manière systématique sur une partie de notre échantillon (46 entreprises de tous secteurs et de toutes tailles, dont 7 PME) : à l'aide des indications données par les élèves, nous avons d'abord reconstitué l'horaire collectif affiché (10). On trouve une première courbe de distribution avec un maximum sur 39 heures, une queue très courte au-dessus et plus longue au-dessous (schéma 4). On remarque que, si la modalité la plus fréquente de l'HCA est bien de 39 heures, la dispersion reste importante. De nombreuses entreprises ont déjà mis en œuvre des horaires inférieurs aux 39 heures légales. À l'inverse, il reste quelques cas, principalement dans les PME, où il se pratique une interprétation sans doute abusive de la définition du temps de travail. Certaines des entreprises situées au-dessus des 39 heures correspondent aussi à des contextes assez

---

(10) Il paraît paradoxal de devoir reconstituer un horaire affiché : outre que la pratique de l'affichage paraît assez peu répandue, le plus souvent il est assez difficile de comprendre comment on passe de l'activité rapportée par l'élève au total hebdomadaire déclaré par les ouvriers, collègues de l'élève.

On remarque que du fait de la variété des modes de comptabilisation du temps, les courbes minima (temps de travail pauses exclues) et maxima (pauses incluses) se dispersent de manière notable, la deuxième étant bien sûr décalée sur la droite par rapport à la première.

On perçoit ici combien il est possible, en jouant sur les pauses, de réduire les horaires sans pour autant réduire le temps de travail effectif (souplesse qui, semble-t-il, n'a pas échappé à beaucoup d'entreprises (11)...

*Le cœur du temps de travail concerne des activités liées directement au travail productif avec, par exemple, les temps opératoires, les temps de surveillance ou encore les temps d'intervention pour des techniciens de maintenance.*

### Les origines de cette variété

Du point de vue juridique, cette variété n'est en rien incompatible avec les textes. En effet, plus qu'une définition claire de la qualification du temps des salariés, le Code du Travail fixe des cadres à la négociation :

- il fixe les limites de ce qui est négociable : maximum par semaine (48h), maximum sur une moyenne de 12 semaines (46h), etc. ; c'est aussi comme cela qu'il faut entendre les décomptes de temps de pause : c'est une monnaie d'échange, l'employeur pouvant rémunérer la pause ou l'inclure dans le temps de travail (ce qui n'est pas la même chose !)
- il fixe les modes de recours : la charge de la preuve incombe à l'employeur (la loi du 31/12/92 prévoit qu'en cas de litige sur l'existence ou le nombre d'heures effectuées, l'employeur doit fournir au juge les éléments de nature à justifier les horaires effectivement réalisés par le salarié), ce qui implique sa responsabilité pour la mise en place d'outils de mesure du temps de travail ; cette exigence se traduisait assez simplement par une exigence d'affichage des horaires de travail dans l'entreprise (dans chaque atelier) ; la question devient actuellement cruciale avec la multiplication des types d'horaire dans une même entreprise et l'apparition des horaires individualisés ;

- il donne le cadre de référence à partir duquel sont définies les exceptions et les modulations possibles : individualisation, multiplica-

particuliers d'activité (entreprises à l'activité saisonnière, ou exerçant à l'étranger).

Nous avons ensuite calculé l'horaire de travail sans les pauses (on ne parle que des pauses accordées explicitement par l'employeur) en déduisant celles-ci de l'HCA, pour aboutir à une approximation du cœur du temps de travail. Puis, à l'inverse, nous avons calculé un HCA toutes pauses comprises, ce qui avoisine le temps de présence. On obtient les distributions (schéma 5).

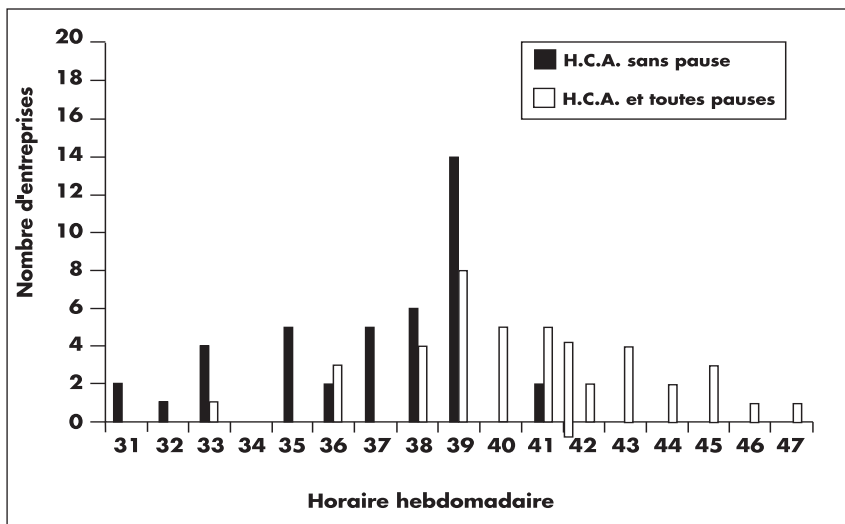


Schéma 5

(11) Voir « L'horloge s'affole », *Libération*, 23/11/98.



---

## RÉALITÉS MÉCONNUES

tion des modes d'aménagement du travail qui ont permis la constitution d'équipes de week-end, de rythmes de travail différents entre les ateliers, etc. Cela dit, l'origine de cette variété est difficile à reconstituer et les rapports des élèves ne fournissent pas suffisamment d'éléments. On peut toutefois avancer l'hypothèse suivante : le temps de travail (et plus précisément l'HCA) est le résultat d'un compromis historique, plus ou moins ancien suivant les entreprises, qui reflète partiellement les adaptations de l'entreprise à son environnement, ses contraintes techniques et commerciales, mais aussi les rapports de force avec les salariés. Plus il a été poli par le temps, plus il est ancré dans la vie de l'entreprise, plus il est difficile à modifier, sauf de manière incrémentale, à l'issue de longues négociations. Remettre en cause cette construction complexe est toujours une tâche ardue sur le plan technique, et délicate sur le plan de l'équilibre social, comme le prouve la longueur des négociations qui précèdent une modification de régime du temps de travail, dans toutes les entreprises qui ont entrepris ce type de changements.

Ainsi la définition très précise, chez P., de la qualification et de la durée des pauses (certaines incluses dans l'horaire de travail, d'autres en-dehors et, toutes, définies à la minute près) témoigne d'âpres négociations. A l'inverse, la définition du temps de travail très restrictive chez G D. (la demi-heure de pause n'est pas incluse dans le temps de travail et les pauses en cours de travail sont tolérées mais strictement surveillées) peut être rapprochée du type de main d'œuvre : une main d'œuvre jeune avec un très gros contingent de CDD.

Raymond Depardon/MAGNUM

---

### **Rigidité du temps de travail prescrit et ajustement à la charge**

---

Cette inertie des horaires de travail au sein d'une entreprise s'explique d'autant mieux que, on l'a vu, la définition du temps de travail n'a rien d'évident en pratique : il s'agit de plus en plus de qualifier des temps connexes aux activités productives proprement dites. Or l'activité productive au sens strict se dissout elle-même dans l'analyse. La dimension conventionnelle de la qualification du temps de travail apparaît alors essentielle, et c'est peut-être ce qui explique la rigidité constatée.

Mais alors, comment se joue l'adaptation de l'activité de l'entreprise à un environnement chaotique ? De quelles variables d'ajustement dispose-t-elle, puisqu'elle ne peut guère ajuster à tout moment l'horaire de travail aux variations d'activité ? On pense en général tout de suite au travail précaire (CDD et intérim) qui permettent effectivement, les élèves l'ont constaté, de faire face à de

grosses irrégularités de la charge. Mais, en amont, pour des variations d'amplitude plus limitées, il existe une autre souplesse, qui résulte des décalages entre l'horaire de travail officiel et son application dans les faits.

---

### **TEMPS DE TRAVAIL : DE LA RÈGLE À L'APPLICATION**

---

Quelle que soit la définition de l'horaire collectif affiché, que les pauses soient rémunérées ou non, que les horaires soient fixes ou flexibles, chaque salarié est tenu contractuellement de travailler une certaine durée pour son employeur. Selon les conventions et les contrats, une enveloppe de temps de travail est déterminée avec, pour les ouvriers du moins, une remarquable précision. Ainsi, les ouvriers postés sur une chaîne de montage automobile travaillent de 6h15 à 15h24 ou de 15h24 à 0h33, très exactement... Mais on se doute bien que l'exactitude relève ici de l'abstrac-

tion théorique. Qu'en est-il dans la pratique ? Comment les règles sont-elles appliquées ? Quelle est la fonction des souplesses constatées ? Notre échantillon d'observations à partir de postes ouvriers nous permet en fait d'éclaircir les pratiques, et l'on comprend rapidement que, derrière les horaires officiels prescrits par l'employeur, se trouve une durée de travail réelle sensiblement différente (12). L'objet du développement qui suit est de rendre compte de l'usage des règles, depuis les modes de contrôle mis en œuvre jusqu'aux astuces des ouvriers pour y déroger...

---

### La variété des dispositifs de contrôle

---

Les raisons pour lesquelles une entreprise contrôle ses ouvriers sont à la fois évidentes et très diverses. Elles ne sont pas seulement juridiques, elles peuvent répondre à un besoin de synchronisation des tâches et donc de discipline, tout comme elles peuvent correspondre à des mesures

de flexibilité qui laissent l'ouvrier organiser son temps de travail. Les méthodes d'évaluation sont assez variées, selon la nature de l'activité, la taille de l'entreprise et selon la finalité du contrôle lui-même. Dans de nombreux cas, la présence est simplement vérifiée par l'encadrement. C'est évidemment le cas dans de toutes petites unités, ou pour des activités de type artisanal. Mais les ouvriers postés sur une chaîne ne pointent généralement pas non plus, le chef d'équipe et les techniciens polyvalents étant tout proches. Bien qu'informel, ce contrôle s'avère parfois plus strict que n'importe quel outil de comptabilisation du temps.

Quant aux outils formels eux-mêmes, ils sont de natures très variées. Ils vont de la simple feuille de présence, aux enregistrements des temps-machines, en passant par les fameuses pointeuses et badgeuses. L'usage très largement répandu de ces dernières reflète en fait toute l'ambigü-

*Si variés que soient les temps de travail dans les entreprises, ils résultent avant tout d'une histoire propre qui les a constitués en objets symboliques forts, aussi bien à travers les textes juridiques qu'à travers les outils de gestion et les procédures de l'entreprise.*

---

(12) La relation entre travail prescrit et travail réel, et le jeu autour des règles sont des thèmes largement théorisés par la sociologie du travail. Voir en particulier J.-D. Reynaud, *Les règles du jeu*, A. Colin, 1989.

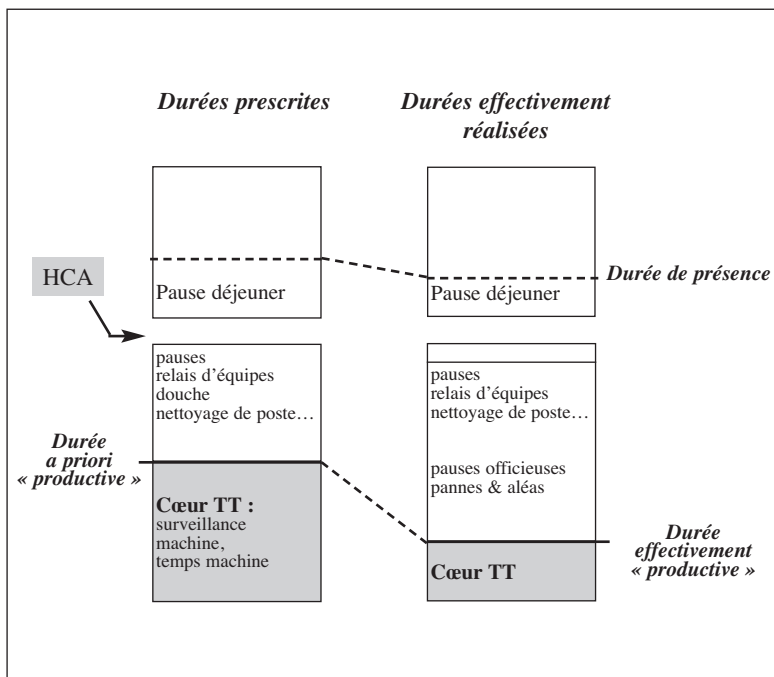
## RÉALITÉS MÉCONNUES

té du contrôle de la durée du travail, car tantôt elles sont un instrument pour traquer les retards ou les absences, tantôt elles permettent aux salariés de bénéficier d'une certaine marge dans l'organisation de leur travail... et de leur vie privée.

### Temps de présence ou temps de travail ? La difficulté de la mesure

Munies de tous ces dispositifs, les entreprises mesurent le temps durant lequel leurs salariés sont à leur disposition. Leur précision permet d'établir des règles très fines : la durée quotidienne que l'entreprise alloue au travail est fixée à la minute près ; les ouvriers disposent, par exemple, de neuf minutes exactement pour se changer, etc. Mais à y regarder de plus près, la finesse de ces règles occulte un certain flou : quand on mesure le temps de présence, on n'appréhende pas forcément le temps de travail. Toute la difficulté est là et on s'aperçoit que malgré la redoutable précision des outils de contrôle, la durée de travail effectivement productive est une dimension évanescente, proprement incommensurable. Placés auprès des opérateurs, les élèves ont pu observer les formes que peut prendre ce jeu autour des règles, pour gagner quelques minutes ou pour prendre des pauses, et nous les illustrerons ci-après. Symétriquement, il existe bien sûr des écarts inverses à la norme, comme les heures supplémentaires non rémunérées ou comme les dépassements d'horaires, mais ceux-ci étaient plus difficilement

Schéma 6



appréhendables dans la position où se trouvaient les élèves.

### Les assouplissements de la règle

Les ouvriers ne travaillent ni durant tout l'horaire de travail (au sens du HCA), ni même durant toute la durée consacrée au cœur du temps de travail. A partir de notre échantillon d'observations, on recense plusieurs types de décalages, qui sont dus au système de production dans son ensemble, ou aux ouvriers eux-mêmes, qui se créent ainsi des zones d'autonomie :

- d'une part, le cœur du temps de travail est parfois directement rogné ;
- d'autre part, les activités composant en principe la frange peuvent être en partie détournées pour allonger le temps de pause, sans toucher au cœur du temps de travail ;
- enfin, la durée de présence sur le lieu de travail peut également être en pratique assez déconnectée de la théorie.

Le schéma 6 ci-dessous, qui reprend les concepts déjà présentés dans le schéma précédent illustre ces décalages.

Nous avons donc relevé quelques illustrations de ces décalages dans les rapports des élèves. Le répertoire suivant ne préjuge pourtant pas des autres possibilités, tant est grande l'ingéniosité de chacun en la matière.

En premier lieu, les machines de mesure ne tiennent généralement pas compte des arrêts forcés de production. Or dès que les opérations sont interdépendantes, un poste risque toujours d'attendre les postes amont, et les arrêts ne sont pas systématiquement enregistrés comme des temps de chômage technique. En outre, les pannes représentent des temps aléatoires, irréductibles mais récurrents dans toute l'industrie, durant lesquels les ouvriers non qualifiés ne sont pas toujours censés intervenir. Ils doivent alors faire appel à des techniciens et comme le rapporte un stagiaire dans un atelier de presse : « *chaque panne est alors une pause de gagnée au détriment des régleurs* ».

Une autre manière de réduire le temps de travail « *productif* » consiste tout simplement à faire des pauses, à se reposer, ou plus simplement à flâner (13) Dans telle entreprise, si le travail s'étale en théorie de 6h30 à 14h15, en pratique il ne débute jamais avant 7h. On commence la journée par un grand café collectif : ainsi, l'instauration de plages d'horaires variables n'a parfois rien changé aux pratiques des salariés, qui arrivent toujours assez tôt pour le café du matin. Du reste, on n'arrête pas forcément le travail pour boire un café. Il arrive que l'on aille faire des courses au magasin d'entreprise, que l'on participe aux pots offerts par

les services voisins à l'occasion de départs, d'arrivées, etc. Un peu partout, le dernier quart d'heure du vendredi soir est voué à la détente... Souvent les pauses sont devenues des usages coutumiers, tolérés par l'encadrement : on prolonge la pause casse-croûte par quelques parties de belote auxquelles se joint parfois le contremaître. L'œil de ce dernier paraît généralement conciliant, tant qu'il n'y a pas d'abus caractérisé et tant que le travail est fait convenablement. La présence de « *mouchards* » qui comptabilisent automatiquement la production et les temps correspondants, peut en revanche poser des problèmes... et encore ! Sur une ligne, il est toujours possible de feindre un aléa de production pour déconnecter le mouchard pendant quelques minutes.

Dans certains cas, l'allongement de la pause ou la baisse délibérée de cadence sont des adaptations rationnelles du comportement de l'opérateur, pour ne pas risquer un débordement d'horaire : il est dangereux d'avoir à commencer une commande un quart d'heure avant la fin de la journée.

Sans toucher ni au temps de travail « *productif* », ni au temps de présence, les ouvriers ne sont pas dépourvus, tant s'en faut, d'inventivité pour accroître leur temps de pause. La première méthode à laquelle ils recourent consiste à détourner des temps de la frange, alloués à des activités spécifiques.

Les cinq minutes quotidiennes réservées au nettoyage du poste de travail sont ainsi régulièrement mises à profit ; de même, les temps prévus pour le passage des consignes au changement de poste sont généralement détournés. Dans une usine chimique où l'on manipule des produits toxiques, les douches sont obligatoires à chaque sortie. Mais les 25 minutes qui leur sont consacrées sont bien trop précieuses, aussi... « *prendra-t-on une douche à la maison* ».

Le phénomène des pauses, généralisé, ne semble néanmoins jamais excessif. Les pauses réellement intempestives sont excessivement rares. La régulation s'opère d'une part par les contraintes mêmes de la production (on ne peut guère s'éloigner de la chaîne ou faire attendre les postes en aval) et par la hiérarchie, d'autre part par les usages ou l'habitude. Les pauses qui se prolongent indéfiniment ne surviennent que lorsque la charge de travail est faible ou lorsque les objectifs de production ont été atteints.

Enfin, la durée de présence fait elle-même, bien que contrôlée, l'objet de certains jeux. L'usage des pointeuses a notamment une incidence directe sur le comportement des ouvriers qui travaillent en horaires fixes. Une série de pratiques sont ainsi développées, qui visent à maximiser la « *durée de travail mesurée* » tout en minimisant la « *durée de présence* ».

Les exemples pourraient être multipliés à l'infini, mais quelques uns suffiront pour souligner leur esprit et leur variété. Lorsque les ouvriers sont

censés quitter le travail à 12h05, la badgeuse est encadrée, dès 11h58. Les pointeuses étant rarement tout à fait exactes, il est recommandé de les passer en revue, quelques minutes avant l'heure, pour identifier celle qui sera la plus avantageuse. L'emplacement de ces machines est également stratégique, selon la distance qui les sépare des vestiaires ou de la porte de sortie. L'idée est toujours de pointer le plus tard possible, mais de se préparer à l'avance : le matin, il faut enfiler sa blouse ou son bleu de travail après avoir pointé, tandis que le soir, il faut pointer tout habillé.

La triche est également de mise. Ici, on remplit carrément une « *feuille de mensonges* » (14) ; là, c'est le contremaître qui assure le pointage par informatique, et quelques uns finissent toujours par connaître le code qui permet d'accéder aux enregistrements et donc de transformer une absence en un temps travaillé...

Du reste, les pointeuses ne sont pas des outils infaillibles. Elles aussi tombent en panne et on se reporte alors aux cahiers avec plus de fantaisie... au grand dam des agents de maîtrise qui regrettent parfois les anciennes fiches cartonnées.

### La contradiction entre la précision des mesures et les pratiques

Face aux lacunes des dispositifs de contrôle et à l'ingéniosité des ouvriers, on ne peut qu'être dubitatif devant la précision des règles et des contrôles. Que signifie, par exemple, accroître officiellement la durée de travail quotidienne de quelques minutes, quand on sait de quelle manière sont appliquées les règles ? Les négociations sont pourtant à l'œuvre lorsqu'il s'agit de débattre d'un tel changement. Dans une entreprise qui représente sans doute un cas extrême, les syndicats ont ainsi obtenu que les ouvriers travaillent trois minutes supplémentaires par jour, pour compenser quelques jours de congés supplémentaires en fin d'année. Les termes de l'échange, neutres en termes de volume horaire de travail, ne sont manifestement pas équivalents. En définitive, on est en droit de s'interroger sur les finalités d'une telle précision dans la comptabilisation des temps de travail : la durée du travail serait-elle avant tout un objet de négociation et de transaction entre les partenaires sociaux ?

(13) Pour reprendre le terme consacré par la sociologie, depuis Taylor.

(14) L'humour de la dénomination en dit long, non pas tant sur la manière dont les opérateurs notent eux-mêmes leurs heures de travail sur ce document, que sur le caractère quasi-officiel de leurs pratiques.

---

### **Flexibilité et contrôle du temps de travail**

---

Quel est donc l'enjeu de ces règles et, corrélativement, de leur détournement ?

Intuitivement, il semble exister un lien naturel entre durée du travail et volume de production, au moins pour des tâches élémentaires, compte tenu d'un mode opératoire et pour une organisation donnée (15). Contrôler le temps de travail, pour l'employeur, ce serait en quelque sorte contrôler le volume de travail, et s'assurer que le salaire, fixé pour une durée du travail donnée a priori, est une rétribution conforme, du point de vue des deux parties, au contrat de travail qui a été conclu.

Toutefois, on l'a dit, cette première liaison entre temps de travail et volume de production est mise en défaut par le fait que ce qui est contrôlé est davantage le temps de présence que le temps de travail proprement dit. Deuxième difficulté bien connue, à supposer que le temps de travail soit strictement fixé, le lien avec le volume de production n'en découle pas de manière automatique, en raison des variations de productivité qui peuvent être imputables aussi bien à l'opérateur qu'à son environnement, en particulier à l'organisation dans laquelle son poste est inséré :

- les variations individuelles de productivité peuvent renvoyer à la plus ou moins grande compétence de l'opérateur, à sa motivation pour son travail, ou à ce que des théoriciens des jeux appelleraient ses comportements opportunistes. Pour réduire une part de ces incertitudes, des contraintes de productivité fixées ex ante peuvent lui être imposées, à lui ou à son équipe, via des cadences, un quota de production quotidien ou hebdomadaire, etc. ;

- quant à l'influence de l'environnement, on a déjà dit que le rythme de travail d'un opérateur dépend d'un certain nombre de contraintes imposées par l'amont ou l'aval de son poste, contraintes que certaines organisations de la production s'emploient parfois à desserrer, mais également par la machine sur laquelle il travaille, qui peut se trouver en panne ou en phase de réglage...

Le contrôle de la production ne s'assimile donc pas au contrôle du temps de travail, loin s'en faut. Pourtant on observe dans nombre des entreprises où les élèves ont fait leur stage un contrôle du temps de travail quasi systématique, auquel se surajoute parfois un contrôle de la production qui, lui, est mis en œuvre de manière relativement souple, en général collective, quand il n'est pas totalement absent. Pourquoi ce double contrôle quand il existe ? La cohérence entre les deux est-elle assurée ? Les observations des élèves montrent clairement la manière dont les opéra-

teurs gèrent cette cohérence : ne pouvant jouer uniquement sur le temps effectivement productif (16) (via les pauses plus ou moins fréquentes et prolongées), ils adaptent leur productivité, dans une certaine fourchette, aux impératifs de production qui leur sont imposés. Dans les nombreuses entreprises en sous-charge observées par les élèves, le rythme de travail s'allège de lui-même pendant ces périodes, les contremaîtres fournissent des travaux de nettoyage ou d'entretien aux opérateurs. Le temps de présence reste, lui, rigoureusement inchangé.

En revanche, pendant les périodes de production élevée, la charge excédentaire est en général absorbée par des intérimaires, plus rarement par des heures supplémentaires. L'attitude des dirigeants semble donc être de gérer les augmentations de demande non par une flexibilité du temps de travail, mais plutôt par un appel au travail précaire (intérimaires, CDD), attitude confortée voire imposée par les ouvriers semble-t-il, puisque les entreprises qui ont proposé une flexibilité des horaires se sont souvent heurtées à une grande hostilité.

On a, ainsi, dans l'application souple des règles concernant le temps de travail un mécanisme à cliquet, qui a pour effet d'absorber les baisses de charge, tout du moins les plus modérées, sans modification de la main d'œuvre, alors qu'il n'en va pas de même pour les hausses significatives d'activité. En tout état de cause, dans les exemples étudiés, la flexibilité tant prônée par les entreprises ne se traduit pas encore, loin s'en faut, par la flexibilité des horaires.

---

### **Le contrôle du temps de travail : un garde-fou pour la paix sociale**

---

On comprend mieux le caractère prépondérant du contrôle du temps de travail officiel (au sens du HCA) auquel est lié le salaire : on opère ainsi une déconnexion entre l'activité d'un collectif de travail et la production individuelle, on fait disparaître en quelque sorte la mesure de la productivité, ce qui préserve sans doute une certaine paix sociale. Le contrôle du temps de travail reste alors comme une sorte de garde fou formel et impersonnel, préservant les deux parties : l'entreprise des dérives des opérateurs, et ceux-ci des tentatives possibles de les pressurer que pourrait avoir l'entreprise. Il est probable qu'une deuxième explication vienne renforcer la nécessité d'un contrôle des horaires, c'est la volonté de préserver une équité formelle entre les opérateurs. Les mesures de productivité appliquées en général à l'équipe et non individuellement, en sont une autre manifestation. Évidemment, une politique fondée sur un contrôle strict des horaires semble bien éloignée

dans ses présupposés des discours actuels sur l'implication des ouvriers, et l'autonomie qui pourrait en résulter dans l'organisation de leur travail. Cette autonomie s'arrête-t-elle nécessairement à la gestion des horaires ? Certes il existe des postes pour lesquels des contraintes techniques empêchent toute souplesse (17) Mais dans un certain nombre d'entreprises ou de postes, la mise en oeuvre des horaires variables est possible et parfois effective. On remarquera alors que ces systèmes d'horaires variables ne remettent pas en cause le contrôle d'une durée du travail global, au contraire, puisqu'ils s'accompagnent en général de systèmes de pointage beaucoup plus précis et individualisés que pour les horaires fixes.

La paix sociale serait ainsi préservée par une mesure certes rustique mais ayant l'énorme avantage d'être acceptée par les différentes parties et de ne pas toucher à l'individu. On comprend alors certains débats passionnés autour des 35 heures, qui ne font que perpétuer le mode de raisonnement précédemment décrit.

---

## CONCLUSION

---

Nous pouvons maintenant esquisser des réponses aux questions que nous avançons en introduction.

Le contraste entre le fourmillement des modalités de définition et d'organisation du temps de travail et l'apparent monolithisme de la législation sur le temps de travail trouve probablement une explication précisément dans le flou qui entoure les définitions du temps de travail. Très schématiquement, on pourrait voir dans ce flou une sorte d'embrayage patinant fort bénéfique, au sens où il permet aux entreprises de déterminer « leur » temps de travail tout en restant dans le cadre général de la loi. La variété des situations rencontrées serait cohérente avec cette thèse.

De ce point de vue, on pourrait avancer que la loi Aubry a explicitement pris en compte ce phénomène, puisque, plus encore que les lois précédentes, elle fixe un cadre lâche, renvoyant les modalités concrètes d'application à des négociations locales.

Ceci ne veut pas dire que le temps de travail serait le reflet, sans cesse mouvant, des contraintes qui pèsent sur l'entreprise, en terme de productivité technique, ou de réponse au marché. Au contraire, il est apparu que, si variés que soient les temps de travail dans les entreprises, ils résulteraient sans doute plus d'une histoire propre, assez autonome par rapport à ces contraintes économiques, qui a constitué (voire institué) le temps de travail en objet symbolique fort : aussi bien à travers les textes juridiques qui en ont fait un concept central du droit du travail, qu'à travers ses

emprises multiples dans les outils de gestion et les procédures de l'entreprise (textes réglementaires et conventionnels propres à l'entreprise et à son secteur, procédures et outils de contrôle, contrat de travail, outils de gestion des rotations de personnel, logiciels variés) ou d'autres institutions (cf. la réglementation de la Sécurité Sociale en matière de couverture des arrêts maladie...).

La constitution de cet objet central qu'est le temps de travail est, on l'a dit, probablement liée au rôle de garde fou et d'instrument de négociation commode qu'il peut tenir dans les relations entre employeur et salariés. Son poids symbolique est renforcé par les multiples linéaments qui le relient maintenant, à la fois dans et hors l'entreprise, à des règles de droit ou des procédures de gestion. Concept irremplaçable dans sa simplicité apparente, et lesté maintenant de toutes parts par ces multiples liens, donc d'autant plus difficile à faire évoluer, voire à supprimer. Il n'est que de voir les résistances au passage à une mesure du temps de travail annualisé.

On pourrait objecter que l'équilibre construit entre employeurs et employés autour du temps de travail, équilibre que nous avons repéré dans la plupart des sites explorés par les élèves, ne se retrouve pas dans tous les secteurs économiques et que, notamment dans une partie du secteur des services, ou dans les secteurs où la confrontation avec le marché est plus cruciale (logistique, transports, mais également PME sous-traitantes de grosses entreprises), le temps de travail ne constitue plus la muraille de Chine infranchissable qui régule les relations salariales. Cet écart avec les situations qu'ont observées nos élèves, plutôt cantonnés comme on l'a vu dans une industrie manufacturière traditionnelle aux processus assez standardisés, est certainement réel. Il pourrait s'expliquer par la jeunesse des secteurs en cause, où n'existe pas tout un passé de négociations sociales qui ont abouti à ce statu quo autour du temps de travail que nous avons décrit. (La violence des conflits récents entre les camionneurs et leurs employeurs révèle bien l'absence de ce socle consensuel qui existe dans d'autres secteurs autour du temps de travail et l'écart des positions qui peuvent en résulter entre employeurs et salariés). Il n'est peut-être plus temps dans ces secteurs, confrontés à une concurrence sévère et souvent en première ligne face à des clients exigeants, de construire le temps de travail comme objet institué de négociation. Et les recherches de productivité, la lutte pour la survie, engendrent des méthodes de gestion qui s'affranchissent assez facilement des contraintes juridiques formelles.

---

(15) On retrouve là des ingrédients bien connus du taylorisme et la justification de l'activité des bureaux des méthodes.

(16) Ce que nous avons appelé le cœur du temps de travail.

(17) On peut d'ailleurs noter que, historiquement, la fixation des horaires est un élément central de l'organisation du processus de production.

Assisterons-nous alors, dans des pans entiers de la vie économique, à l'obsolescence de l'objet « *temps de travail* », tel que nous l'avons décrit dans ce texte ? Peut-être sous la forme qu'il revêt actuellement, mais nous ne prendrions pas le pari de sa disparition totale. Même si on voit resurgir avec force la rémunération à la tâche ou au résultat (18), il sera encore longtemps difficile, dans le cadre de la relation salariale, de se passer complètement de ce concept, ne serait-ce qu'en rai-

son de son insertion dans un édifice juridique qui dépasse l'entreprise, mais aussi parce que l'évaluation du travail en terme de contenu est la plupart du temps intrinsèquement délicate. •

---

(18) Qui, pourtant, n'est pas nécessairement la panacée en matière d'incitation à la productivité (cf. A. Hatchuel, J.-P. Ponsard, *Taylor et la théorie des incitations*, 1996).

---

# LE SUJET ÉVIDENT DE L'ENTENTE : LES 35 HEURES

Commentaires sur l'article  
de E. Ballot, P. Le Masson, F. Pallez et B. Segrestin  
« *Cet obscur objet du débat :  
le temps de travail* »

PAR DOMINIQUE TONNEAU

Centre de gestion scientifique CGS - École des Mines de Paris

*L'histoire a abouti à des compromis liés aux spécificités de chaque entreprise  
ou aux conditions de travail locales, qui se sont parfois traduites  
par des modes particuliers de décompte du temps.*

*À partir du moment où l'on remet tout à plat, c'est toute cette problématique  
qui va ressurgir, avec son cortège d'incompréhensions de part et d'autre.*

L'article précédent reste volontairement cantonné aux constats tirés d'une centaine de rapports d'élèves plongés pendant leur stage dans la réalité industrielle. Mais l'analyse que les auteurs

ont tirée de ces constats est tellement riche qu'on ne peut s'empêcher de leur emprunter le matériau pour traiter de la question qu'ils se sont interdite : celle de la réduction du temps de travail. Même s'il

ne s'agissait pas là du thème central du rapport des élèves, leurs observations fournissent des indications précieuses pour comprendre les débats qui vont se jouer dans les entreprises autour de la mise en œuvre de la loi sur les 35 heures.

La thèse de Ballot, Le Masson, Pallez et Segrestin est que la définition du temps de travail est tellement floue et susceptible d'interprétations diverses que ce flou est justement utilisé pour maintenir une certaine paix sociale dans les entreprises. Ils distinguent ainsi le « *cœur du temps de travail* » d'un côté (en gros les temps directement productifs), et les « *franges* » de l'autre (tous les temps indirects, ainsi que certaines activités périphériques) et montrent bien que, selon les entreprises, la frontière de l'horaire affiché inclut, ou non, certains de ces éléments, en d'autres termes, que la composition des franges est extrêmement variable.

On aurait d'ailleurs pu compléter ces franges en parlant des temps sociaux, correspondant aux heures de délégation (délégués du personnel, délégués syndicaux), de réunions institutionnelles (CE, CHSCT, droit d'expression) ou de formations, ainsi qu'aux avantages en termes de congés. Il est assez logique que ces temps aient échappé aux élèves, nouveaux venus dans le monde de l'entreprise et peu au fait des usages.

A côté des diverses acceptions de ce que l'on entend par temps de travail dans les entreprises, on est frappé par la précision des mesures instaurées, malgré des modalités d'application assez lâches. On serait donc dans un univers en trompe-l'œil, où la précision porterait sur des concepts suffisamment flous pour que chacun s'y retrouve.

En fait, on s'intéresserait au temps de travail faute de pouvoir accéder au travail lui-même. En suivant cette thèse, on voit que l'on peut anticiper les incompréhensions à venir au moment de l'application de la loi relative à la réduction du temps de travail. Plus précisément, pour répondre au titre : « *Cet obscur objet du débat : le temps de travail* », on peut parier que l'on aboutira à un sujet évident d'entente : les 35 heures.

Ce qui est ainsi analysé par les auteurs à partir des rapports des élèves coïncide bien avec les constats que je peux moi-même effectuer dans les recherches et travaux que je mène sur la question de la réduction et de la gestion du temps de travail. Si l'on méconnaît les réalités de terrain signalées dans l'article précédent, les désillusions risquent d'être au rendez-vous.

Cette loi a été voulue par ses promoteurs comme un moyen d'inciter (finances à l'appui) les entreprises à réduire fortement leur durée du travail pour pouvoir créer des emplois. Contrairement au petit pas des 39 heures en 1982, ce devait également être l'occasion de revoir l'organisation, en dégageant ainsi des marges de manœuvre dans les négociations. Mais une fois la boîte de Pandore ouverte, l'objectif emploi semble s'évanouir, au

profit d'une réflexion sur l'organisation à mettre en place pour s'adapter à la nouvelle valeur de la durée légale du travail.

Plus on diminue la durée légale du travail, plus il est normal que l'entreprise cherche à ce que les heures rémunérées correspondent à des heures de travail effectif et productif. Dans ces conditions, elle va vouloir faire coïncider les heures de présence avec les périodes d'activité :

- le temps des franges risque d'être le premier enjeu : que faut-il inclure dans le temps de travail ? L'histoire a abouti à des compromis liés aux spécificités de chaque entreprise, ou aux conditions de travail locales, qui se sont parfois traduites par des modes particuliers de décompte du temps. A partir du moment où l'on remet tout à plat, c'est toute cette problématique qui va resurgir, avec son cortège d'incompréhensions de part et d'autre ;

- la différence entre temps de travail et amplitude de la journée apparaît également : si l'entreprise a besoin de présences aux deux bouts de la journée, elle peut être tentée de faire avaliser des journées plus longues, mais aussi, notamment pour les temps partiels, l'apparition de plages calées aux deux extrémités, augmentant ainsi l'amplitude. On retrouvera alors la question des temps de trajet, particulièrement importants pour les habitants des grandes villes ;

- cette question du temps de trajet pose aussi la question du marquage des bornes de la journée de travail. Même si l'on installe des pointeuses, encore faut-il s'entendre sur l'endroit où elles sont situées, qui n'est pas neutre. Il faut souvent 15 minutes à un agent pour aller de la grille d'entrée d'une usine ou d'un hôpital à son poste de travail, après passage par les vestiaires. L'emplacement de la pointeuse fournit donc les réponses à la question des inclusions ;

- le mode de réduction de la durée du travail fait apparaître des souhaits : s'agit-il de minutes par jour, ou de journées dans le mois ? La première solution peut s'avérer illusoire, autant en termes de bénéfice pour les salariés qu'en termes d'emploi ; en revanche elle ne repose pas la question de l'organisation. Au contraire, la seconde oblige à la repenser, et elle paraît aux salariés source d'avantages réels en termes de temps disponible ;

- la recherche de flexibilité joue dans les deux sens : l'entreprise essaie de se doter des moyens d'adopter une géométrie variable en fonction de ses variations de contraintes ; et les salariés peuvent trouver avantage à l'instauration d'horaires variables qui leur seraient ajustés.

Encore faut-il pouvoir mettre sur la table l'ensemble des contraintes, d'activité d'une part, et de vie personnelle des salariés de l'autre (ce qui renvoie d'ailleurs souvent à d'autres collectifs que celui du travail : horaires des crèches, dates des congés scolaires, habitudes de la vie associative ou sociale, etc.) ;

- si la négociation ne peut aboutir sur ce terrain, et que l'on en reste à des contraintes rigides, le dan-



## RÉALITÉS MÉCONNUES

ger est de voir la régulation s'opérer par des formes dégradées de contrats de travail, par l'intermédiaire de travailleurs intérimaires, à temps partiel, ou en contrat à durée déterminée, ce qui aboutirait paradoxalement à aggraver la situation de précarité de certains ;

- le cas des cadres pose un problème spécifique, mais encore peu analysé en entreprise. Une réduction quotidienne n'aurait que peu d'impact sur la réalité de leur travail, mais comment se passer pendant des journées entières de personnes qui sont indispensables au fonctionnement des services (cette représentation mérite toutefois d'être affinée, selon les fonctions réellement assumées par les cadres) ?

Ils risquent donc d'être exclus des bénéfices réels de la mesure, au moment même où leur charge propre s'augmentera de la préparation et de la mise en oeuvre de la nouvelle organisation.

Tous ces points apparaissent dans l'analyse qui est faite des rapports des élèves. En réalité, ce qu'ils montrent, c'est que le lien entre travail et temps supposerait que l'on s'intéresse au contenu de l'activité, et à l'intensification du travail qui risque de résulter de la nouvelle organisation. Or, cette dimension semble peu prise en considération, les unités opérationnelles continuant à jouer le respect de la règle abstraite tout en s'accordant un flou de fait dans son application.

Position moins facile à tenir à mesure que se réduit le volume des heures en cause, et qui gagnerait à être éclaircie en posant vraiment la question de l'adéquation entre activité et temps, dans toutes ses composantes (durée, rythme, intensité, etc.).

On bute, en fait, sur le manque de représentation pertinente de l'activité, et sur le flou avec lequel ces concepts sont appréhendés et mobilisés. Va-t-on vraiment vers une disparition de la notion de temps de travail ?

Probablement pas, mais on fait clairement apparaître de plus en plus celle de mise à disposition du salarié par rapport à son entreprise.

Le concept n'est pas nouveau, mais il laisse davantage la place à des interprétations divergentes, et à des contreparties, en termes de rémunération, variables d'un cas à l'autre.

Face à une règle qui, par essence, doit poser les principes d'égalité entre tous les salariés, le souci d'individualisation qui apparaît pour coller au mieux aux contraintes de l'activité amène à se demander ce qu'il convient de négocier. S'agit-il de fixer le cadre strict des contraintes temporelles de l'activité, ce qui pourrait se retourner contre chacune des parties, ou au contraire, de se munir de simples garde-fous, qui laissent une certaine latitude ?

Et du coup, à quel niveau cette négociation doit-elle se jouer, celui de la branche ou celui de l'entreprise ? Jusqu'à quel point faut-il brider les cas de bonne volonté, pour empêcher d'autres d'aboutir à des excès ?

Quelle marge de manoeuvre autoriser, au contraire, au risque de laisser la place à des abus ? Comment tirer parti de cette réflexion collective sur le temps de travail pour aborder celui de l'apprentissage organisationnel, et se reposer la question de l'adéquation entre les missions ou finalités de l'entreprise et l'organisation en place pour y faire face ?

L'histoire des rapports sociaux dans l'entreprise, les symboles attachés aux grandes étapes des luttes syndicales, avec leurs acquis, les résistances que l'on sent à l'oeuvre par rapport à la question du rôle de l'entreprise dans l'emploi, et les observations relatées dans l'article précédent incitent à penser que le dialogue sera complexe, et qu'il y aurait grand avantage à ce que les partenaires dépassent une entente facile (et factice) sur les 35 heures, pour aborder le vrai débat du lien entre l'activité, l'organisation et la durée du travail. Mais chacun des acteurs en présence est enserré dans un faisceau de logiques locales, et d'intérêts propres, si bien que ce point de vue collectif n'est porté pour l'instant que par le gouvernement.

De quels leviers dispose-t-il pour inciter les partenaires à dépasser l'entente facile ?

Ceux-ci sauront-ils prendre en compte les enjeux à long terme ? L'objectif initial de l'emploi pourra-t-il être atteint ?

Les mois à venir seront riches d'enseignements.



B. Davidson/MAGNUM