

## De quelques principes en matière d'aménagement rationnel des temps de travail

Jean Lotte

Volume 39, numéro 1, avril-juin 1963

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1001894ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1001894ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

HEC Montréal

ISSN

0001-771X (imprimé)

1710-3991 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Lotte, J. (1963). De quelques principes en matière d'aménagement rationnel des temps de travail. *L'Actualité économique*, 39(1), 133-141.  
<https://doi.org/10.7202/1001894ar>

l'élaboration statistique de résultats escomptés posés comme préliminaires à l'action, ne peut tourner qu'à un attentisme stérile. Ce que d'ailleurs la population en général et bon nombre de dirigeants semblent avoir parfaitement compris.

Pierre HARVEY

**De quelques principes  
en matière d'aménagement  
rationnel des temps de travail**

Avec le progrès technique, le rythme de travail quotidien, hebdomadaire ou annuel, s'est trouvé fixé à peu près identi-

quement pour la plupart des industries et un certain nombre de services (administration, services commerciaux et financiers en particulier). Comme ces secteurs sont ceux qui se développent, on assiste donc à une répartition uniforme du travail dans le temps pour un nombre grandissant de personnes actives. Des habitudes de travail ont été ainsi créées, au point que pour ceux qu'elles concernent, elles paraissent naturelles (ce qui n'est pas), et qu'il devient très difficile, pour des raisons psychologiques, d'y toucher. Dans la mesure où l'on modifie les heures de travail, c'est dans le sens d'un rapprochement du rythme jugé normal (notamment la période de 9 heures a.m. à 5 heures p.m., 5 jours par semaine), ceux qui subissent un autre régime se jugeant quelque peu frustrés.

Il résulte cependant de cette synchronisation des activités, des pointes de demande pour certains secteurs annexes, fournisseurs d'énergie ou de moyen de transport par exemple. Ces secteurs doivent y répondre par un équipement suffisant, mais qui restera en partie inutilisé pendant le reste du temps. Des gaspillages pour l'économie entière en résultent.

Les entreprises directement touchées ont réagi les premières, en incitant par divers moyens les industries utilisatrices à aménager leur temps de travail. Cependant, des réactions individuelles et anarchiques peuvent entraîner plus de mal que de bien, car, le problème étant devenu général, il ne peut être résolu qu'à l'échelon de la communauté (région ou nation) dans son ensemble, en vue de donner le maximum de satisfaction au plus grand nombre possible d'individus.

Cela ne veut pas dire que l'aménagement du temps de travail doit aboutir à une égale intensité du travail à travers le temps. Ce n'est ni

possible, ni souhaitable. L'aménagement doit se faire selon certains critères qui en délimitent l'importance.

Pour se fixer un corps de principes fermes, on examinera successivement :

- 1) le problème des pointes de demande et les pressions inter-entreprises pour les éliminer ;
- 2) l'organisation rationnelle de l'aménagement du temps à un niveau supérieur ;
- 3) les limites à l'aménagement du temps de travail.

\*  
\* \* \*

La nécessité technique de l'aménagement du temps de travail ressort des gaspillages entraînés. Ces gaspillages proviennent, ou bien de la sous-utilisation de la capacité technique de production existante la plus grande partie du temps (cas général), ou bien de l'appel à une production marginale d'appoint onéreuse pendant les périodes de pointe dans certains cas<sup>1</sup>. En effet, les entreprises doivent être en état de répondre à la demande la plus forte résultant des activités industrielles ; or, cette plus forte intensité de la demande ne dure que quelques instants de la journée ou quelques semaines de l'année, par exemple. D'où un suréquipement relatif par rapport à ce qui serait suffisant si la demande était régulière.

Les secteurs ainsi touchés sont nombreux. On peut passer en revue les plus caractéristiques.

*Les transports urbains.* Une partie du parc d'autobus ne sert que quelques heures par jour. Ce phénomène prend de l'ampleur dès qu'une ville est un peu importante. On voit qu'elle se « congestionne » à certains moments de la journée. Pour une ville comme Strasbourg par exemple, il faut alors 2.33 fois plus de véhicules que le reste du temps.

*Les transports nationaux* qui doivent avoir un équipement suffisant pour assurer les pointes de demande journalières sur les lignes de chemins de fer et les routes de banlieue des grandes villes, et pour assurer les pointes saisonnières (jours de fêtes, grandes vacances) sur les grandes voies de communication intérieures.

---

1. Pour la production d'électricité en France, par exemple, appel aux centrales thermiques dont le coût marginal du kWh dépasse celui des centrales hydrauliques.

L'énergie, surtout l'électricité et le gaz, qui, d'une part, doit assurer la demande du secteur des transports, et qui, d'autre part, voit sa demande domestique synchronisée sur quelques heures de la journée, par contre-coup de la synchronisation des heures de travail.

L'hôtellerie dont la capacité n'est que saisonnièrement utilisée; ce qui entraîne, dans les pays comme le Canada où l'équipement hôtelier a été porté au niveau correspondant à la demande maximum, à une offre excédentaire la plus grande partie du temps; dans les pays comme la France où cet effort d'équipement n'a pas été fait, à une offre soit excédentaire, soit insuffisante selon les saisons, mais jamais adaptée.

Le secteur de la distribution, qui doit employer à temps complet un personnel dont l'utilité effective se réduit parfois à quelques heures par jour.

On a pu chiffrer parfois les gaspillages ainsi entraînés. En France par exemple, où l'on s'est spécialement intéressé à cette question, une commission de techniciens des administrations et du secteur privé avait évalué, pour 1957 et pour l'ensemble du pays, la perte due à la sous-productivité de l'équipement existant à environ 2 milliards de dollars, ce qui entraînait un manque à gagner pour le trésor public de 700 millions de dollars environ.

On comprend, devant l'ampleur prise par ce problème, que les principaux secteurs touchés aient réagi rigoureusement *proprio motu*. L'idée générale de cette réaction provient de ce qu'on en est arrivé à la situation présente à cause du règne de la demande, élément moteur auquel l'offre doit se plier. Il faut donc renverser le mouvement général, ou tout au moins l'infléchir : provoquer une modification de la structure temporelle de la demande en fonction des impératifs techniques de l'offre. En ce sens, phénomène nouveau, c'est la demande qui doit s'adapter à l'offre.

Pour modifier ainsi le calcul économique des utilisateurs industriels et particuliers, dans le sens voulu, on a mis sur pied tout un système d'incitations pécuniaires. Dans l'arsenal des moyens, les tarifs préférentiels sont largement utilisés : ainsi la compagnie de téléphone Bell, au Canada, et l'Électricité et le Gaz de France, en France, accordent des prix plus bas si l'on utilise leurs services pendant les heures dites creuses. De même en France, la S.N.C.F. émet des billets à prix réduits

très économiques (billets de congés payés, billets de fin de semaine, etc.) mais elle supprime leur validité aux heures et aux jours de pointe.

On pourrait multiplier les exemples. Cependant, de telles réactions restent insuffisantes du fait de la multiplicité des intérêts contradictoires aujourd'hui mis en cause. Il ne faut pas qu'une plus grande satisfaction d'une industrie ou d'une entreprise ait pour prix une insatisfaction sociale plus grande. Un exemple d'aberration typique d'initiatives isolées est celui d'une administration provinciale française qui, pour éviter à ses employés les heures de pointe et pour contribuer à résoudre le problème, avait fixé l'ouverture de ses bureaux, en contact avec le public, à 7 heures a.m., heure à laquelle bien entendu il ne pouvait y avoir aucun public, et leur fermeture à 4 heures p.m., heure normale d'affluence des usagers<sup>2</sup>.

Le problème doit donc être repris de plus haut ; il a pris une telle ampleur aujourd'hui qu'une organisation d'ensemble de l'aménagement du temps de travail s'impose.

\* \* \*

Fournir aux mesures à prendre la cohérence qui assurera le maximum d'efficacité sociale implique la nécessité d'un accord entre tous les intéressés, entreprises et pouvoirs publics. C'est par cette voie qu'on devra procéder. Il faut d'abord recenser soigneusement tous les intérêts en présence, tenir compte, par exemple dans l'aménagement de la journée et de la semaine de travail, de l'avantage qu'il y aurait à décaler les heures de travail et de fermeture des administrations, des commerces, des banques et assurances, des industries, de manière à ce que chacun puisse trouver à un moment de la journée ou de la semaine le temps de régler ses affaires auprès de ceux des autres travailleurs qui sont en contact avec le public. On sait que ceci n'est réalisé en fait que très imparfaitement par le décalage entre le commerce et les autres catégories de travail.

Après avoir ainsi pris connaissance des besoins, il faut se décider en fonction de l'efficacité des mesures possibles, et faire accepter le choix

2. Pour cet exemple ainsi que pour les suivants, et pour les principes de solution au problème qui nous intéresse, on pourra consulter avec profit deux articles de J. Hallaire, secrétaire général du C.N.A.T., dans la *Revue de l'Action populaire*, publiés en avril 1959 et février 1962.

final même par celles des catégories sociales concernées qui en tireront le moins d'avantages, mais dont la coopération est indispensable. Cela suppose évidemment un travail psychologique préalable et délicat, et explique que, plus on aborde le problème dans sa généralité, plus il est difficile d'obtenir des succès tangibles.

Un exemple de coordination relativement aisée est celui du simple aménagement des heures de pointes quotidiennes dans une ville de moyenne importance (de 100,000 à quelques centaines de milliers d'habitants). Les contacts entre les responsables locaux à ce niveau et dans ce seul but sont encore assez faciles. Des expériences ont été réalisées en France, à Dijon, à Strasbourg, tout récemment à Rouen. Dans une agglomération plutôt petite, comme celle de Dijon, une demi-heure de décalage par rapport à la normale dans certaines occupations suffit à atténuer fortement les pointes. Dans des agglomérations plus importantes comme Strasbourg, une mesure déjà plus radicale, l'instauration de la journée continue, s'imposerait, mais il faudrait vaincre une forte résistance psychologique avant de l'introduire<sup>3</sup>.

La coordination est évidemment beaucoup plus complexe si l'on porte ce problème au niveau des grandes capitales. Il y a un exemple d'échec, celui de Londres. En 1956, on a créé un *Committee for the Staggering of Working Hours in Central London*. Les mesures hâtives qu'il a prises n'ont pas eu grand résultat : après 2 ans, 13,000 personnes seulement étaient touchées par l'aménagement des horaires, sur 500,000 visées. La cause de l'échec semble provenir de ce qu'on a cherché à satisfaire un peu tout le monde, ou à ne déplaire à personne. On n'a donc pris que des demi-mesures, car l'aménagement du travail ne sera jamais bénéfique pour tout le monde, et maximiser ses avantages revient à maximiser seulement les avantages du plus grand nombre. Cela devient alors un problème de recherche opérationnelle et c'est dans ce sens que l'on s'est dirigé à Paris en créant une équipe composée de mathématiciens, sociologues, psychologues, économistes, statisticiens, médecins et urbanistes. Cette équipe est intégrée au C.N.-A.T., (comité national pour l'étude et la promotion d'un aménagement des horaires de travail), composé de représentants de l'administration,

---

3. On sait que la France, à la différence du Canada, ne connaît pas de journée de travail continue. La plupart des spécialistes, notamment de l'aménagement des horaires de travail, soulignent aujourd'hui les inconvénients de la « pause du midi », mais celle-ci est tellement ancrée dans les mœurs qu'on n'a pas encore osé y toucher.

du patronat, des syndicats et des associations familiales, et fonctionnant actuellement sous l'impulsion du Commissariat au Plan. Bien que typique des méthodes d'action employées maintenant en France, il ne semble pas que l'ampleur du problème ait permis de passer à des réalisations concrètes.

On se rend compte combien il peut être encore plus difficile de s'attaquer à des problèmes généraux comme l'aménagement des grandes vacances, dans le cadre national.

On peut résumer le sens général des mesures à prendre, à ces différents niveaux du problème.

En ce qui concerne l'aménagement du travail quotidien et hebdomadaire, la solution à long terme relève en bonne partie de la localisation des industries. Ici, le problème du temps et celui de l'espace se rejoignent. Si congestion urbaine il y a, à certains moments, c'est que lieux de travail et zones domiciliaires se partagent souvent les agglomérations en deux ou au plus quelques blocs distincts, au lieu de s'imbriquer les uns les autres. D'où les longs trajets (1½ heure en moyenne par jour pour l'ouvrier et le fonctionnaire parisiens qui ne rentrent pas chez eux le midi) avec, en plus des problèmes économiques que nous avons exposés pour la société, les problèmes psychologiques et nerveux que ces déplacements posent à leurs victimes. Il faut donc, pour l'industrialisation à venir et dans le cadre d'un réaménagement éventuel du territoire, veiller à ce que l'implantation industrielle s'effectue à proximité des ressources de main-d'œuvre. Ainsi, pour prendre un exemple, le développement actuel de Caen, en Normandie, se réalise selon un plan d'ensemble préétabli et qui consiste, sur les grands axes de communication qui rayonnent du centre, à établir alternativement des zones concentriques industrielles et résidentielles.

Mais le réaménagement de ce qui existe déjà ne peut être que long et difficile. En attendant, il faut prendre d'autres mesures pour atténuer les inconvénients des temps de pointes.

*En ce qui concerne la journée de travail*, il faut augmenter son amplitude. Les décalages horaires d'activités dont on a parlé aboutissent en effet à avancer le début du travail dans certaines industries et à retarder la fin du travail dans d'autres, par rapport aux horaires qui sont considérés aujourd'hui comme normaux. En même temps, il faut



contracter la journée de travail par la pratique de la journée continue dans les pays industrialisés, où elle n'existe pas encore.

De plus, certaines possibilités seraient ouvertes par l'organisation du travail à mi-temps : il y a ici une demande de travail que nos économies ne satisfont pas le plus souvent. L'utilisation de mi-temps faciliterait cependant l'aménagement du temps de travail par l'entreprise.

*Pour la semaine de travail*, il faudrait opérer de la même manière : d'abord la contracter en cinq jours dans les pays où elle ne l'est pas, puis faire varier le congé hebdomadaire : que certains disposent de leur samedi, d'autres de leur lundi, d'autres de l'après-midi du samedi et du matin du lundi.

\*  
\* \* \*

Les limites à l'aménagement du temps de travail ont deux sources : certaines tiennent à la nature des choses et apparaissent irrémédiables, d'autres procèdent de considérations financières et ne sont pas moins contraignantes.

On doit d'abord tenir compte de la nature des entreprises : certaines activités sont liées à des nécessités techniques qui leur imposent un certain rythme et une certaine organisation du temps de travail ; tout aménagement du temps touchant à ces impératifs est à exclure, même s'ils sont parfois pénibles. Il n'est pas question par exemple, d'arrêter la production des hauts-fourneaux ou le trafic des chemins de fer la nuit.

Les fins de la production doivent être également respectées, comme on l'a incidemment remarqué déjà. Par exemple, pour tout ce qui a contact avec des clients ou le public, la mise à la disposition du public constitue un impératif essentiel : ces services doivent fonctionner aux heures susceptibles de toucher la clientèle.

Certaines limites naturelles sont dues simplement au déroulement du « temps banal ». On ne peut travailler indifféremment de jour ou de nuit ; prendre ses congés indifféremment en été ou en hiver ; pour des raisons sociologiques et religieuses, travailler indifféremment le dimanche et sur semaine. Le centre des activités journalières reste le midi, celui des congés hebdomadaires le dimanche, celui des congés annuels le mois d'août. Quand on s'en éloigne trop, cela nécessite des compensations financières : on aborde de nouvelles limites.



Les compensations financières à l'étalement du temps de travail ou de congé ci-dessus évoquées ont parfois été prévues. On a proposé par exemple que les vacances prises l'hiver soient plus longues, en dédommagement de la mauvaise saison ; ceci entraîne donc un coût supplémentaire pour l'entreprise. De même, le travail du dimanche en vue d'un congé hebdomadaire en semaine doit être payé à un tarif plus élevé. On comprend par conséquent qu'on ne soit pas allé très loin dans l'aménagement du temps de travail en ce sens.

Paradoxalement, il faut tenir compte d'une augmentation éventuelle de certains coûts pour des entreprises antérieurement touchées par des pointes de demande. La suppression des pointes améliorera bien la rentabilité des investissements, mais dans l'immédiat, elle peut également accroître les frais de gestion. Par exemple, pour les chemins de fer, des trains continueront à rouler aux anciennes heures de pointe, mais des trains rouleront maintenant à de nouvelles heures.

Des charges supplémentaires apparaîtront si l'on veut organiser le travail à mi-temps, tout au moins dans les pays où les charges sociales sont élevées. Elles sont alors en effet proportionnellement plus importantes, ce qui explique l'échec de toutes les tentatives en ce sens, jusqu'à présent.

Surtout, une difficulté pratique surgit du caractère partiel des aménagements réalisés à ce jour. Des entreprises ou même des groupes locaux ou régionaux isolés qui voudraient pour leur part aménager leur temps de travail se trouveraient désavantagés par rapport aux autres. En effet, ils risqueraient d'être en congé pendant ce que l'on considère comme des heures normales d'ouverture quotidienne, ou du temps normal de travail dans l'année, et les demandes qui leur sont habituellement adressées se détourneraient vers les concurrents restés dans les normes de temps habituelles. Seule la généralisation faite en un seul coup, d'un aménagement total du temps de travail ferait disparaître cette notion de « normal » et donc ce handicap.

Il y a donc un problème d'optimum pour les entreprises et pour la société dans l'aménagement du temps de travail : au point où les avantages sociaux prévisibles, ou bien où les avantages financiers tirés d'un meilleur rendement des investissements sont contrebalancés par des impératifs techniques ou par des charges financières nouvelles.

Le problème n'est donc pas aussi simple qu'il le semble au premier

## COMMENTAIRES

abord. Dans chaque situation concrète, il faudrait examiner quelles sont les possibilités d'action en s'inspirant des principes résumés ci-dessus. Mais sur le plan des principes généraux eux-mêmes, on ne peut aller plus loin.

Jean LOTTE