



La seconde autonomie. Temps et travail en France, Allemagne et en Chine

Jens Thoemmes

► To cite this version:

Jens Thoemmes. La seconde autonomie. Temps et travail en France, Allemagne et en Chine. Octares Editions, 238 p., 2024, 978-2366301373. <hal-04567108>

HAL Id: hal-04567108

<https://hal.science/hal-04567108v1>

Submitted on 18 May 2026

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons CC BY-NC-ND 4.0 - Attribution - Non-commercial use - No Derivative Works - International License

La seconde autonomie

Temps et travail en France, Allemagne et Chine

Jens Thoemmes

Crédit photo : © Photo de l'horloge astronomique
de la cathédrale de Strasbourg prise par Jens Thoemmes.

Tous droits de traduction, d'adaptation et de reproduction par tous
procédés réservés pour tous pays.

La loi du 11 mars 1957 n'autorisant, aux termes des alinéas 2 et 3 de
l'article 41, d'une part, que les « *copies ou reproductions strictement réservées à
l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective* », et d'autre
part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et
d'illustration, « *toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle,
faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause,
est illicite* » (alinéa 1^{er} de l'article 40).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit,
constituerait donc une contre-façon sanctionnée par les articles 425 et
suivants du Code pénal.

L'autorisation d'effectuer des reproductions par reprographie doit être
obtenue auprès du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC), 20,
rue des Grands-Augustins, 75006 Paris, tél. 01 44 07 47 70, fax 01 46 34 67 19.

Première édition
© 2024 OCTARÈS Éditions
11 rue des Coffres, 31000 Toulouse, France
www.octares.com
ISBN 978-2-36630-137-3
ISSN 1957-9675

Sommaire

Introduction – Une autre autonomie.....	7
--	----------

Chapitre I - Que veut dire autonomie temporelle ?	21
--	-----------

A - Registres et conceptions	21
B - Souveraineté et autonomie.....	26
C - Apports à une théorie de l'autonomie temporelle	29
1) Les caractéristiques.....	29
2) Les niveaux d'analyse	31
D - L'exemple d'une catégorie de salariés : les cadres.....	35
E - La seconde autonomie temporelle : de la durée à la position du temps	44
1) Dimensions du temps et réduction de la durée du travail.....	44
2) La position du temps de travail	47

Chapitre II - Une nouvelle voie à partir des années 1960 : les horaires variables	51
--	-----------

A - L'émergence du concept dans l'entreprise	54
B - L'avènement d'une nouvelle culture temporelle et du travail ?	61
C - De nouvelles machines pour enregistrer les effets de l'autonomie temporelle.....	67
D - Les résistances sociales contre les horaires variables.....	70

E - De l'enchantement au désenchantement : les horaires variables au service des entreprises	74
F - Conclusions	79

Chapitre III - Un dispositif emblématique en France et en Allemagne : le compte épargne-temps	83
A - Que sait-on des comptes épargne-temps ?	84
B - Principales différences entre la France et l'Allemagne.....	92
1) Les règles générales des comptes épargne-temps	93
2) L'épargne en France et en Allemagne	97
3) L'utilisation des comptes : partir en congé ou se faire payer	100
C - Des types de comptes épargne-temps différents en Allemagne et en France	102
D - L'autonomie en pratique : les résultats des études de cas d'entreprises	104
1) Le cas de l'hôpital : un dispositif obsolète ou obligatoire.....	106
2) Le cas des banques.....	108
a) La banque allemande : une souplesse limitée, mais appréciée.....	108
b) La banque française : une autonomie davantage financière.....	111
E - Raisons et des racines des différences entre les deux pays	114
1) Histoire du compte épargne-temps en France et en Allemagne	115
2) Entreprise et économie	118
3) Des relations industrielles différentes	122
F - Conclusions	124

Chapitre IV - L'autonomie temporelle

dans les industries en Chine..... 129

A - Les recherches sur le travail et le genre	131
B - Les études de cas : une usine de chaussures et une usine sidérurgique.....	138
1) Une usine de chaussures à Fujian	139
2) L'usine d'acier au Sichuan	140
C - Les temps sociaux en Chine	142
1) L'importance globale du temps de travail	142
2) La continuité des temps sociaux.....	145
a) Le rôle primordial des femmes	146
b) La famille élargie	149
c) Travail à la pièce et production à domicile	150
3) L'enfant-roi	154
D - Conclusions	160

Chapitre V - Le télétravail en France depuis

la pandémie de la Covid-19 : une voie d'avenir? 163

A - Le télétravail un dispositif central au cœur de la pandémie.....	165
1) Une recherche en situation de crise	165
2) L'essor de la négociation sur le télétravail	169
B - La négociation des accords d'entreprise : 7 cas divers aux enjeux multiples	172
1) L'entreprise B : culture du présentiel et limitation du télétravail	173
2) L'entreprise F : culture du distanciel et généralisation du télétravail	176
3) Télétravail : un processus de négociation ouvert marqué par des phases	178
C - Le télétravail renforce-t-il l'autonomie temporelle?	181

D - Un télétravail minimal	186
E - Le télétravail critiqué et ensuite rationné	189
1) Les principales critiques : autonomie paradoxale et bien-être psychique.....	189
2) Les délégués syndicaux comme relais de la critique et du retour sur site.....	194
3) Le télétravail : quel bilan ?.....	197
F - Conclusions	202
Conclusion générale	207
A - De la difficulté de mettre le travail à distance	207
B - La seconde autonomie et l'hétérogénéité des situations	209
C - Une autonomie de plus en plus négociée	210
D - Les rapports entre les deux formes d'autonomie temporelle	212
E - La seconde autonomie comme opportunité pour retrouver le bien-être au travail ?.....	214
Références	217

Introduction

Une autre autonomie

Avoir la possibilité d'utiliser le temps à sa guise est sans doute l'un des objectifs le mieux partagé et le plus visé par l'ensemble des individus. Certes, le pouvoir d'achat, le chômage/l'emploi, la sécurité, l'environnement, la santé rangent régulièrement aux meilleures places dans les sondages d'opinion. Mais que ce soit pour le travail, la famille, les amis ou encore pour les loisirs, « avoir du temps » ou « pouvoir disposer de temps » fait partie des souhaits exprimés. Les recherches pointent que la disponibilité de temps est difficile à définir, recouvrant une hétérogénéité des situations, une pluralité de vécus et d'origines. Bien que distribué de manière inégale, le constat d'un manque semble bien réel¹. Nous avons la possibilité d'élargir cette perspective du manque aux difficultés d'articulations des temps sociaux liées à la situation familiale et au travail².

1. Méda Dominique, « Manquons-nous de temps ? », *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, n° 31, 2003 ; Pronovost Gilles, « Le temps dans tous ses états : temps de travail, temps de loisir et temps pour la famille à l'aube du XXI^e siècle », *Enjeux publics IRPP*, vol. 8, n° 1, 2007, p. 1-39 ; Paye Simon, « Le sentiment de manquer de temps à l'épreuve du confinement », *Temporalités. Revue de sciences sociales et humaines*, n° 34-35, 2021.

2. Benninghoff-Jeannerat Fabienne, Dijkstra-Schrage Mattie, Maystre Carole & Lalive d'Épinay Christian, "Work, Free Time and Areas of Fulfilment among Mothers: A Comparison between Single Mothers and Mothers with a Partner", *Loisir et Société / Society and Leisure*, vol. 19, n° 1, 1996, p. 201-234.

Des événements récents ont tendance à soutenir cette proposition.

Pendant la pandémie de la Covid-19, les confinements, la fermeture des écoles, les difficultés de la vie au domicile ont rendu ces expériences douloureuses aussi du point de vue de la superposition des temporalités³. Ensuite, les travailleurs de la « première ligne » ont été surexposés à des conditions d'activité souvent dégradées : infirmières, caissières, services sociaux, enseignantes, livreurs, etc. Enfin, pendant et après la pandémie, « la grande démission » (*the Great resignation*) touchant les États-Unis d'Amérique avait décrit le phénomène d'une vague de départs des emplois considérés comme peu gratifiants et mal payés, mais pas seulement. Cette vague a surpris par son ampleur. Les raisons des départs volontaires sont multiples, souvent antérieures à la pandémie, y compris pour les cadres⁴. En France, l'exemple des secteurs de l'hôtellerie et de la restauration connaissent ces mêmes difficultés de démissions et de recrutements. On peut y ajouter les services à la personne, le secteur de la santé, la distribution, le bâtiment, etc. Certes, les rémunérations de ces secteurs sont souvent faibles. Mais sans doute, l'explication principale de la « grande démission » par l'insuffisance des salaires simplifie le problème qui est multifactoriel. Les temps n'y figureraient-ils pas pour quelque chose ?

3. Collectif d'analyse des familles en confinement, « Heur et malheur des familles confinées en France : une analyse exploratoire de l'expérience du confinement à domicile », *Les Politiques Sociales*, vol. 3-4, n° 2, 2020, p. 94-113 ; Collectif d'analyse des familles en confinement, *Familles confinées : le cours anormal des choses*, Vulaines-sur-Seine, Éditions du Croquant, 2021, 148 p.

4. Alves Sarah et Culié Jean-Denis, « Comment expliquer le départ volontaire des chercheurs ? », *Management & Avenir*, vol. 84, n° 2, 2016, p. 31-51.

On sait par exemple que dans la restauration des journées très longues coupées au milieu entre deux services constituent une raison pour se détourner de ces professions et emplois⁵. On observe aussi que dans le milieu hospitalier, l'impossibilité de prendre ses congés au moment voulu, le manque de personnel et l'accumulation des heures sont des motivations pour quitter son emploi⁶. Autre enseignement de la pandémie concernant les temporalités, la restriction des transports, le chômage partiel et le recours au télétravail ont plutôt été bien supportés par une partie des salariés, qui ont récupéré du temps pour d'autres activités, *faire un break*, expérimenter d'autres manières de travailler, avec un peu plus de recul. 8 salariés sur 10 qui ont expérimenté du télétravail, veulent continuer⁷. Ces gains provisoires renvoient dans la vie quotidienne à une autre organisation des temps sociaux, et à ce que nous appelons l'autonomie temporelle.

Si l'autonomie et le temps ont beaucoup de choses en commun, tous les domaines de l'autonomie n'apparaissent pas de l'ordre du temporel et *vice versa*. D'ailleurs dans le sens commun l'autonomie n'évoque pas de manière spontanée les temps, sauf à considérer que tout est temps. Elle renvoie plutôt à la capacité de la personne de travailler de manière indépendante, ou encore aux personnes âgées, handicapées, malades et leur capacité de mener une vie la plus normale possible.

Au cours de cet ouvrage, l'autonomie temporelle est considérée d'abord par sa manière de traiter de l'imposition des

5. Laporte Cyrille, « Les temporalités sociales des cuisiniers de la restauration », *Temporalités. Revue de sciences sociales et humaines*, n° 17, 2013.

6. Giotto Timo, *La désynchronisation des temps professionnels : vers un nouvel ordre temporel ?*, Toulouse, Octarès, coll. « Temporalités », 2021, 252 p.

7. Erb Louis, Inan Ceren, Beatriz Mikael, Bèque Marilyne, Coutrot Thomas, Do Thi-Phuong-Thuy, Duval Marion, Mauroux Amélie et Rosankis Élodie, « Télétravail durant la crise sanitaire », *Dares Analyses*, n° 9, 2022.

temps des activités professionnelles. Par exemple, il s'agit de déterminer des heures de début et de fin de la journée de travail, les journées à travailler dans la semaine à l'intérieur d'un cadre donné. L'autonomie participe à la définition de la chronologie des tâches et opérations à effectuer.

Elle porte ensuite et simultanément sur la possibilité de fixer les périodes hors activité professionnelle : déterminer les moments de pause, de repos, d'absences, de congés et les temps consacrés à d'autres activités sociales. Dans ce sens, celle-ci arbitre entre différents temps sociaux et univers : le travail professionnel, la famille et le foyer, l'école et la formation, les loisirs et la culture. De même, le moment de départ à la retraite ou l'investissement général dans des activités non professionnelles à travers le nombre d'heures à divers âges de la vie relèvent pour partie de décisions touchant à l'autonomie temporelle.

La question de l'autonomie temporelle a traversé l'histoire et toutes les sociétés sous des formes spécifiques. Depuis l'apparition de la sédentarisation et le développement de l'agriculture (entre 10 000 et 5 000 ans avant notre ère)⁸, le besoin d'autonomie temporelle a gagné en importance. La fin du nomadisme et la possibilité de vivre sur le lieu de production grâce à la sédentarisation et à l'agriculture ont permis des innovations importantes. Elle a contribué à une croissance démographique et elle a dissocié, du moins en partie, le temps et le travail de la survie immédiate. Mais cet avantage s'accomplit généralement dans des conditions plus difficiles : alors que 3 heures de travail par jour suffisaient pour réunir les aliments par la chasse, l'agriculture constitue un rallongement considérable de la durée du travail pour obtenir la même quantité d'aliments⁹. Les réserves de nourriture permettent de constituer des

8. Demoule Jean-Paul, « Le néolithique, une révolution ? », *Le Debat*, vol. 20, n° 3, 1982, p. 54-75.

9. *Ibid.*

provisions, mais leur absence provoque des famines. On peut émettre l'hypothèse que l'autonomie temporelle, pour s'exercer, a d'abord besoin de la contrainte de temps qui peut être soumis à son action. Les sociétés agricoles fournissent sans aucun doute déjà un tel cadre. Bien plus tard, le Moyen Âge entraîne les temporalités et l'autonomie vers une rationalisation économique sous la pression des logiques marchandes¹⁰ que le capitalisme va ensuite orienter vers une discipline industrielle¹¹. Le type de société et la quantité de temps nécessaires à la production posent le problème de la répartition des richesses produites et de son utilisation au sein de la société, la question des rapports de pouvoir et de leur évolution.

Une première façon d'envisager l'autonomie temporelle, au moins en théorie, resterait la succession des modes de production¹². Dans cette perspective, dans l'Antiquité, il n'y a pas d'autonomie temporelle pour l'esclave. Tout son temps appartient à son maître, qui est propriétaire de l'individu et donc aussi de son temps productif et privé. Le serf au Moyen Âge partage déjà son temps entre le propriétaire de la terre et lui-même. Il travaille et vit sur la terre qui appartient à une autre personne, et lui fournit certains services (produits, heures de travail, service militaire) indépendamment de son choix. Ses temps ne sont donc que partiellement renvoyés à sa propre responsabilité et sous réserve de sa subsistance, puisqu'il n'est pas libre de partir. Le travail salarié depuis la révolution industrielle est le point de basculement de l'autonomie temporelle. Même si les durées du travail avaient beaucoup augmenté et la misère

10. Le Goff Jacques, *Un autre Moyen Âge*, Paris, Gallimard, 1999, 1372 p.

11. Thompson Edward Palmer, "Time, work-discipline and industrial capitalism", *Past and Present*, vol. 38, n° 1, 1967, p. 56-97.

12. Marx Karl, *Contribution à la critique de l'économie politique : introduction aux Grundrisse, dite de 1857*, Paris, les Éditions sociales, coll. « Les poches », 2014, 288 p.

s'était installée au XIX^e siècle¹³, ce type de contrat donne un avantage théorique au salarié. En effet, le propriétaire (des usines) n'a acheté qu'une fraction plus ou moins importante du temps du salarié. Le reste du temps demeure à la disposition du travailleur et il est « libre » de partir.

Nous retenons de cette première façon d'envisager l'autonomie temporelle, l'importance des formes d'organisation collective du travail et de la vie sociale. Le travail salarié¹⁴ constitue alors le point de départ de notre livre sur l'autonomie temporelle. La lutte pour celle-ci est typiquement représentée par les grèves et les négociations sur le temps de travail quotidien à partir du milieu du XIX^e siècle : plus la journée de travail est longue, plus l'autonomie temporelle des individus est réduite ; plus elle est courte, plus les espaces temps s'ouvrent à d'autres activités sociales et aux loisirs¹⁵.

Une seconde façon d'envisager l'autonomie temporelle concerne les rapports entre individus et sociétés. Notre approche sociologique propose que l'individu ou l'individualisation reste des constructions, promues et contrôlées par des dynamiques collectives dont au premier titre la négociation collective, mais aussi la loi. Nous nous écartons d'une perspective qui fait du choix, de la décision, de la disposition, des variables caractérisant les individus, si ce n'est des déterminants de l'autonomie temporelle, au moins la pierre angulaire de l'analyse sociologique. L'aspiration à l'autonomie est un processus collectif que ce soit pour la réduction de la durée du travail

13. Villermé Louis-René, *Tableau de l'état physique et moral des ouvriers employés dans les manufactures de coton, de laine et de soie*, Paris, Jules Renouard et Cie, 1840, Tome 1, 446 p.

14. Vatin François (dir.), *Le salariat : histoire, théorie et formes*, Paris, La Dispute, 2007, 356 p.

15. Cross Gary S., *A quest for time: the reduction of work in Britain and France, 1840-1940*, Berkeley (CA), University of California Press, 1989, 352 p.

ou pour la maîtrise des temporalités, même si des variations existent selon les personnes et selon leur rapport au temps¹⁶. En effet, y compris dans le capitalisme, l'autonomie temporelle de l'individu dépend de l'institutionnalisation des conventions et normes temporelles et des manières qu'ont trouvées les sociétés pour les créer¹⁷. Ce temps des sociétés montre une variabilité de l'autonomie temporelle en fonction des relations professionnelles, mais pas seulement. La vie familiale, le degré de développement, l'histoire des normes, la prégnance de la négociation sont des éléments qui sont à prendre en compte dans l'analyse de l'autonomie temporelle. C'est ainsi que nous comparerons la France et l'Allemagne, deux pays qui ont poussé loin la technicité des normes temporelles par la loi ou par la négociation collective. Nous y ajoutons en contrepoint le cas de la Chine, autre pays industrialisé, mais moins développé sur le plan de la formalisation des échanges sociaux à propos du travail.

Notre approche emprunte aux deux manières de voir l'autonomie temporelle (temps du capitalisme et temps des sociétés) l'intérêt pour les règles et les régulations. Dans une perspective de la pluralité des temps et des règles, l'autonomie s'adresse à la contrainte temporelle que le travailleur tente de modifier à son avantage. Ce rapport se construit au jour le

16. Darmon Muriel, Dulong Delphine et Favier Elsa, « Temps et pouvoir », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 226-227, n° 1-2, 2019, p. 6-15.

17. Hubert Henri, « Étude sommaire de la représentation du temps dans la religion et la magie », in *Mélanges d'histoire des religions*, Hubert Henri et Mauss Marcel (dir.), Alcan., Paris, 1905-1909, p. 189-229 ; Durkheim Émile, *Les formes élémentaires de la vie religieuse : le système totémique en Australie*, 4^e éd., Paris, Presses universitaires de France, coll. « Quadrige », n° 77, 1912_1998, 647 p. ; Hirsch Thomas, *Le temps des sociétés : d'Émile Durkheim à Marc Bloch*, Paris, Éditions EHESS, coll. « En temps & lieux », n° 67, 2016, 470 p.

jour dans l'opposition fondamentale entre autonomie et hétéronomie dans le conflit, la négociation et la création des règles¹⁸. L'autonomie temporelle est à la fois une source et un objet de la négociation.

Dans une perspective historique, on peut faire l'observation suivante. D'une part, le mouvement ouvrier a fait de l'autonomie temporelle un nouveau thème. Il porte sur la manière dont la vie peut être divisée en deux parties (travail et non-travail) et sur la part du temps de travail parmi l'ensemble des temps sociaux¹⁹. D'où le conflit sur le temps de travail quotidien qui a occupé une grande partie de l'histoire ouvrière. D'autre part, l'industrialisation a d'abord limité l'autonomie temporelle des travailleurs par ses formes d'organisation (usines, machinisme, travail à la chaîne, taylorisme). Ensuite, comme nous essayerons de le montrer, le capitalisme a ouvert l'organisation du temps et l'autonomie temporelle à la négociation. L'expression de cette ouverture dépend des sociétés. Quelle est la nature de ce changement d'orientation ?

La thèse défendue au cours de cet ouvrage est que la conception de l'autonomie temporelle a changé. Alors qu'au XIX^e siècle, il s'agissait principalement de « gagner » du temps sur l'employeur, au XXI^e siècle, les conflits sont moins polarisés, mais plus complexes : d'où les phénomènes de revendications partielles, de progrès incrémentaux, peu visibles et de formes de conflits changés²⁰. Pour nous, il s'agit d'un déplacement du conflit sur la répartition du temps (entre employeur et salarié) : de la durée du travail vers un conflit sur la gestion du temps de travail.

18. Reynaud Jean-Daniel, *Le conflit, la négociation et la règle*, Toulouse, Octarès, coll. « Travail et activité humaine » 1999, 268 p.

19. Naville Pierre, *Temps et technique : structures de la vie de travail*, Paris, Librairie Droz, 1972, 238 p.

20. Groux Guy et Pernot Jean-Marie, *La grève*, Paris, Presses de la FNSP, 2008, 149 p.

L'autonomie temporelle deviendrait un enjeu central, indépendamment de la question de la durée du travail. Bien entendu, ce décalage n'exclut pas que la gestion du temps de travail dépende de la durée du travail et inversement. L'histoire a montré qu'au XIX^e siècle, des durées de travail quotidiennes de plus de 15 heures en France étaient possibles²¹. Cet exemple montre que la durée du travail devait être « recadrée », c'est-à-dire limitée et réduite, pour qu'il y ait des discussions sur l'organisation du temps de travail et sur la répartition des temps sociaux. À la première autonomie temporelle « durées » succède une seconde autonomie temporelle portant sur l'organisation des temps.

Ce livre sociologique souhaite montrer l'autonomie temporelle au sein des sociétés contemporaines avec des recherches de terrain détaillées. Le pari est de rendre l'autonomie temporelle intelligible, d'en esquisser les potentialités et limites pour les salariés. Plusieurs questions ont guidé les explorations. Comment l'autonomie temporelle se traduit-elle dans des pratiques quotidiennes des salariés ? Les négociations se sont multipliées à ce sujet, en particulier au niveau des entreprises. Ont-elles ouvert de nouvelles voies pour les individus ? Quelles seraient-elles ? S'agit-il d'un gain pour les travailleurs, d'un échange ou éventuellement d'une perte ?

Insistons aussi sur ce point, l'autonomie temporelle n'est pas uniquement dirigée vers les unités du temps en heures, journées, années. Le thème est bien plus vaste et s'éloigne d'une quantification ou d'une métrique simple. La subjectivité y joue un rôle important. Ce qui constitue un gain en autonomie pour l'un peut être un recul pour l'autre. Les situations

21. Villermé Louis-René, *Tableau de l'état physique et moral des ouvriers employés dans les manufactures de coton, de laine et de soie*, op. cit. ; Maitte Corine et Terrier Didier, *Les rythmes du labeur : enquête sur le temps de travail en Europe occidentale, XIV^e-XIX^e siècle*, Paris, La Dispute, coll. « Travail et salariat », 2020, 420 p.

et sociétés varient leurs rapports aux temps. Mais malgré cette diversité, des tendances ont pu être observées. L'ouvrage se propose d'explorer ces différentes dimensions de l'autonomie temporelle sur la base d'un programme de recherche de dix ans.

Le premier chapitre examine d'abord différentes théories de l'autonomie temporelle, montrant que chaque approche a sa propre vision, ses spécificités, limites et potentialités. Ensuite, le chapitre propose une approche centrée sur les régulations sociales et la dimension collective. Bien que l'individualisation joue un rôle croissant, l'autonomie temporelle est façonnée par des dynamiques collectives, notamment la négociation collective et la loi. Pour montrer le rôle des contraintes sur les salariés, nous mobilisons l'exemple des cadres qui ressentent une intrusion dans leurs temps professionnels. Leur autonomie temporelle est compromise par des facteurs tels que l'excès de réunions et de correspondances électroniques. Face à ces contraintes, ils souhaitent à la fois diminuer leur engagement professionnel pour protéger leur vie privée et maintenir leur autonomie dans l'organisation de leur travail, qui est fondamentale pour leur identité et leur activité. Enfin, le chapitre suggère que l'autonomie temporelle a évolué depuis les années 1980. Elle ne porte plus principalement sur la quantité de temps libre obtenue par la réduction de la durée du travail, mais plutôt sur la gestion du temps de travail. Pour illustrer cela, nous proposons de remplacer la notion « d'horaires » par la notion de « position » du temps de travail, qui inclut des cadres plus larges comme la semaine, le mois, l'année, les cycles de vie, la vie active, etc.

Le chapitre suivant examine les outils de cette nouvelle autonomie, notamment son instrument fondateur depuis la fin des années 1960 : les horaires variables, flexibles ou individualisés. Ces horaires ont été conçus dans les entreprises pour contrer les temps « rigides ». Leurs introductions étaient liées à diverses raisons comme le marché du travail, la gestion

du personnel et l'allègement des embouteillages urbains. Cette désynchronisation des temporalités a suscité l'intérêt des employeurs et des organisations syndicales, souvent critiques de cette mesure. Cette innovation sociale a engendré des débats entre ceux qui soutiennent et ceux qui s'opposent à l'individualisation, conduisant à des innovations techniques pour enregistrer le temps. La tendance globale sur un demi-siècle a conduit à la codétermination généralisée des horaires de travail par les employés eux-mêmes, bien qu'elle n'ait pas éliminé les désaccords majeurs sur leur mise en œuvre : qui contrôle l'emploi du temps, l'individu ou l'entreprise ?

Le troisième chapitre se penche sur un dispositif contemporain devenu emblématique, le compte épargne-temps, qui permet d'accumuler et dépenser du temps. Nous évaluerons son impact et analyserons comment les salariés allemands et français l'utilisent pour gérer leurs temps sociaux. Ces comptes visent à mieux articuler les temps sociaux et offrent aux employeurs la possibilité de synchroniser le travail avec la demande de production ou de services. Est donc reprise ici sous une autre forme la question des avantages pour les salariés ou de la flexibilité pour l'entreprise. En effet, les résultats de nos analyses mettent en avant une conception complètement différente des comptes épargne-temps en France et en Allemagne, malgré un principe commun, et malgré un cadre de négociation d'entreprise obligatoire. Les possibilités d'autonomie temporelle s'en trouvent affectées.

Nous allons ensuite nous tourner vers un autre contexte sociétal. En menant une recherche sur le terrain en Chine, nous explorerons un exemple plus récent d'industrialisation qui souligne les enjeux de l'autonomie temporelle. Dans ce contexte, les dispositifs que nous avons précédemment présentés ne sont pas encore applicables. L'autonomie est liée à la situation spécifique des travailleurs et utilise d'autres stratégies. Notre recherche sur les temporalités sociales en Chine est basée sur les études de cas d'une usine de chaussures

et d'une aciérie. Nos résultats révèlent une autonomie entravée par l'importance du travail et une organisation distincte de celles identifiées en France et en Allemagne. Les spécificités de l'autonomie dans ces secteurs chinois mêlent le temps dédié à la survie, la continuité du foyer-production assurée par les femmes et la famille élargie, ainsi que l'importance d'un avenir centré sur la descendance.

Le dernier chapitre aborde un sujet depuis longtemps évoqué pour renforcer l'autonomie temporelle des employés : le télétravail. La pandémie a indéniablement placé le télétravail au centre de l'attention, offrant une nouvelle dimension d'autonomie temporelle à de nombreux salariés. En mars 2020, la moitié des travailleurs actifs étaient en télétravail, ce qui a permis d'expérimenter ce mode de travail à une échelle sans précédent. Néanmoins, le chemin vers un développement du télétravail a été semé d'embûches. Les entreprises ont dû surmonter des obstacles culturels, idéologiques et matériels, tandis que les règles ont été renégociées constamment. Dans cette nouvelle réalité, des accords collectifs successifs ont illustré l'évolution des attitudes à l'égard du télétravail. Nos études de cas ont révélé des situations très diverses, même dans des secteurs traditionnellement réfractaires au télétravail, comme l'agriculture ou le BTP. L'autonomie temporelle offerte par le télétravail a néanmoins ses limites, et son futur est incertain. Alors que près de 80 % des salariés souhaitent continuer le télétravail, chaque entreprise tente de trouver le juste équilibre entre télétravail et travail sur site, souvent par des négociations internes. Ces règles négociées n'accordent pas pour autant un « droit » au télétravail, et ne garantissent pas une autonomie temporelle. Au fur et à mesure que la menace pandémique recule, on assiste souvent à un retour en présentiel, ce qui peut limiter l'autonomie temporelle. Les défis du télétravail, tels que l'isolement social et les problèmes de bien-être psychique, sont majeurs. De plus, l'autonomie ainsi obtenue peut-être paradoxale : augmentée d'abord par la mise en place

du télétravail et diminuée ensuite par ses effets sur les individus et collectifs.

Nous concluons l'ouvrage sur la seconde autonomie, les moteurs et les freins de son expansion pour les années à venir. Nos recherches mettent en évidence une nouvelle conception de l'autonomie temporelle, où la durée du travail reste inchangée, mais la gestion du temps est contestée. En France, en Allemagne et en Chine, les discussions actuelles portent moins sur la durée du travail que sur la maîtrise de la répartition du temps entre le travail et les autres activités. Historiquement, des conflits ont surgi autour de la redéfinition du temps de travail bien avant l'ère industrielle. Aujourd'hui, la question est à nouveau pertinente, mais dans un contexte différent, où l'on cherche à rendre le temps de travail plus flexible pour servir à la fois les salariés et l'entreprise.

Chapitre I

Que veut dire autonomie temporelle ?

A - Registres et conceptions

L'expression d'autonomie temporelle rapproche le pouvoir d'initiative d'un côté, des temps de l'autre côté. Nous ne souhaitons pas ici dresser l'inventaire et décrire les significations du terme autonomie et ses multiples acceptations¹. Il ne s'agit pas non plus de traiter le temps comme une catégorie d'un ensemble plus vaste qui serait l'autonomie. Nous partons du principe que le fait d'évoquer temps, travail et autonomie permet de circonscrire un objet susceptible d'être nommé, délimité et investi empiriquement. Traiter d'autonomie temporelle est donc au départ un choix, un parti pris pour parler d'un problème de fond.

Curieusement, l'expression « autonomie temporelle » est peu utilisée en français², contrairement au monde anglo-saxon et en Allemagne. Si aucun autre terme ne fait consensus pour décrire l'objet des temps autonomes, en France l'expression de « temps choisi » est plus courante, mais son intérêt n'est pas non plus considéré comme établi³. Pourtant, le temps

1. Dworkin Gerald, *The Theory and Practice of Autonomy*, Cambridge (UK), New York (NY), Cambridge University Press, 1988, 188 p.

2. Signalons une thèse sur le sujet : Ganault Jeanne, *L'autonomie temporelle et ses usages : un révélateur des inégalités sociales devant le temps*, Institut polytechnique de Paris, Paris, 2022, 450 p.

3. Échange et projets (Association) (dir.), *La révolution du temps choisi*, Paris, A. Michel, 1980, 255 p. ; Dumazedier Joffre, « Échange et projets,

choisi, comme revendication et projet a eu un retentissement certain avec l'élection de François Mitterrand en 1981 dont la création d'un ministère du Temps libre, la semaine des 39 heures, la retraite à 60 ans, et des dispositifs pour alléger le travail posté⁴. Le temps choisi n'est pas la seule expression qui évoque de l'autonomie. D'autres termes renvoient à la flexibilité, aux horaires à la carte, sans qu'il y ait de consensus sur leur utilisation en rapport avec l'autonomie. Même si ces termes ont leur importance, comme nous l'indiquerons par la suite, il n'y a pas de concordance automatique entre l'usage de l'un de ces qualificatifs et la conception de l'autonomie qui s'y rattache. Les mots peuvent suggérer une conception de l'autonomie différente de son usage concret par le chercheur. Avant de revenir aux mots qui traitent la relation entre temps et autonomie, nous voudrions évoquer brièvement quatre registres non exclusifs qui permettent de constituer une grille de lecture pour les temps de l'autonomie.

Le premier registre porte sur le *temps libre*. L'autonomie temporelle y est circonscrite à celle qui libère du temps des activités professionnelles, par exemple par la réduction de la durée du travail⁵. Ce temps est investi par d'autres activités dont certaines peuvent être appelées du « loisir ». Georges Friedmann⁶ reste réservé quant à l'autonomie effective permise

La révolution du temps choisi. », *Revue française de sociologie*, vol. 22, n° 2, 1981, p. 273-277.

4. Ramos Jean-Marc, Préface – Pour une sociologie de désynchronisations, in *La désynchronisation des temps professionnels : vers un nouvel ordre temporel ?*, Giotto Timo, Toulouse, Octarès, coll. « Temporalités », 2021, p. 7-12.

5. Dumazedier Joffre, « Problèmes actuels de la sociologie des loisirs », *Revue internationale des sciences sociales*, n° 4, 1960, p. 564-573 ; Friedmann Georges, « Le loisir et la civilisation technicienne », *Revue internationale des sciences sociales*, n° 4, 1960, p. 551-563.

6. « Le loisir et la civilisation technicienne », *op. cit.*

au sein des sociétés industrialisées grâce aux temps libérés (temps de transports important, travail divisé et répétitif, manque d'institutions, consommation de masse). Par contre, Joffre Dumazedier⁷ situe l'émergence des loisirs dans les possibilités offertes par la réduction considérable de la durée du travail, journalière, hebdomadaire, annuelle. Le seul fait que le travail n'ait pas plus le monopole de l'activité constitue une rupture importante qui ouvre à de nouvelles pratiques sociales et à un champ de recherches qui investit désormais le genre, la classe et le travail comme déterminant de l'expérience du loisir⁸.

Le deuxième registre concerne les travaux sur *l'autonomie et le travail*. S'opposent ici deux types d'approches : celle de *l'autonomie existante* et possible dans le cadre de la société capitaliste⁹ et celle de *l'autonomie impossible*¹⁰. Le courant

7. « Problèmes actuels de la sociologie des loisir », *op. cit.*

8. Bourdieu Pierre, *La Distinction : critique sociale du jugement*, Paris, Les Éditions de Minuit, 1979, 672 p. ; Lalive d'Epinay Christian, Bessant Michel, Christie Étienne et Gros Dominique, *Temps libre : culture de masse et cultures de classes aujourd'hui*, Lausanne (Suisse), Favre, coll. « Regards sociologiques », 1982, 255 p. ; Le Feuvre Nicky, "Leisure, Work and Gender: a Sociological Study of Women's Time in France", *Time & Society*, vol. 3, n° 2, 1994, p. 151-178.

9. Bernoux Philippe, « Les O.S. face à l'organisation industrielle », *Sociologie du travail*, vol. 14, n° 4, 1972, p. 410-436 ; Linhart Robert, *L'établi*, Paris, Les Éditions de Minuit, 1978, 192 p. ; Reynaud Jean-Daniel, « Conflit et régulation sociale : esquisse d'une théorie de la régulation conjointe », *Revue française de sociologie*, vol. 20, n° 2, 1979, p. 367-376 ; Terssac (de) Gilbert, *Autonomie dans le travail*, Paris, Presses universitaires de France, 1992, 282 p.

10. Horkheimer Max und Adorno Theodor W., *Gesammelte Schriften*, 19 Bde., Bd.5, *Dialektik der Aufklärung und Schriften 1940-1950*, Noerr Gunzelin Schmid (ed.), 4^e éd., Frankfurt (Deutschland), Fischer, Taschenbuch, 1987, 461 p.

de l'autonomie existante, plus ou moins critique de l'organisation du travail s'entend sur ce point qu'il faut mener des explorations empiriques pour trouver les signes d'autonomie dans le monde du travail. Le courant de l'autonomie impossible pense que le capitalisme, le taylorisme et la division du travail empêchent toute forme d'autonomie. Si pour l'École de Francfort (Horkheimer, Adorno) aucune autonomie n'est possible dans ces conditions, déjà pour Friedrich Engels l'industrie l'empêche largement, comme il l'évoque en 1874 : « Tous ces ouvriers, hommes, femmes et enfants sont contraints de commencer et de terminer leur travail à une heure qui est fixée par l'autorité de la vapeur, qui ne s'occupe pas de l'autonomie individuelle. »¹¹ Dans ce registre de l'autonomie et le travail, il y a peu de références explicites et empiriques aux « temps ». Il n'y a pas de refus d'aborder cette question pour ces deux approches, mais plutôt l'idée qu'autonomie et temps sont inséparables dans le travail : ils sont consubstantiels.

Le troisième registre porte sur les *temporalités utopiques*¹². Les références aux temps y sont explicites. Ce registre s'éloigne de l'approche de l'autonomie inexistante. Il part de ce qui n'apparaît pas (encore), d'un temps rêvé ou à réaliser. Dans son versant créateur de nouvelles normes et dirigé vers l'avenir, il prend ses origines modernes notamment dans le mouvement ouvrier et le socialisme utopique, entre fiction et projet politique¹³. Pour le travail, c'est la quantification de la durée du travail formulée en tant que revendication plus ou

11. Engels Friedrich, Von der Autorität, in *Organisation und Herrschaft*, Büschges Günter (ed.), Hamburg (Deutschland), Rowohlt Taschenbuch Verlag, 1976, p. 56.

12. Lallement Michel et Ramos Jean-Marc, « Réinventer le temps », *Temporalités. Revue de sciences sociales et humaines*, n° 12, 2010.

13. Cossette-Trudel Marie-Ange, « La temporalité de l'utopie : entre création et réaction », *Temporalités. Revue de sciences sociales et humaines*, n° 12, 2010.

moins concevable qui devient emblématique de l'autonomie temporelle : 30 000 heures de travail pendant la vie entière, 2 heures par jour ou 4 jours par semaine¹⁴.

Le quatrième registre concerne les *temps choisis*. Il convoque à son origine l'idée que l'ensemble des temporalités doivent être soumises à la liberté individuelle¹⁵. Les temps choisis décrivent aussi les prémices d'une société alternative : celle du libre choix. L'agrégation des choix produit des solutions souhaitables et l'individu prime sur le collectif. Il s'agissait de faciliter l'introduction du travail à la carte, de l'horaire variable et autres systèmes de répartition du temps de travail dans la journée, la semaine et l'année. C'est ainsi qu'une réduction collective de la durée du travail ne devrait pas s'imposer aux individus : « Toute nouvelle réduction de la durée hebdomadaire du travail devrait être fondée sur le principe de la "libre disposition", qui donnerait aux travailleurs le droit inconditionnel, mais nullement l'obligation de réduire la durée de leur travail hebdomadaire à un nombre d'heures précises (inférieur à la moyenne prévue pour l'ensemble de l'économie). »¹⁶ L'origine micro-économique et utilitariste de cette autonomie temporelle entre en contradiction avec les mouvements collectifs et l'histoire de la réduction de la durée du travail. Mais cette origine ne préjuge pas des usages que les chercheurs font de temps choisis.

Cinq approches de l'autonomie temporelle (temps libre, autonomie existante, autonomie impossible, temporalités utopiques, libre choix) issues des quatre registres cités décrivent

14. Fourastié Jean, *Les 40 000 heures*, Paris, Denoël/Gonthier, 1976, 259 p. ; ADRET, *Travailler deux heures par jour*, Paris, Éditions du Seuil, 1977, 187 p. ; Larrouiturou Pierre, *Du temps pour vivre : la semaine de quatre jours à la carte*, Paris, Flammarion, 1995, 170 p.

15. Rehn Gösta, « Pour une plus grande flexibilité de la vie de travail », *L'observateur de l'OCDE*, n° 62, 1973, p. 3-7.

16. *Ibid.*, p. 7.

donc des conceptions très hétérogènes. Dans les trois dernières approches, la question des temps est très souvent associée à l'esquisse d'une nouvelle société ou alternative qui dépasserait les rigidités de la société actuelle et notamment l'organisation du travail, le taylorisme et la division du travail. Serait-il alors opportun de réserver les temps autonomes à l'expression d'une société alternative ? Ne peut-on pas considérer qu'il existe aussi des « bulles d'autonomie temporelle » dans nos sociétés modernes et « rigides » ? Dans l'affirmative, à partir de quel niveau peut-on parler d'autonomie ? Lorsqu'on contrôle un peu son emploi du temps ou quand on le maîtrise totalement ? S'agit-il d'un continuum entre autonomie et hétéronomie ou d'un point de rupture qui nous fait basculer dans une autre vie ?

B - Souveraineté et autonomie

Pour trouver des traces de l'autonomie temporelle, on peut aussi se tourner vers d'autres langues et sociétés et vers les mots décrivant l'autonomie. La notion de *Time Autonomy* ou de *Working Time Autonomy* est bien utilisée dans la littérature anglo-saxonne et allemande. Parfois, il s'agit d'indiquer la capacité des salariés de déterminer la durée du travail consacrée à des tâches, mais principalement du choix des horaires de travail à l'intérieur d'un cadre donné¹⁷. Mais faut-il réserver la notion d'autonomie temporelle à la seule question de la gestion des horaires ou des journées ? Quels seraient les autres domaines concernés ? Quelles sont les approches développées ailleurs ?

17. Seitz Julia & Rigotti Thomas, "How do differing degrees of working-time autonomy and overtime affect worker well-being? A multilevel approach using data from the German Socio-Economic Panel (SOEP)", *German Journal of Human Resource Management*, vol. 32, n° 3-4, 2018, p. 177-194.

En Allemagne, les recherches sur le thème de l'autonomie temporelle (*Zeitautonomie*) et la flexibilité sont plus abondantes qu'en France ou dans le monde anglo-saxon. De nombreux travaux s'intéressent à la capacité des salariés de gérer leurs propres temporalités. Mais le terme d'autonomie temporelle n'est souvent pas défini ou théoriquement fondé^{18/19}.

Par ailleurs, la notion même de l'autonomie temporelle est moins utilisée en Allemagne qu'une autre expression. Le terme le plus courant est celui de la « souveraineté temporelle » (*Zeitsouveränität*). Ce terme interroge l'autonomie avec une visée qui n'est pas seulement réservée à la description des réalités observables. Le terme est militant. La notion de souveraineté, part d'une condition illimitée. Elle a été pour la première fois définie dans le cadre de la théorie politique de l'absolutisme français²⁰. L'État est souverain, des termes associés comme indépendance ou pouvoir d'État le suggèrent également. Le salarié serait-il ou devrait-il être souverain en matière de temps et déciderait-il en toute autodétermination de ce qui concerne le temps de travail, voire des temps sociaux ? Cela semble plutôt irréaliste dans des sociétés industrielles qui ont généralisé le salariat et qui sont basées sur le contrôle du temps. L'association de la souveraineté au temps ou au temporel renvoie ensuite historiquement à l'église, au Saint-Siège et à la confrontation entre le temporel et le spirituel. Le terme

18. Seifert Hartmut, "Wie viel Zeitautonomie bieten flexible Arbeitszeiten?", *WSI-Mitteilungen*, vol. 72, n° 6, 2019, p. 431-439.

19. Signalons néanmoins l'approche de Trinczek Rainer, *Über Zeitautonomie, ihre Regulierung und warum es so selten funktioniert*, in *Flexible Zeiten in der Arbeitswelt*, Seifert Hartmut (ed.), Frankfurt am Main (Deutschland), Campus, 2005, p. 375-397. Cette approche comprend l'autonomie comme relationnelle (autonomie/hétéronomie), intersubjective, comme processus communicatif et susceptible à être régulée.

20. Bodin Jean, *Les Six Livres de la République*, Paris, Jacques du Puy, 1576.

de souveraineté temporelle désigne depuis des siècles directement la capacité du pape d'exercer son pouvoir au-delà du religieux²¹. On peut donc s'interroger de l'usage de cette expression pour parler des temps à l'époque actuelle.

À l'origine dans les années 1970, le terme de la souveraineté temporelle en Allemagne est effectivement très vaste visant le droit et l'aptitude des individus à disposer de l'allocation du temps au cours d'une vie et dans les domaines les plus divers²². La notion a été introduite dans le débat allemand sur la politique du temps de travail en s'appuyant sur la catégorie de la souveraineté des consommateurs qui imposent leurs souhaits et influencent ainsi les décisions de production²³. Ensuite, un concept largement remanié et restreint de la souveraineté temporelle a été promu à la fin des années 1980, surtout par les employeurs pour faire accepter aux salariés une large dérégulation des horaires de travail. Enfin, les organisations syndicales allemandes se sont emparées de la formule jusqu'à la période récente, l'érigeant en mot d'ordre, alors que les employeurs ont abandonné son usage²⁴.

Il s'agit probablement d'une double motivation pour les organisations syndicales de continuer à recourir à la notion de souveraineté temporelle : militer sur le terrain du temps de travail, mais sans sa réduction collective ; disputer à l'employeur

21. Dupanloup Félix, *De la souveraineté temporelle du Pape*, Paris, À la librairie centrale catholique et classique, 1849, 70 p.

22. Neufeind Max, Mehr Zeitsouveränität Arbeitszeitpolitik zwischen Selbststeuerung und Mitbestimmung, in *Gute Arbeit und soziale Gerechtigkeit im 21. Jahrhundert*, Schroeder Wolfgang und Bogedan Claudia (Hrsg.), Baden-Baden (Deutschland), Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG, 2015, p. 106-133.

23. Seifert Hartmut, "Wie viel Zeitautonomie bieten flexible Arbeitszeiten?", *op. cit.*

24. Neufeind Max, Mehr Zeitsouveränität Arbeitszeitpolitik zwischen Selbststeuerung und Mitbestimmung, *op. cit.*

le monopole de la gestion des temporalités. Malgré ou à cause de la radicalité du terme de la souveraineté temporelle, sa signification reste floue, les réalités couvertes bien plus modérées. Seul avantage de la notion, on se focalise en toutes lettres sur les avantages pour les salariés. Ce n'est pas le cas d'une autre notion autant utilisée par le monde syndical, mais aussi par les employeurs en Allemagne et ailleurs. L'expression de « flexibilité » temporelle est employée à la fois pour qualifier les marges de manœuvre des salariés, mais aussi celle des entreprises et de la production. Cette ambiguïté empêche de ranger la flexibilité clairement du côté de l'autonomie temporelle. Bref, les mots et leurs usages varient historiquement et d'une société à l'autre. Elles ont leur importance en suggérant des définitions potentielles et limitations. Comment trouver sur un plan pratique une manière de caractériser le plus grand nombre de situations d'autonomie temporelle pouvant concerner les salariés ? Pour répondre à cette question, nous devons tout d'abord expliciter notre approche de l'autonomie.

C - Apports à une théorie de l'autonomie temporelle

1) Les caractéristiques

Sans préjuger des usages concrets par les chercheurs, les expressions comme le « libre choix » et la « souveraineté temporelle » véhiculent une conception de l'objet décrit qu'on peut expliciter afin de se positionner. On pense à la souveraineté temporelle comme « individuelle » : c'est l'individu qui décide ; comme « unilatérale » : il statue seul ; comme « état » : il conserve cette capacité, peu importe le contexte ; et comme « totale » : cette compétence est sans contestation et elle porte sur l'ensemble des éléments temporels.

La proposition que nous souhaitons développer se situe aux antipodes de cette conception. Pour nous, l'autonomie temporelle est « collective », « rapport », « processus » et « partielle ».

L'autonomie temporelle est une caractéristique qui pourrait être mesurée empiriquement au niveau individuel, par exemple en évaluant la capacité des individus à maîtriser leur emploi du temps : plus cette maîtrise est élevée, plus l'autonomie temporelle est importante. Mais c'est le cadre *commun* qui permet aux individus d'opérer des choix assimilables à de l'autonomie temporelle. L'autonomie de l'individu est située. Toute décision individuelle est couverte par le collectif.

Je peux décider de passer le mois d'août en congé annuel, mais cette décision dépend de l'existence d'un congé de cette durée au niveau légal ou conventionnel, et probablement d'une discussion préalable qui prévoit quels salariés peuvent partir au mois d'août. Ce cadre est donc d'origine collective, résultat d'une négociation générale ou d'entreprise, d'une norme partagée, d'un arrangement oral, etc. Sans le collectif qui garantit la norme et son arbitrage, la décision de l'individu sur son congé n'aura pas lieu. La conclusion méthodologique est que l'autonomie invite avant tout à comprendre les dynamiques qui la sous-tendent.

La décision ne peut donc pas être considérée comme unilatérale ou individuelle, mais elle est bien liée à un *rapport*, une relation qui définit un moment donné la nature et les modalités de la prise des congés.

Parler de « moment donné » nous renvoie à la notion de *processus*. Le processus indique par exemple la variabilité historique de la durée des congés (de quelques jours à 5 semaines sur un siècle par exemple), mais aussi la possibilité que ce congé puisse être refusé au dernier moment. L'autonomie temporelle n'est pas un état immuable que l'individu conserve, elle peut être restreinte ou élargie.

Enfin, mon souhait de prendre les congés au mois d'août ne représente qu'une fraction de mes aspirations regardant les temps et inversement d'autres personnes de la même entreprise peuvent avoir le même projet et qui *in fine* peuvent contrarier mes plans. Mon aspiration n'est qu'un vœu parmi

d'autres. Donc l'autonomie temporelle correspondante est nécessairement *partielle* au lieu d'être totale.

Ces quatre *caractéristiques* de l'autonomie temporelle (collectif, rapport, processus, partiel) esquissent une manière de voir cet objet. Ensuite, nous proposons des niveaux d'analyse, c'est-à-dire la manière de saisir l'autonomie temporelle.

2) Les niveaux d'analyse

Le premier niveau concerne *la régulation sociale*²⁵ et ce à quoi l'autonomie s'oppose : l'hétéronomie temporelle ou le contrôle temporel. Le refus par l'employeur d'accorder mon congé annuel au mois d'août s'apparente à une action qui vise à contrecarrer, encadrer ou réduire mon autonomie temporelle. L'employeur va probablement faire valoir les nécessités de service ou de production qui justifient de l'impossibilité de prendre ce congé : tout le monde ne devrait pas partir en août, sauf à fermer l'entreprise pendant ce mois. Mais ce congé ne devrait pas disparaître. Ces droits garantis collectivement et légalement peuvent être exercés à un autre moment. L'existence de l'hétéronomie temporelle montre à qui et à quoi l'autonomie temporelle s'adresse et par quoi elle est limitée.

Le deuxième niveau concerne l'objet de la discussion : les *règles*²⁶. Si la règle porte sur l'existence d'un mois de congé à prendre dans l'année, celle-ci va être sujette à précision et interprétation (date, fractionnement, épargne-temps, etc.). Cette interprétation peut être encadrée par une promesse ou par un document contractuel. Le dispositif ainsi précisé permet à l'autonomie ou à l'hétéronomie temporelle d'appuyer son point de vue en matière de congé, de faire valoir ses droits. Cette règle prend les formes les plus diverses : coutume, contrat, convention, lois.

25. Reynaud Jean-Daniel, « Conflit et régulation sociale », *op. cit.*

26. Reynaud Jean-Daniel, *Le conflit, la négociation et la règle*, *op. cit.*

Le troisième niveau est de considérer l'autonomie temporelle comme une *action* et non pas comme une finalité. L'héritage d'une perspective de l'agir²⁷ apporte ce regard complémentaire. Dans cette perspective, l'autonomie temporelle peut être conçue comme le mouvement ou l'action concrète qui vise à contrecarrer l'hétéronomie temporelle. Signifier à l'employeur une opposition à la suppression du congé annuel peut être interprétée comme de l'autonomie sans que le résultat soit concluant pour le salarié. Donc l'autonomie ne dépend ici d'aucun dispositif en particulier. L'autonomie est conçue comme une action et comme un processus et non comme un résultat garanti ou défini. Cette action qualifiée « d'autonome » peut être tracée et reconstituée.

Les éléments proposés jusque-là comprennent donc les caractéristiques de l'autonomie temporelle étant collective, rapport, processus, partielle, ainsi que les trois niveaux d'analyse : la régulation, les règles et l'action. En poursuivant, nous voudrions cerner davantage l'origine de l'autonomie.

La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud peut aider à faire comprendre les contours de l'autonomie temporelle. Dans cette théorie la formalisation de la notion d'autonomie est le résultat d'une critique des logiques soi-disant « informelles » exprimées par les salariés contre le management et l'organisation formelle. Le point de départ de cette analyse se trouve dans les études menées par Elton Mayo dans Western Electric²⁸, et plus précisément dans le rapport

27. Weber Max, *Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriß der Verstehenden Soziologie*, Tübingen (Deutschland), Mohr Siebeck, 1922, 996 p. ; Maggi Bruno (dir.), *Interpréter l'agir, un défi théorique*, Paris, Presses universitaires de France, 2011, 322 p.

28. Reynaud Jean-Daniel, « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue française de sociologie*, vol. 29, n° 1, 1988, p. 5-18.

classique *Management and the Worker*²⁹. À la fin de ce livre, les auteurs résument leurs conclusions théoriques en distinguant, au sein de l'organisation sociale, une organisation formelle (officielle, explicite, écrite, toutes les règles qui s'affichent dans une organisation) et une organisation informelle (informelle, non reconnue, partiellement clandestine, toutes les règles qui n'apparaissent qu'après observation des pratiques et après entretiens avec les intéressés). Ces deux types d'organisation, formelle et informelle, sont basés sur un système de valeurs et de croyances.

Pour établir le concept d'autonomie afin de remplacer la notion de l'informel, Reynaud³⁰ convoque différentes études classiques s'appuyant sur un travail de terrain important et qui ont déjà montré une critique de cette distinction entre formel et informel : décrivant les connexions « informelles » entre groupes comme une auto-organisation³¹ ou comme des capacités de groupes professionnels, en prenant l'exemple des mines de charbon³². Pour la théorie de la régulation sociale³³, l'« informel » cherche à établir une régulation contre d'autres régulations venant d'en haut. Elle affirme l'autonomie *face à l'effort* de contrôle des techniciens et des organisateurs. Selon Reynaud, les auteurs de *Management and the Worker* ont non seulement sous-estimé cette rationalité de l'« informel » (son organisation objective de la production et de la défense

29. Roethlisberger Fritz J. et Dickson William J., *Management and the Worker*, New York (NY), John Wiley, 1939, 615 p.

30. Reynaud Jean-Daniel, "Regulation in organizations...", *op. cit.*

31. Roy Donald, "Efficiency and 'The Fix': Informal Intergroup Relations in a Piecework Machine Shop", *American Journal of Sociology*, vol. 60, n° 3, 1954, p. 255-266.

32. Trist Eric L. & Higgin Gurth W., *Organizational choice: capabilities of groups at the coal face under changing technologies*, London (UK), Tavistock Publ., 1963.

33. Reynaud Jean-Daniel, « Conflit et régulation sociale », *op. cit.*

des intérêts des salariés, bref sa visée d'autonomie), mais aussi son caractère stratégique (changer les règles en place). La thèse de l'informalité elle-même devient « indéfendable »³⁴.

C'est l'autonomie qui s'affirme contre le contrôle dans le travail³⁵. De même, l'autonomie temporelle s'affirme contre le contrôle du temps ou contre l'hétéronomie temporelle. Une simple affirmation partagée, peu importe le moyen ou le résultat, témoigne de l'autonomie et de la volonté de faire autrement. L'autonomie temporelle est une position et une prétention à formuler des règles temporelles. Les règles, dispositifs, outils, instruments du temps de travail portent la trace de l'autonomie. Nous allons montrer au cours de ce livre qu'il peut y avoir un hiatus entre des dispositifs précisément créés pour renforcer l'autonomie des salariés et leur pratique en situation. Les règles effectives sont soumises à un rapport de forces.

L'activité professionnelle reste la contrainte temporelle principale pour les salariés, mais aussi un niveau qui permet à l'action collective l'expression d'une autonomie des possibles : réduire la durée du travail, refuser ou demander des heures supplémentaires, choisir le début ou la fin de la journée du travail, épargner du temps pour le dépenser à un autre moment, passer à temps partiel ou à un plein temps, anticiper ou retarder le départ à la retraite, réclamer des pauses, une année sabbatique, etc. Enfin, autre point fondamental, le domaine sur lequel s'exerce l'autonomie (les temps) étend cette notion à des sphères non professionnelles : le foyer et le logement, les écoles et les universités, les transports, la vie publique. L'autonomie temporelle ne peut pas être cantonnée à l'univers professionnel. Évaluer l'autonomie signifie de faire des connexions entre les différents domaines de la vie quotidienne. Comment trouver du temps libre quand on est chargé

34. Maggi Bruno, *La théorie de Jean-Daniel Reynaud. Réflexions et souvenirs*, <http://amsacta.unibo.it/6389>

35. Terssac (de) Gilbert, *Autonomie dans le travail*, *op. cit.*

d'une autre journée de travail au foyer ou d'une demi-journée de plus dans les transports ? Comment partir à la retraite à 62 ans quand on sort à l'âge de 30 ans de l'université ? Comment participer à la vie publique avec des heures supplémentaires et des obligations familiales ? Comment profiter de l'autonomie conférée par le télétravail dans un studio de 15 m² ?

En ce sens, l'autonomie temporelle n'est pas simplement une modalité ou une sous-catégorie de l'autonomie au travail : l'autonomie temporelle la dépasse et s'affirme contre l'hétéronomie temporelle au sein de la société. Finalement, viser l'autonomie temporelle c'est mettre en question les contraintes de temps, professionnelles ou non. Nous allons illustrer ce point par les temps vécus d'une catégorie des salariés.

D - L'exemple d'une catégorie de salariés : les cadres

Les voies de l'autonomie temporelle dépendent de la situation professionnelle. Une travailleuse du tri de déchets peut vivre de l'autonomie temporelle lors de discussions, railleries, musique ou lors de jeux tout en se consacrant à l'activité de tri sur une chaîne³⁶. Pour évaluer l'autonomie, il faudrait donc d'abord avoir une idée des contraintes qui pèsent sur le métier, la profession, ou la catégorie de salariés. Dans le cas cité, les difficiles conditions de travail, y compris au niveau physique et psychique, ainsi que les effets du travail à la chaîne constituent les principales contraintes temporelles. On peut prendre un autre exemple avec une catégorie plus hétérogène de salariés, les cadres. Il s'agirait de détailler les contraintes temporelles auxquelles les cadres sont exposés et qui leur donnent une cohérence en tant que groupe social composite. Une recherche effectuée entre 2008 et 2010 sur la base d'entretiens longs avec une centaine de cadres répartie en sept

36. Chay Claire, *Le travail des déchets : regards croisés sur une activité industrielle et environnementale*, Université de Toulouse 2, Toulouse, 2015.

entreprises permet de rendre compte de leurs contraintes temporelles³⁷. Ces contraintes se manifestent dans le ressenti d'un manque d'autonomie temporelle indépendamment de la question

37. Projet ANR Cadres C.T.E (2008-2010).

Les chiffres cités par la suite sont tous issus de la recherche. Les pourcentages donnés sur des effectifs inférieurs à 100 permettent d'éclairer les tendances. Quelques précisions quant à l'échantillon. Notre effectif total compte 58 % d'hommes et 42 % de femmes (sur les 100 individus interviewés). Sur 96 réponses obtenues, 62 individus déclarent être mariés (64 %), 12 déclarent vivre en couple hors mariage (13 %), 16 sont divorcés ou séparés (17 %), et 6 sont célibataires (6 %). Sur 98 réponses, 86 déclarent avoir des enfants à charge (88 %). Sur 97 réponses, 89 cadres ont au moins un parent toujours en vie (92 %). En ce qui concerne la proportion de cadres dans la famille proche, 48 individus (sur 74 réponses, soit 65 %) déclarent que leur conjoint est également cadre. Et sur 77 réponses, 51 affirment être descendants de cadres (66 %). Cette proportion de cadres augmente à 61 sur 83 réponses (74 %) en ce qui concerne les autres membres dans la famille (fratrie, belles-sœurs, beaux-frères, cousins, etc.). Les cadres interrogés sont généralement diplômés : sur 99 réponses, 39 individus possèdent un diplôme équivalent au bac+5 ou plus (39 %), et seuls 12 ont un niveau équivalent au bac ou inférieur (12 %). Leur ancienneté dans l'entreprise est variable. Sur 98 réponses à cette question, 20 individus ont une ancienneté de 11 à 15 ans (soit 25 %) ; 35 ont une ancienneté inférieure à 10 ans (36 %) ; et 31 ont une ancienneté supérieure à 20 ans dans l'entreprise (31 %). Sur 98 réponses, 59 personnes sont entrées dans leur entreprise actuelle avec le statut de cadre (60 %) ; 39 sont devenues cadres au cours de leur vie professionnelle (40 %) ; et enfin, 34 cadres occupent leur premier emploi dans l'entreprise visitée (35 %). En ce qui concerne les fonctions occupées dans l'entreprise, sur 92 réponses, 70 individus (76 %) déclarent occuper une fonction d'encadrement, au sens de diriger un ou plusieurs collaborateurs ; et 50 déclarent avoir connu au moins une mobilité professionnelle géographique au cours de leur carrière (54 %). Nous nous appuyons ici sur Thoemmes Jens, Kanzari Ryad et Escarboutel Michel, « Temporalités des cadres et malaise au travail », *Revue Interventions économiques/Papers in Political Economy*, n° 43, 2011.

de la durée du travail, durée excessive qui peut pourtant être critiquée selon les cas, notamment en matière de porosité entre vie professionnelle et privée³⁸.

La moitié des personnes interrogées déclare arriver tôt le matin au travail et en repartir tard le soir. Cette proportion d'individus considère qu'elle consacre toujours l'essentiel de son temps au travail. Mais curieusement, les durées d'activité souvent longues, dépassant dans certains cas 50 heures par semaine, ne sont souvent pas mises en question. Ce qui gêne avant tout ce sont les activités perturbatrices qui se logent dans les temps professionnels. Si l'on devait préciser la nature des commentaires mis en avant par les cadres interrogés, on dirait qu'elles soulignent en priorité le sentiment de passer trop de temps en réunion (56 réponses sur 70 : 80 %), de même que le temps passé au traitement des courriels (51 réponses sur 59 : 86 %). En revanche, seuls 17 cadres (sur 62 réponses : 28 %) estiment passer trop de temps en déplacement professionnel. Le « trop de réunions » pèse dans l'emploi du temps de beaucoup de cadres. De multiples extraits d'entretiens témoignent de la multiplication des réunions au détriment d'autres activités qui pourtant sont considérées comme essentielles au quotidien.

« Aujourd'hui par exemple, je suis arrivé ce matin et j'ai commencé par une réunion entre 9 h et 10 h. Ensuite, j'ai une autre réunion téléphonique de 10 h 30 jusqu'à midi. Finalement, j'ai pu vraiment travailler, me concentrer sur quelque chose, seulement après déjeuner. Demain, je commence la journée avec toute une matinée de réunion. De plus, le fait que je sois manager m'impose des réunions organisées par mon chef, j'ai ensuite les réunions du site, j'ai des réunions qui touchent la production, j'ai des réunions sur le stockage, j'ai au moins

38. Genin Émilie, « Le débordement du travail sur le temps personnel des cadres français », *Relations Industrielles/Industrial Relations*, vol. 72, n° 4, 2017, p. 658-681.

10 réunions qui se répètent tous les 15 jours. Et là-dessus, se rajoutent des réunions qui touchent des projets, je pense que je fais au moins 15 réunions par semaine, c'est un minimum. » (Homme, 41 à 45 ans, marié, 1 enfant)

Si les réunions semblent « parasiter » les temps professionnels, les cadres regrettent aussi le traitement chronophage des courriels. Le fait que celui-ci soit parfois détaché du lieu de travail ne rend pas cette activité plus attractive. Au contraire, l'envahissement par les courriels devient difficile à gérer.

« J'ai un ordinateur portable et j'avoue que je me connecte tout le temps, tous les mercredis, tous les week-ends je me connecte et en fait, je fais des courriels. Les courriels c'est vraiment impressionnant, je prends l'avion, j'ouvre les courriels le soir, je range les courriels, en fait j'utilise mes temps de transport pour le travail, pour classer les courriels, sinon j'ai du mal à le faire au quotidien. Je pense que cela va changer avec le nouveau poste, je veux dire si on a 20 personnes, on est en copie de tous les courriels qu'ils reçoivent, plus ceux qu'ils envoient, plus les nôtres, donc cela fait beaucoup. » (Femme, 46 à 50 ans, mariée, 2 enfants)

L'autre problème qui préoccupe les cadres concerne les heures de travail non prises en compte par la hiérarchie. En effet, 41 individus (sur 65 réponses : 63 %) font état d'heures de travail non rémunérées. Cela est souvent le cas lorsque les individus sont soumis à une mesure stricte du temps de travail (le forfait heures), limitant l'autonomie temporelle dans le sens des temps à consacrer à des tâches, mais le protégeant contre un temps sans limites.

Dans cette situation, les congés disponibles sont épuisés en totalité et les heures supplémentaires non rémunérées sont considérées comme problématiques. C'est ainsi que 74 individus (sur 88 réponses : 84 %) affirment utiliser la totalité de leurs congés annuels. Et sur les 55 cadres ayant évoqué la question, 44 (soit 80 % des réponses obtenues) déclarent même avoir ouvert un compte épargne-temps permettant de stocker une partie des congés, souvent pour ne pas les

perdre. L'époque où le cadre ne compte pas ses heures de travail est définitivement révolue. Un tiers des cadres interrogés (30 % du total) déclare pointer ses heures de travail sur des machines, ordinateurs ou autres dispositifs, tandis que 22 (sur 68 réponses : 32 %) autodéclarent les heures. Cela vaut aussi pour le travail à domicile. 10 ans avant le début de la pandémie, des confinements et de la massification du télétravail, si celui-ci est fréquent, il paraît peu important en nombre d'heures et surtout il n'est pas institutionnalisé. Le cadre tient décidément à sa vie privée. 56 individus (sur 94 réponses : 60 %) déclarent travailler occasionnellement à leur domicile pour leur entreprise, sans toutefois dépasser les 2 à 3 heures par semaine.

« Par exemple sur le fait d'amener du travail à la maison, on voulait me confier un ordinateur portable, moi je n'en veux pas. D'abord, je suis salariée ou je suis mariée avec mon entreprise ? » (Femme, 51 à 55 ans, en couple, 1 enfant)

Une vingtaine de cadres (sur 94 réponses : 21 %) note que l'équipement de travail à la maison pour leur travail est fourni par l'entreprise. Même si le travail à domicile paraît relativement faible à cette époque (10 ans avant la pandémie), une certaine pression fait que celui-ci apparaît comme une solution pour gérer les temporalités professionnelles. Si les équipements sont fournis par l'entreprise ou achetés sur fonds personnels, le cadre est donc déjà capable, s'il le souhaite, de travailler à sa résidence pour son entreprise. Dans tous les cas, les contraintes à effectuer un tel travail ne sont pas très explicites, mais renvoient souvent, soit à des obligations implicites, soit à un espace discrétionnaire personnel. La maison reste un espace bien distinct de la vie professionnelle. L'importance du télétravail paraît très faible au regard des pratiques pendant la pandémie une décennie plus tard. Nuance importante, il s'ajoute à la durée du travail en présentiel. La raison en est aussi que les cadres prennent appui sur la distance entre travail et domicile pour compartimenter les temporalités.

Ils érigent le domicile comme un lieu consacré à la vie privée. Les frontières semblent donc bien établies. Cela est remarquable, car traditionnellement on considère le cadre en France comme une figure emblématique de la porosité de ces temporalités³⁹. Cette porosité des temporalités est donc remise en question.

Les cadres ne sont plus « mariés » avec leur entreprise. Ils comptent bien leur temps et établissent clairement les frontières entre temps professionnels et temps privés. De plus, ils sont bien informés sur la réglementation des temporalités professionnelles et ils ont des propositions concernant les éventuelles améliorations. Les règles collectives en vigueur dans l'entreprise, notamment en matière de temps de travail, sont en général connues. 58 (sur 88 réponses : 66 %) déclarent les connaître, et 45 (sur 52 réponses : 87 %) notent un accès facile aux textes d'accord collectif.

Néanmoins pour beaucoup de cadres, les accords sur les 35 heures de la fin des années 1990 sont à améliorer : 22 (sur 88 réponses : 25 %) individus affirment qu'ils devraient donner lieu à une augmentation des heures supplémentaires payées ; 17 cadres (sur 88 réponses : 19 %) verraient une amélioration avec davantage de recrutement. En revanche, 39 individus (sur 88 réponses : 44 %) affirment que l'amélioration la plus notable des accords 35 heures serait de bénéficier du volume des journées RTT avec davantage de souplesse, dénonçant une trop grande rigidité dans la mise à disposition de ce temps libre. L'autonomie temporelle est ici le pouvoir d'user de son temps à durée constante. Même si l'encadrement des temporalités par des règles claires est apprécié, tout ce qui entrave l'autonomie

39. Tremblay Diane-Gabrielle et Genin Émilie, « Remodelage des temps et des espaces de travail chez les travailleurs indépendants de l'informatique : l'affrontement des effets de marchés et des préférences personnelles », *Temporalités. Revue de sciences sociales et humaines*, n° 10, 2009.

de gestion de leur temps est mis en cause. Les cadres continuent à vouloir gérer leur emploi du temps. Il n'est donc pas étonnant que l'incapacité de gérer à sa guise le temps libre ainsi que les multiples contraintes productives fasse du couple temps/travail une relation souvent conflictuelle.

Les temps vécus de la vie quotidienne entrent en contradiction avec le temps contraint⁴⁰. Ces liens entre temporalités et travail apparaissent clairement pour plus d'un tiers des cadres interrogés (37 %) qui ont l'impression de travailler en permanence dans l'urgence et « sans organisation ». 66 % affirment rencontrer des problèmes dans leur gestion du travail dans le temps. La moitié des cadres (50 %) évoque des problèmes liés aux délais à respecter. En outre, une importante proportion d'entre eux (34 %) note des problèmes liés aux objectifs à atteindre. Ils sont 19 % à évoquer des difficultés temporelles liées au manque de moyens mis à leur disposition. L'urgence est donc énoncée comme l'expression la plus visible d'une limite de l'autonomie temporelle.

« Le problème, c'est qu'à mon poste, je dois tout traiter en urgence. Je travaille dans l'urgence, par exemple les courriels, il faut les faire de suite, un coup de téléphone il faut le faire de suite, si un agent à un problème il faut le traiter de suite, il n'est pas rare que je doive faire trois ou quatre choses en même temps. » (Homme, 36 à 40 ans, marié, 1 enfant)

Néanmoins, le pouvoir de gestion des activités, en particulier, est apprécié par la plupart des cadres. Il n'est donc pas surprenant que les cadres interrogés affirment leur liberté d'action dans l'organisation de leur travail (soulignée par 77 individus), et à la souplesse des horaires (pour 60 individus). L'équation temporelle personnelle⁴¹ mise sur les blancs laissés par l'organisation des activités et par le temps contraint.

40. Grossin William, *Pour une science des temps : introduction à l'écologie temporelle*, Toulouse, Octarès, coll. « Travail » 1996, 268 p.

41. *Ibid.*

L'urgence met en cause ces poches temporelles, réduit donc le pouvoir de gestion des temporalités, considéré comme constitutif de l'autonomie des cadres. Étendue au choix des activités, la gestion des temporalités reste le pivot de la liberté d'action caractéristique de l'identité du cadre.

Sur un axe « autonomie – contrainte », les cadres interrogés se situent plutôt du côté de l'autonomie (pour 64 %). Rappelons que si 32 % des individus affirment éprouver un sentiment d'accomplissement professionnel, seulement 17 % se disent satisfaits de leurs performances. La faiblesse de ce nombre laisse entendre que l'efficacité d'un travail pourrait être beaucoup plus importante. Si celle-ci reste inférieure aux exigences des cadres, la raison est à chercher dans les difficultés de la vie professionnelle. Ces difficultés rejaillissent sur la vie privée. Les valeurs attribuées par les cadres à la vie privée élargissent la notion de temps contraint à la sphère domestique. Le temps contraint fait alors l'objet d'une négociation dans laquelle la profession n'occupe plus la première place. Notons que de manière surprenante la négociation du temps de travail se fait d'abord avec la famille (pour 54 % des réponses), ensuite avec les équipes ou les homologues (pour 27 % des réponses), et seulement en dernier lieu avec les supérieurs hiérarchiques (pour 17 % des réponses).

Cette importance de la vie familiale corrobore d'une part l'extension générale de la notion de temps contraint à la vie privée. Elle évoque d'autre part le rétablissement des frontières entre vie privée et vie professionnelle. Le cadre n'est plus prêt à sacrifier sa vie de famille pour l'entreprise. D'autres données permettent de souligner la priorité donnée à la vie de famille. En ce qui concerne les éléments constitutifs de la qualité de vie, 29 % des individus interrogés évoquent la sérénité, 49 % évoquent le bien-être professionnel, et 55 % le bien-être privé. Enfin, 38 % soulignent que la qualité de vie se situe dans l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Cette

qualité de vie est d'autant plus appréciée que le travail est caractérisé par des contraintes liées aux clients et aux relations avec les usagers des services publics. Une importante proportion des cadres interrogés estime que leur activité s'inscrit dans un marché concurrentiel (pour 36 % des réponses), et 38 % d'entre eux notent que d'une manière ou d'une autre leur activité s'inscrit dans une démarche de service au public. À ces contraintes de la vie professionnelle s'ajoute une vision plutôt négative du dialogue social dans l'entreprise : 54 individus (sur 87 réponses recueillies, soit 62 %) estiment que le dialogue social entre représentants des salariés et l'employeur n'existe pas dans leur entreprise, alors que 50 individus (sur 70 réponses : 71 %) estiment que l'action des syndicats est inefficace.

En effet, beaucoup de cadres pensent que le dialogue social s'est dégradé au fil des années. Les raisons portent sur une solidarité en baisse et sur une perception des représentants des personnels ayant moins d'influence sur la négociation collective.

En résumé, les cadres pensent que leurs temporalités professionnelles sont parasitées. L'autonomie temporelle est mise à mal : trop de réunions, trop de courriels. Le sentiment de travailler dans l'urgence, mais aussi l'impression que le dialogue social ne fonctionne plus, crée une situation dans laquelle les cadres voudraient d'une part atténuer leur investissement professionnel et préserver la sphère privée, comme un rempart contre l'emprise du travail⁴². D'autre part, l'autonomie du cadre dans l'organisation de son travail constitue toujours la pierre angulaire de son identité et de son activité, mais les contraintes temporelles ont tendance à la limiter.

42. Méda Dominique, *Travail : la révolution nécessaire*, Paris, Éditions de l'Aube, 2010, 92 p.

E - La seconde autonomie temporelle : de la durée à la position du temps

1) Dimensions du temps et réduction de la durée du travail

Les contraintes de temps vécus par les cadres montrent la pluralité des objectifs et objets de l'autonomie. Les types d'activités, l'articulation des temps sociaux, le vécu de l'urgence influent sur l'autonomie temporelle. Le type de tâche limite ou élargit le sentiment de maîtrise des temporalités. Si les temporalités signifient le rapport au temps et la subjectivité, les dimensions objectivables du temps de travail constituent l'enveloppe de ces activités. De quoi parle-t-on ?

Les recherches et les formalisations sur le temps de travail doivent beaucoup aux travaux de William Grossin. En proposant la distinction durée, horaires et rythmes, il décrit aussi des domaines d'application de l'autonomie temporelle⁴³. Les durées décrivent la longueur de la journée du travail. Par extension nous parlons aussi de durée hebdomadaire et annuelle du travail ; cette durée du travail a diminué d'environ de moitié en 150 ans, mais avec de périodes plus ou moins marquées de rallongement de la durée du travail, notamment au moment des guerres⁴⁴.

Les horaires décrivent le moment où l'on travaille, le début et la fin de la journée. Dans le prolongement, on comprend par

43. Grossin William, *Le travail et le temps : horaires, durées, rythmes*, Paris, Éditions Anthropos, 1969, 248 p.

44. Découflé André-Clément et Svendsen Nicolas, « Contribution à une histoire des durées du travail dans l'industrie française du milieu du XIX^e siècle à la Seconde Guerre mondiale », *Travail et Emploi*, n° 21, 1984, p. 57-70 ; Fridenson Patrick, « Le temps de travail, enjeu de luttes sociales », in *Le temps de travail*, Boulin Jean-Yves, Cette Gilbert et Taddei Dominique (dir.), Paris, Syros, 1993, p. 19-28.

horaires aussi le travail de nuit et de week-end, appelés parfois horaires « atypiques ».

Le rythme est un « agencement de cadences »⁴⁵, se définissant par la succession de cadences plus ou moins rapides jusqu'au temps de repos. La cadence est la vitesse du mouvement, la répétition des opérations par unité de temps (*Ibid.*). Ces trois dimensions (durées, horaires et rythmes) de l'autonomie temporelle peuvent aisément traduire des actions concrètes et revendications : lutte pour la réduction de la durée du travail, refus du travail de nuit ou le week-end, freinage de la production.

Il n'y a pas de doute que le conflit sur la durée du travail, commençant par la journée et de manière emblématique la journée des 8 heures⁴⁶, a eu historiquement la signification la plus importante pour l'autonomie temporelle. La journée de 8 heures instaurée par la loi en du 1919 constitue un mot d'ordre syndical dès 1888⁴⁷. De nombreux travaux sont là pour témoigner du développement du temps libre comme condition première pour envisager le bien-être et d'autres activités⁴⁸. La première autonomie est arrivée en France par la diminution de la durée du travail sur 150 ans conduisant à un nouvel ordre temporel : a) une norme fixant la durée journalière, hebdomadaire, repos, congés, b) l'intervention de l'État comme puissance normative, c) une règle commune qui crée

45. Grossin William, *Pour une science des temps*, op. cit., p. 208.

46. Deutschmann Christoph, *Der Weg zum Normalarbeitstag: die Entwicklung der Arbeitszeiten in der deutschen Industrie bis 1918*, Frankfurt am Main (Deutschland), Campus, 1985, 311 p.

47. Fridenson Patrick, *Le temps de travail, enjeu de luttes sociales*, op. cit.

48. Cross Gary S., *A quest for time: the reduction of work in Britain and France*, op. cit.

un collectif de destinataires, d) un dispositif de sanctions en cas de non-respect des règles⁴⁹.

Par ailleurs, sous l'emprise de la pression des marchés des produits et des services, la variabilité de la durée du travail à partir des années 1980 a entamé ce nouvel ordre temporel⁵⁰. La stabilité de l'emploi du temps a fait place à de l'instabilité.

Périodiquement et depuis plus de 20 ans, cette voie de l'autonomie par l'abaissement de la durée s'est épuisée en France. Déjà fallait-il attendre une vingtaine d'années depuis les lois Auroux (1982) et la réduction de 40 à 39 heures hebdomadaires pour envisager la semaine des 35 heures (lois Aubry, 1998, 2000). Aujourd'hui, plus de vingt ans après, l'autonomie temporelle « version baisse de la durée du travail » s'est stabilisée⁵¹.

Parallèlement, une autre voie de l'autonomie temporelle s'est développée. Cette voie s'appuie sur la désynchronisation des temps professionnels décrivant le mouvement inverse de la synchronisation connue par l'industrialisation des sociétés⁵². Comment saisir l'évolution vers ces nouveaux temps autonomes ? Décrivent-ils une alternative à la réduction de la durée du travail ? Sont-ils réels et à quoi correspondent-ils ? Sont-ils le résultat d'une mutation des sociétés vers plus

49. Thoemmes Jens, *Vers la fin du temps de travail ?*, Paris, Presses universitaires de France, coll. « Le Travail humain », 2000, 225 p.

50. Thoemmes Jens, *La négociation du temps de travail : une comparaison France-Allemagne*, Paris, LGDJ-Lextenso, 2010, 184 p.

51. Il n'y a pas de consensus sur l'évolution de la durée du travail depuis le début des années 2000. Les heures supplémentaires ont été facilitées. Pélisse Jérôme, « L'enterrement des 35 heures ? », *La Vie des idées*, 2008. La durée habituelle hebdomadaire à temps complet est de 39,2 heures par semaine en 2020 (Dares).

52. Giotto Timo, *La désynchronisation des temps professionnels*, op. cit.

d'individualisation⁵³ ? Doit-on chercher du côté de nouvelles technologies ou du côté d'une compensation pour l'accélération des temps de vie⁵⁴ ?

Disons-le tout de suite, nos explorations ne permettent pas de conclure sur de telles perspectives très générales d'individualisation ou d'accélération des temps. Nous essayons de rester proches des catégories que nous venons de présenter. L'une des caractéristiques de l'autonomie temporelle est que les dimensions concernées se sont modifiées.

2) La position du temps de travail

La littérature indique un intérêt pour renouveler l'analyse des dimensions du temps de travail en proposant de substituer au triptyque de Grossin (durée, horaires, rythmes), les notions de durée, localisation et variabilité/prévisibilité du temps. La localisation du travail dans la journée ou dans l'année devient un enjeu dépassant les horaires et qui se combine aux deux autres domaines pour décrire la disponibilité⁵⁵. De même, des travaux à partir des *Time-Use Studies* ouvrent sur une analyse détaillée de la répartition du travail au cours de la semaine⁵⁶.

Cette nouvelle voie d'autonomie s'appuie, en partant des horaires, sur ce qu'on pourrait appeler la « position » du

53. Bauman Zygmunt, *The Individualized Society*, Maldenn (MA), Wiley-Blackwell, 2001, 272 p.

54. Rosa Hartmut, *Alienation and Acceleration: Towards a Critical Theory of Late-Modern Temporality*, Malmö (Sweden), Aarhus University Press, 2010, 111 p.

55. Devetter François-Xavier, *L'économie de la disponibilité temporelle au travail : la convention fordiste et ses remises en cause*, Université Lille 1, Lille, 2001, 351 p.

56. Chenu Alain & Lesnard Laurent, "Time Use Surveys: a Review of their Aims, Methods, and Results", *European Journal of Sociology/ Archives Européennes de Sociologie*, vol. 47, n° 3, 2006, p. 335-359.

temps de travail⁵⁷. Par position, nous entendons la fixation du temps de travail/non-travail au cours d'une période donnée. Les pauses interrompent les opérations. Les horaires positionnent le travail sur la journée. Les jours de repos rythment les semaines. Les congés alternent avec le travail au cours d'une année. Les phases de suspension ou arrêts de l'activité professionnelle caractérisent la vie au travail. La position du temps de travail regroupe l'ensemble de ces situations. Elle détermine quand on travaille, quelle que soit la période de référence concernée. Pourquoi évoquer une telle catégorie ?

D'abord, car elle s'oppose fondamentalement à la notion de durée. La position répond à la question « quand » et non « combien ». Elle ouvre sur les autres caractéristiques pour passer des temps quantitatifs, linéaires et chronologiques (Chronos) à un raisonnement sur le moment opportun (Kairos) ou sur le temps cyclique (Aiôn). La position propose un passage à des dimensions plus qualitatives et à d'autres projets mettant au centre l'alternance travail/non-travail. La position propose ainsi de réinvestir la dimension souvent oubliée du rythme incluant le non-travail en l'appliquant à la vie entière et aux âges de la vie⁵⁸. En effet, il n'y a pas de raison que le rythme soit confiné aux opérations dans des univers industriels.

Ensuite, la position du temps détermine une diversité de ce qui n'est pas du travail professionnel (pauses, repos, congés, parentalité, formation, chômage, retraite, etc.) soulignant l'hétérogénéité de ces éléments. Cette catégorie incite à lister

57. À ne pas confondre avec l'expression allemande plus restreinte *Lage der Arbeitszeit* qui correspond au terme français « horaires ». La position diffère aussi du terme français « d'aménagement du temps de travail » qui renvoie à l'organisation du temps de travail et à des dispositifs précis du temps de travail.

58. Naville Pierre, *Temps et technique*, op. cit. ; Bessin Marc, « Cours de vie et flexibilité temporelle. La crise des seuils d'âge : service militaire, majorité juridique », *Population*, vol. 49, n° 2, 1994, p. 538-540.

ces domaines et à ouvrir les recherches sur des objets peu investis par l'étude du temps.

Quels sont les instruments principaux de ces alternances permises par la seconde autonomie ? Quel est le bilan des outils en matière de réappropriation des temps ?

Nous voudrions montrer que la seconde autonomie n'est ni une autonomie « au rabais », ni plus importante que la première, la réduction de la durée du travail. La seconde autonomie est une manière d'observer que les politiques du temps de travail ont changé. C'est d'abord pour étayer ce constat que les chapitres suivants permettent de montrer la diversité des outils, les situations et les contextes internationaux. Il s'agit plus précisément d'évaluer la nature de cette autonomie. Finalement, il s'agit aussi de trancher s'il s'agit d'un palliatif, d'une contre-mesure, d'une alternative ou simplement d'une voie qui correspond à de nouvelles aspirations. Nous commençons par l'analyse de l'outil fondateur de la seconde autonomie il y a un demi-siècle : les horaires variables.

Chapitre II

Une nouvelle voie à partir des années 1960 : les horaires variables

Au cours des années 1960, les temps de travail étaient standardisés sur un plein temps avec des formes d'organisations fixes se répétant au cours de la vie active. Dans une situation de plein emploi d'après-guerre, la durée du travail n'était plus considérée comme « à réduire », sauf pour les semaines de congés annuels qui ont été ajoutés (2 en 1936 à 5 en 1981). L'organisation du travail et des temps au quotidien étaient l'affaire des employeurs. La participation syndicale aux choix des temporalités relevait de l'exception. Il n'est donc pas étonnant que la question de l'autonomie temporelle ait d'abord été posée par le patronat. Pour un certain nombre de raisons que nous allons détailler, l'organisation temporelle fixe présentait des coûts de plus en plus élevés que les employeurs cherchaient à réduire. L'outil fondateur dans cette quête a été les *horaires variables ou individualisés*¹. Ce terme a été précédé d'autres expressions. Ainsi le mot *Gleitzeit* en allemand (temps glissant) au cours des années 1960 a été traduit en anglais par *Flextime*, *Flexi-Time*, *Flexible Working Hours*, *Adaptable*

1. Les deux termes sont utilisés pour qualifier le même dispositif. Ce chapitre s'appuie sur un article publié dans la *Revue française de socio-économie*, Thoemmes Jens, « L'histoire oubliée des horaires individualisés : de la désynchronisation choisie à la flexibilité pour l'entreprise », vol. 11, n° 1, 2013, p. 35-53.

Hours, Rubber Hours, gliding hours, gliding time et par *horaires dynamiques* en France et *horaires flexibles* au Canada. Dans le monde francophone, d'autres expressions ont été fréquemment utilisées : *horaires libres, à la carte, mobiles, souples, évolutifs* et *personnalisés*. La question de l'autonomie temporelle y est sous-jacente. Le choix, la réduction des frictions, le glissement et l'adaptation des temps sont présents. L'idée de base du dispositif, simple et radicale, rompt avec la notion d'horaire fixe. Elle consiste à permettre, par exemple, un début de travail variable entre 7 h et 9 h et une fin de travail entre 16 h et 18 h (plages horaires variables), tout en maintenant entre ces deux plages horaires variables une pause déjeuner et une « plage fixe » pendant laquelle tous les travailleurs sont présents sur le lieu de travail. L'alternance de plages variables et de plages fixes, qui varie d'une personne à l'autre, caractérise cet outil de gestion du temps de travail.

La notion de flexibilité a souvent été associée à cette différenciation et a permis d'en questionner les effets tant sur les rythmes des sociétés modernes que sur les conditions de vie des travailleurs². La flexibilité et la différenciation s'inscrivent dans un mouvement qui a conduit à une déstandardisation des normes temporelles. Les horaires variables seraient donc un instrument de désynchronisation des temps de travail³. Cela soulève d'une part des questions sur la mesure des différents temps de travail⁴. En effet, la désynchronisation nécessite de nouveaux dispositifs d'enregistrement des temps de travail des salariés : la seule saisie standardisée des heures de

2. Lallement Michel, *Temps, travail et modes de vie*, Paris, Presses universitaires de France, 2003, 227 p.

3. Giotto Timo, *La désynchronisation des temps professionnels*, op. cit.

4. Pillon Thierry et Vatin François, *Traité de sociologie du travail*, Toulouse, Octarès, coll. « Travail et activité humaine », 2003, 520 p. ; Vatin François (dir.), *Évaluer et valoriser : une sociologie économique de la mesure*, Toulouse, Presses universitaires du Mirail, 2009, 312 p.

début et de fin de travail ne permet plus d'évaluer la contribution des salariés. Cela pose d'autre part le problème de l'individualisation des temps de travail. Ces temps de travail individualisés s'inscrivent-ils dans un mouvement de fond des sociétés modernes⁵ ? Ou bien l'individualisation n'est-elle pas plutôt assimilable à des régulations multiples et confuses ? Répondent-elles à des stratégies patronales pour contrecarrer les collectifs ou à des dynamiques positives d'émancipation et d'aspiration à l'autonomie personnelle⁶ ? Enfin, ce qui nous semble au centre des préoccupations, c'est la possibilité pour le salarié de gérer lui-même ses temporalités. Ne pourrait-on pas penser que l'ouverture d'un espace par des horaires variables permet d'imaginer d'autres équations temporelles personnelles⁷, alors que les pratiques ordinaires ne s'écartent guère des schémas préétablis⁸ ?

Le retour sur les débuts des horaires variables dans les années 1960 nous permettra de comprendre les raisons qui ont conduit à l'invention de ce dispositif fondateur de la seconde autonomie (A). Il nous permettra de préciser le sens qu'a pris l'individualisation des horaires, la manière dont sa mise en place a été accueillie, ainsi que les attentes et les espoirs qu'elle suscitait et qui allaient bien au-delà de la possibilité pour les salariés de choisir individuellement leurs horaires (B). Nous soulignerons ensuite que l'innovation sociale nécessitait

5. Bauman Zygmunt, *The Individualized Society*, op. cit.

6. Dubar Claude, Régulation conjointe et double transaction : réflexion pour un débat, in *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*, Terssac (de) Gilbert (dir.), Paris, La Découverte, coll. « Recherches », 2003, p. 331-344.

7. Grossin William, *Pour une science des temps*, op. cit.

8. Terssac (de) Gilbert et Tremblay Diane-Gabrielle, Quelques tensions contradictoires de l'évolution du temps de travail, in *Où va le temps de travail ?*, Terssac (de) Gilbert et Tremblay Diane-Gabrielle (dir.), Toulouse, Octarès, coll. « Travail et activité humaine », 2000, p. 5-25.

une nouvelle façon d'enregistrer et de comptabiliser les temps ainsi autonomisés. Pour ce faire, de nouvelles machines ont été introduites dans les entreprises, remplaçant parfois les anciennes pointeuses ou, plus radicalement, introduisant un contrôle mécanisé des heures de présence (C). Ce contrôle du temps a suscité des résistances qui ont porté sur le cœur même de ce changement de norme : l'individualisation et la différenciation des horaires (D). Malgré cette critique de l'horaire variable, le désenchantement de l'autonomie temporelle semble être d'une autre nature. Il s'enracine dans un détournement de la décision individuelle du salarié au profit de l'entreprise. Contrairement à la vision libérale de l'autonomie qui vise à renforcer le choix du salarié sur son emploi du temps, l'entreprise s'accroche à des temps collectifs qui peuvent être plus facilement calqués sur la demande (E).

A - L'émergence du concept dans l'entreprise

On peut situer le déclenchement de ces interrogations sur l'individualisation des temps au milieu des années 1960. Ce débat « historique » est issu de l'émergence du dispositif à partir d'expériences d'entreprise dès le milieu des années 1960. Certains auteurs relatent une première expérience suisse dans une entreprise du tertiaire, passée relativement inaperçue et peu documentée⁹. Une autre entreprise industrielle se propose en 1967 d'introduire l'horaire individualisé. Située près de Munich à Ottobrunn, l'entreprise aéronautique Messerschmitt-Bölkow-Blohm (MBB)¹⁰ est en effet

9. Baudraz Jean-François, *L'Horaire variable de travail*, Paris, Éditions d'Organisation, 1973, 135 p. ; Hogue Jean-Pierre, L'horaire variable : quelques conséquences, in *L'aménagement des temps de travail : l'horaire variable et la semaine comprimée*, Sexton Jean et Bovin Jean (dir.), Québec (Québec), Les Presses de l'Université de Laval, 1974, p. 83-107.

10. Aujourd'hui EADS.

confrontée à de multiples problèmes économiques, géographiques et sociaux qui vont faire surgir la désynchronisation des temps collectifs comme une solution qui sera plus tard connue sous le nom de *modèle d'Ottobrunn* selon la localité d'implantation de cette première expérience. En 1958, Ludwig Bölkow, un ingénieur aéronautique, s'est installé avec sept autres ingénieurs dans les locaux de l'ancien institut de recherche aérospatial de Munich, en partie détruit depuis la guerre : soutenu par des contrats de recherche gouvernementaux, il a construit de grandes installations dans lesquelles des missiles antichars, des projets spatiaux, des hélicoptères, des avions légers, mais aussi des lave-vaisselles et des rames de métro ont été développés. En 1961, Bölkow employait 950 ingénieurs, scientifiques et techniciens. Cette croissance de l'entreprise et de ses effectifs a sans doute contribué à la création des horaires variables dans ce lieu.

Le premier élément évoqué concernant le développement d'un modèle de désynchronisation des temps collectifs porte sur les temps de transports du lieu d'habitation au lieu de travail. En 1967, l'usine est desservie par deux seules voies d'accès, que doivent obligatoirement emprunter les désormais 6 000 employés, dont plus de 1 000 universitaires et près de 2 000 femmes, tous occupés à la réalisation de prototypes¹¹ : « Les interminables embouteillages du matin et du soir rendent donc leurs déplacements quotidiens de plus en plus longs

11. Nous tenons à signaler ici la première conférence d'envergure sur les horaires variables qui a eu lieu en 1974 au Québec, Canada. À l'initiative du département des relations industrielles de l'université Laval le 29^e congrès s'intitulait « L'aménagement des temps de travail. L'horaire variable et la semaine comprimée ». Cette conférence s'est proposée de faire le point sur les premières expériences en matière d'horaire individualisés. Sexton Jean et Bovin Jean (dir.), *L'aménagement des temps de travail : l'horaire variable et la semaine comprimée*, Québec (Québec), Les Presses de l'Université de Laval, 1974, 317 p.

et pénibles. Il s'ensuit des retards croissants, le contrôle des présences se transforme en cauchemar, le mécontentement et les frustrations s'accumulent »¹². Matin et soir, les salariés se déplaçaient sur deux routes d'accès étroites parsemées de trois feux de circulation. Au « Ottobrunner Steeple-chase » (jargon d'entreprise) ont participé quotidiennement 3 300 salariés de l'entreprise, environ un millier de voitures et 18 autobus de transport. Des dizaines d'employés arrivaient en retard tous les jours. Ces retards étaient mal tolérés par les salariés, car ils faisaient l'objet de critiques de la part de la hiérarchie, alors qu'au même moment les dépassements de la journée du travail et les départs tardifs de l'entreprise étaient parfaitement tolérés. La désynchronisation avec les horaires variables est dans cette perspective le résultat d'une compensation pour un dépassement fréquent de la borne temporelle en fin de journée¹³. L'autonomie temporelle est concédée, consécutivement à une contrainte pour les salariés.

Le deuxième argument évoqué en faveur de la mesure concerne la pénurie de main-d'œuvre. En période de plein emploi¹⁴ et concernant la région munichoise en particulier, le marché du travail se resserre de plus en plus, problème accentué par les travaux préparatoires aux Jeux olympiques de

12. Boucher Marie-Claire, L'horaire variable de travail : progrès ou anachronisme, in *L'aménagement des temps de travail : l'horaire variable et la semaine comprimée*, Sexton Jean et Bovin Jean (dir.), Québec (Québec), Les Presses de l'Université de Laval, 1974, p. 46.

13. Kröcher Jordan von, *Wandel der Arbeitszeit – Hintergründe, Modelle und rechtliche Rahmenbedingungen*, Norderstedt (Deutschland), GRIN Verlag, 2007, 61 p.

14. Néanmoins la crise de 1966-1967 conduit à une augmentation provisoire du taux de chômage en Allemagne à 2,1 %, Bispinck Reinhard und Schulten Thorsten (Hrsg.), *Zukunft der Tarifautonomie: 60 Jahre Tarifvertragsgesetz: Bilanz und Ausblick*, Hamburg (Deutschland), VSA-Verlag, 2010.

1972. Dans ces conditions, le desserrement des contraintes temporelles devient une manière de préserver le nombre de salariés, en améliorant les conditions de vie, sans concéder trop d'augmentations de salaire¹⁵. Force est de constater que la désynchronisation n'est pas une finalité pour l'entreprise, mais un moyen pour régler par l'autonomie temporelle d'autres problèmes. Cette première expérience d'horaires variables semble être davantage du ressort de la gestion de la main-d'œuvre que de l'octroi gratuit d'une nouvelle liberté aux salariés¹⁶. Ceci devient d'autant plus clair lorsque l'on apprend que l'expérience a été préparée avec l'aide d'une conseillère économiste. Marie-Claire Boucher¹⁷ va en effet situer le début de l'interrogation sur l'horaire individualisé en 1965, à l'initiative de l'économiste Christel Kaemmerer, près de Bonn, qui propose une formule de réaménagement des temps de travail permettant de relancer l'emploi des femmes jusque-là exclues du marché du travail, en partie en raison du manque de souplesse des horaires fixes incompatibles avec les exigences domestiques et familiales. Dans cette perspective, la combinaison de l'association des femmes à la sphère domestique et les horaires fixes et synchronisés les rendraient « indisponibles » pour le marché du travail. L'autre raison, avancée par la conseillère, concerne les employeurs qui souhaitaient alors une utilisation « rationnelle » de la main-d'œuvre disponible, malgré des variations sporadiques du volume de travail, qui fluctuait considérablement au cours d'une journée, d'une semaine, d'un mois ou d'une saison. Si la firme MBB avait expérimenté en 1967 l'horaire individualisé, cela aurait été d'abord pour des raisons

15. Boucher Marie-Claire, L'horaire variable de travail : progrès ou anachronisme, *op. cit.*

16. Kröcher Jordan von, *Wandel der Arbeitszeit – Hintergründe, Modelle und rechtliche Rahmenbedingungen*, *op. cit.*

17. Boucher Marie-Claire, L'horaire variable de travail : progrès ou anachronisme, *op. cit.*

« purement économiques » avancées par le directeur du personnel. Il s'agissait en fait de désynchroniser le travail de quelque 6 000 employés pour éviter des retards, mais aussi de la fatigue et des frustrations (*op. cit.*).

Quels sont alors les traits du modèle des horaires variables qui a permis la désynchronisation des temps collectifs ? Si nous regardons du côté des caractéristiques de la durée du travail, nous sommes d'une part replongée dans les normes temporelles des années 1960, c'est-à-dire dépassant largement les 40 heures de travail par semaine, et d'autre part du côté des horaires, nous observons l'ouverture d'un choix au salarié qui reste, somme toute, relativement timide. Il s'agirait néanmoins d'une *petite révolution* qui aurait eu par ses aspects qualitatifs un effet très important sur les autres entreprises. Cinq années plus tard, plus de 3 500 entreprises auraient adopté ce même modèle¹⁸. La solution de 1967 qui a donné lieu à un accord d'entreprise en 1968 chez MBB¹⁹ est basée sur une durée hebdomadaire du travail collectif de 43 heures et 40 minutes. Cette durée du travail doit être effectuée entre lundi et jeudi de 8 heures à 16 heures et le vendredi de 8 heures à 15 heures 30. La pause déjeuner quotidienne est de 50 minutes. Ce qui fait donc une durée hebdomadaire du travail de 35 heures 20 minutes par personne. Pour effectuer la durée conventionnelle de travail de 43 heures 40 minutes par semaine, chaque individu doit donc fournir 8 heures et 20 minutes en plus. C'est sur cette seule durée du travail supplémentaire qui correspond à peu près à une journée de travail dans la semaine que la désynchronisation prend son effet. Cette durée du travail restante peut être effectuée à la libre guise des salariés entre 7 heures du matin et

18. Baudraz Jean-François, *L'Horaire variable de travail*, *op. cit.*

19. Hillert Alfred, *Gleitende Arbeitszeit-ein Weg mit Zukunft: Erfahrungen mit dem Ottobrunner Modell*, Bad Wörishofen (Deutschland), H. Holzmann, 1971, 176 p.

18 heures de l'après-midi. De plus, chaque salarié peut avancer sur sa durée de travail du mois prochain dans la limite de 10 heures, pour avoir 10 heures de temps libre le mois suivant. Le contraire reste possible aussi en empruntant un crédit de dix heures de travail à l'entreprise, cette même durée devant être compensée le mois d'après.



Figure 1 – Le modèle d'Ottobrunn de 1967

Quels ont été les effets de cette désynchronisation des temps collectifs ? C'est ici que le modèle d'Ottobrunn laisse perplexe les observateurs de l'époque, chercheurs et presse spécialisée. Suivant les commentaires des observateurs, les effets auraient été fulgurants concernant le bien-être des salariés, mais aussi pour la santé économique de l'entreprise. Les craintes des concepteurs du modèle selon lesquelles le millier d'académiques de l'entreprise, physiciens, ingénieurs, économistes, mathématiciens et autres spécialistes techniques protesteraient contre la mise en place du dispositif, ne se sont pas confirmées. D'après une enquête confidentielle et interne de l'entreprise, seule une personne n'aurait pas approuvé l'introduction²⁰ : les conditions de travail se sont améliorées ; la peur du retard provoquant un style de conduite dangereuse aurait diminué ; les bouchons le matin et le soir autour de l'entreprise se sont dissous ; certaines personnes admettent économiser 30 minutes sur le temps de trajet par jour.

20. "Aktion Langschläfer", *Der Spiegel*, vol. 23.

L'entreprise évoque aussi des avantages liés à la nouvelle situation (*Ibid.*) : diminution des jours d'absence de 300 jours en 1967 à 150 jours en 1968, accumulation de 14 000 heures de travail par des salariés qui constituent un capital supplémentaire pour l'entreprise, car le travail a été effectué, mais pas encore rémunéré. Des observateurs étrangers semblent confirmer ces propos. « Diminution appréciable du taux de rotation du personnel ; réduction de 40 % de l'absentéisme de courte durée ; baisse de 50 % des coûts en temps supplémentaire ; amélioration du moral des employés ; amélioration de l'esprit d'équipe chez les ingénieurs. »²¹ Certains auteurs vont encore plus loin dans l'analyse des effets bénéfiques des horaires variables. Les premières expériences auraient par exemple montré la diminution des échecs scolaires : « Il sera, par exemple, fort intéressant de lire les analyses faites en Allemagne où, après trois ans d'application de l'horaire de travail libre, il a été constaté une diminution des échecs scolaires chez les enfants dont les parents bénéficient de ce nouveau système d'horaire. D'autres incidences sur les besoins fondamentaux de la personne se révéleront progressivement. »²² Bien entendu, nous n'avons aucun moyen de vérifier aujourd'hui les effets réels de cette expérience. Cela n'est pas non plus d'une importance capitale pour la suite de l'analyse, puisque notre objectif est plus modeste. Il s'agit d'une part de mettre à jour les principales raisons et motivations qui ont conduit à la mise en place du système, et d'autre part de montrer les attentes et craintes liées à la modification des normes temporelles pour l'amélioration des conditions économiques et sociales du travail. Ici, les observateurs sont unanimes : l'expé-

21. Boucher Marie-Claire, *L'horaire variable de travail : progrès ou anachronisme*, *op. cit.*, p. 47.

22. Zumsteg Bernard Jean, *L'horaire libre dans l'entreprise : ses causes, ses problèmes, ses conséquences*, Neuchâtel (Suisse), Delachaux & Niestlé, 1971, p. 9.

rience est très largement approuvée. Pourtant la question reste entière : qui tire le bénéfice essentiel de l'expérience ? Le salarié avec ses revendications en matière de choix de l'emploi du temps ou l'entreprise concernant les bénéfices pour l'exercice économique ? Voire les deux simultanément ?

B - L'avènement d'une nouvelle culture temporelle et du travail ?

Le retour d'expérience sur ces horaires variables s'est d'abord constitué par des monographies d'entreprise²³, et par des questionnaires envoyés aux salariés et aux entreprises. En parallèle, les missions des experts à la demande des

23. Hillert Alfred, *Gleitende Arbeitszeit--ein Weg mit Zukunft*, op. cit. ; Huber Franz, *Fallstudie über Einführung der gleitenden Arbeitszeit beim Landratsamt Tuttlingen*, Aldingen (Deutschland), Hengstler, 1971, 16 p. ; Jäger Rudolf, *Fallstudie über Einführung der gleitenden Arbeitszeit bei der Firma Paul Lippke KG, Meß-und Regelgeräte*, Neuwied, Aldingen (Deutschland), Hengstler, 1971, 20 p. ; Sareyka Ludgerus, *Vergleichende Untersuchung über die Erfahrungen nach Einführung der Gleitzeit aus Berichten von mehr als 150 Unternehmen: (Industrie, Handel, Verbände u. Verwaltung)*, Düsseldorf (Deutschland), Fachhochschule Niederrhein, 1972, 139 p. ; Hamers Frank-Herbert, *Die gleitende Arbeitszeit in Versicherungsunternehmen*, Göttingen (Deutschland), Georg-August-Universität, 1973, 164 p. ; Schairer Norbert, *Fallstudie über die Einführung der gleitenden Arbeitszeit bei Bizerba: Bizerba-Werke Wilhelm Kraut KG*, Aldingen (Deutschland), Hengstler, 1975, 35 p. ; Cochard D., *L'instauration des horaires variables de travail dans l'entreprise*, Mémoire, Institut d'études politiques, Grenoble, 1976, 47-[18] f. p. ; Legendarme Marie-Christine, *Les horaires variables : étude de cas chez R.V.I.*, Limoges, B.U. Présidial, 1982, 61 p. ; Hervoir Françoise, *Les horaires variables dans un bloc opératoire : rêve ou réalité*, Bordeaux, Université Bordeaux 1, 1989, 106 f., annexes non paginées.

gouvernements notamment français et québécois²⁴ et les organisations nationales et internationales²⁵ ont, peu à peu, établi les effets positifs des horaires variables. En 1975, l'association allemande des administrateurs de personnel publiait les résultats liés à un envoi de questionnaires à 30 firmes. Sur ces 30 compagnies, 24 signalent une amélioration du climat de travail, 25 constatent une réduction de l'absentéisme, 23 révèlent un ajustement automatique du temps de travail au volume de travail, 15 firmes observent une réduction des heures supplémentaires, 17 firmes observent une augmentation de la productivité individuelle, 19 constatent un recrutement plus facile et 6 constatent la réduction de la rotation du personnel²⁶.

24. Chalendar (de) Jacques, *L'horaire libre en 1974*, Paris, La Documentation française, 1974, 89 p. ; Proust Odile et Landier Hubert, *Les horaires libres : dossier réuni*, Paris, CNIPE, 1974, 192 p. ; Grenier Noël, *Analyse des systèmes d'horaires variables au gouvernement du Québec*, Montréal (Québec), 1977, 64 p. ; Tessier Bernard M. et Turgeon Bernard, *L'horaire variable : rapport de la mission d'étude en Allemagne et en Suisse*, Québec, ministère du Travail et de la Main-d'œuvre, Direction générale de la recherche, 1976, 223 p.

25. Evans Archibald A., *Temps et vie de travail : modes d'assouplissement et possibilités de choix individuel*, Paris, OCDE, 1973, 118 p. ; Allenspach Heinz, *Flexible working hours*, Geneva (Switzerland), International Labour Office, 1975, 76 p. ; ANACT, *L'Horaire variable : documents méthodologiques et monographiques sur l'horaire variable en production, le contrôle des présences avec ou sans compteur*, Lyon, Anact, coll. « Notes et documents », 1977 ; Maric D., *L'aménagement du temps de travail : le facteur temps dans le nouveau concept des conditions de travail*, Genève (Suisse), Bureau international du travail, 1977 ; OIT, *L'Organisation du temps de travail dans les pays industrialisés : principaux documents*, Genève (Suisse), Bureau international du travail, 1978 ; OCDE, *Perspectives de l'emploi de l'OCDE 2001*, Paris, OCDE, 2001, 261 p. ; OCDE, *Assurer le bien-être des familles*, Paris, OCDE, 2011, 314 p.

26. Boucher Marie-Claire, *L'horaire variable de travail : progrès ou anachronisme*, *op. cit.*

L'augmentation progressive du recours aux horaires variables montre ici sans doute un changement de culture temporelle mettant au centre l'autonomie. Les avantages étaient déjà considérés comme non négligeables selon la conclusion d'un colloque organisé par l'Organisation internationale du travail en 1977 : le haut degré de liberté octroyée aux travailleurs pour aménager leurs horaires de travail de la façon qui leur convienne et le fait d'une plus grande latitude pour les autres activités (vie familiale, loisirs, éducation et formation), la suppression de la hantise des arrivées tardives, l'influence bénéfique exercée sur les transports et la circulation, la possibilité d'adapter les heures de travail aux horaires des transports publics, la réduction du temps et la fatigue des trajets, les effets positifs sur la productivité, sur l'absentéisme et sur la rotation de la main-d'œuvre, la possibilité donnée aux employeurs de faire fonctionner les entreprises plus longtemps chaque jour, la moindre pression déployée sur certains services à l'entreprise, les plus grandes possibilités données aux femmes mariées pour articuler des obligations professionnelles et domestiques²⁷.

Pour Boucher²⁸ les horaires variables vont bien au-delà. Ils participeraient d'un nouveau rapport au travail : la conception nouvelle de l'être humain à partir d'une connaissance accrue de ses besoins complexes et changeants ; une doctrine moderne de l'autorité du pouvoir fondée sur la collaboration et la raison, plutôt que sur la coercition, la répression ou la menace ; une notion différente des valeurs organisationnelles appuyées sur un idéal démocratique et humaniste qui se substitue à un système de valeurs impersonnelles et bureaucratiques, ne pouvant coexister qu'avec un style de gestion ouvert et

27. OIT, *L'Organisation du temps de travail dans les pays industrialisés*, *op. cit.*

28. Boucher Marie-Claire, *L'horaire variable de travail : progrès ou anachronisme*, *op. cit.*

participatif. Ces espoirs ne se sont manifestement pas réalisés dans le monde du travail. Pourtant, de vrais changements ont eu lieu.

Lorsque Grossin analyse l'effet des horaires variables au début des années 1980, il inclut ce dispositif dans les mesures qui permettent de faciliter l'articulation des temps sociaux²⁹. Il dira plus tard que l'instauration des horaires variables « franchit un seuil en direction de l'écologie temporelle. La labilité de l'horaire permet aux salariés de régler son horaire sur des choix personnels qui relèvent de souhaits et d'états qui n'étaient jamais pris en considération auparavant : sa condition physique, ses dispositions psychologiques, son humeur, ses goûts changeants ou non, ses obligations familiales, les contraintes d'autres cadres temporels rigides – ceux des transports par exemple, l'urgence des démarches administratives, le soin et sa santé, les circonstances imprévues, etc. »³⁰. Le monde de la recherche a tenté de qualifier les effets bénéfiques des horaires variables sous différentes expressions, nouvelles cultures temporelles ou articulation de leurs temporalités sociales³¹ et comme signe d'une autonomie bien réelle³². D'autres auteurs signalent l'effet des horaires

29. Grossin William, « Aménagement du temps et comportements culturels », *Revue française des affaires sociales*, n° 2, 1982, p. 75-86 ; Lallement Michel, *Les gouvernances de l'emploi : relations professionnelles et marché du travail en France et en Allemagne*, Paris, Desclée de Brouwer, 1999, 272 p.

30. Grossin William, *Pour une science des temps*, op. cit., p. 75.

31. Tremblay Diane-Gabrielle, Articulation emploi-famille et temps de travail, in *Ruptures, Segmentations et Mutations du Marche du Travail*, Tremblay Diane-Gabrielle et Dagenais Lucie France (dir.), Montréal (Québec), Presses universitaires du Québec, 2002, p. 183-216.

32. Setti Nora et Jacquot Lionel, « Les ambivalences des 35 heures dans un organisme de Sécurité sociale ou l'utopie du temps choisi », *Temporalités. Revue de sciences sociales et humaines*, n° 4, 2006.

variables sur les politiques temporelles des villes. « La diffusion des horaires variables montre qu'agir sur les rythmes des donneurs de temps, les désynchroniser par rapport à un fonctionnement considère souvent comme immuable constitue un des éléments pour améliorer les conditions de mobilité des utilisateurs de la ville et du territoire. »³³ La part des salariés qui travaillent sous ce régime est loin d'être négligeable. En ce qui concerne l'Europe le pourcentage des salariés qui déclarent pouvoir varier leurs horaires dans certaines limites oscillent entre 3 % (Albanie) et 44 % (Norvège). La moyenne de l'Union européenne se situe à 19 %. En France il s'agit d'à peu près un quart des salariés (24 %). Pour avoir une vision plus complète, il faudrait probablement y ajouter les salariés qui ont une liberté totale dans la fixation de leurs horaires (France 14 %, Union européenne 16 %), même si l'interprétation (liberté *versus* précarité) peut être, selon les pays, plus compliquée à effectuer.

33. Boulin Jean-Yves, *Villes et politiques temporelles*, Paris, La Documentation française, 2008, p. 125.

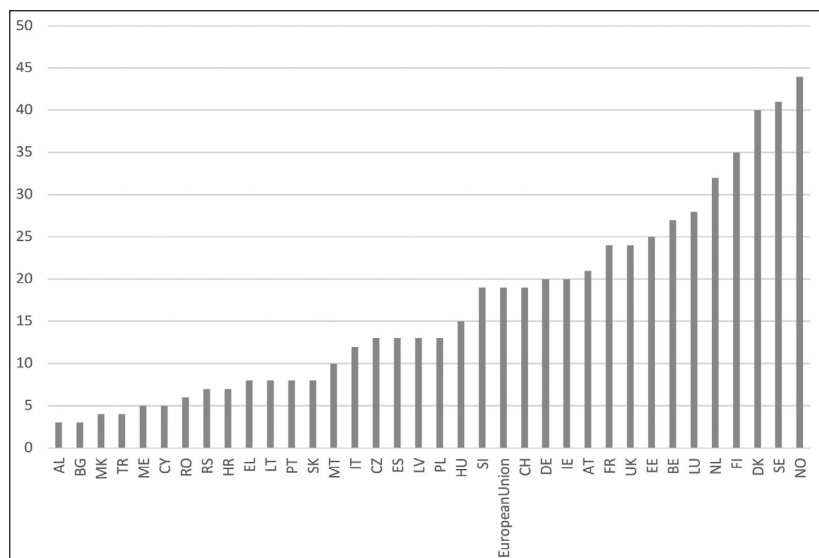


Figure 2 – Pourcentage des salariés qui déclarent avoir la possibilité de changer les horaires dans certaines limites en 2015^{34/35}

Cette évolution profonde des temporalités ajoute de l'autonomie pour les salariés, mais dans un premier temps pour atteindre d'autres objectifs, notamment économiques. Par ailleurs, cette nouvelle voie de l'autonomie temporelle n'aurait pas pu émerger massivement sans l'aide de nouveaux dispositifs techniques qui s'inscrivent dans le prolongement du changement de la norme sociale.

34. Eurofound, *Sixth European Working Conditions Survey: 2015*, 2017.

35. Eurofound, *L'enquête européenne d'Eurofound sur les conditions de travail (EWCS) de 2015*, 2017.

C - De nouvelles machines pour enregistrer les effets de l'autonomie temporelle

L'introduction des horaires variables et surtout leur distribution à un grand nombre d'entreprises n'auraient pas été possibles sans le développement de nouveaux objets de mesure. Rappelons qu'en règle générale les pointeuses des années 1960 ont été calquées sur les rythmes collectifs standardisés des travailleurs en relevant uniquement le début et la fin de la journée de travail, permettant d'établir la mesure de la durée du travail et éventuellement les calculs des heures supplémentaires. L'invention de l'horaire variable devrait donc s'accompagner de dispositifs techniques permettant l'enregistrement de la variabilité individuelle, des durées journalières différenciées ainsi que les commencements et les fins de journée selon les travailleurs. De plus, un certain nombre d'heures supplémentaires devait pouvoir être intégré dans la mesure normale de la durée du travail, car comme nous l'avons signalé, le report de stockage d'heures d'un mois sur l'autre était l'une des caractéristiques de ce modèle.

Selon certains observateurs, le dispositif technique était une condition nécessaire pour la distribution de la règle organisationnelle³⁶. L'intérêt pour la solution a été accompagné par celui des entreprises qui se trouvaient ou se lançaient sur le marché des appareils d'enregistrement du temps. L'engouement pour les horaires variables constituait un réel enjeu économique suivant le démontage des pointeuses anciennes dans les entreprises. C'est ainsi qu'un représentant d'une entreprise de fabrication de pointeuses admettait en 1971 que sans les commandes liées aux horaires variables la branche industrielle connaîtrait une récession³⁷. Comme souvent dans un marché

36. Chalendar (de) Jacques, *L'Aménagement du temps*, Paris, Bruges, 1971, 173 p.

37. Kulhay Hans-Dieter, "Das Comeback der Stechuhren", *Die Zeit*.

naissant, une entreprise a occupé une position dominante s'assurant que sa marque était identifiée avec l'idée même du concept des horaires variables.

Cela fut le cas d'un totalisateur métrique individuel de la firme Hengstler. Il s'agissait ici d'une marque protégée (*Flex-time* en Allemagne, Angleterre, Canada, États-Unis d'Amérique), « horaires dynamiques » en France, « horaire flexible » au Canada. La notion allemande de *Gleitzeit* (temps glissant) a été traduite dans le monde anglo-saxon par le mot *Flexitime* (temps flexible), expression aujourd'hui encore très utilisée pour caractériser les horaires variables. Il s'agit d'un équipement modulaire avec une horloge qui est liée à des compteurs métriques individuels. « L'horloge est programmée en fonction de l'amplitude de l'entreprise de façon à n'émettre des pulsions (au rythme d'une pulsion toutes les trente-six secondes) que dans les limites de cette amplitude. Chaque employé se voit octroyer un compteur, un module clef et une carte-clef individuellement codée, qui peut éventuellement servir de carte d'identification ou de laissez-passer. Au moment de commencer sa journée de travail, l'employé introduit sa carte dans le module clef afin de mettre son compteur en circuit, et l'y laisse jusqu'au moment de quitter son travail, alors qu'il l'en retire. Dès la mise en circuit, un voyant lumineux s'allume pour indiquer la présence de l'employé, et pendant toute sa durée le compteur métrique dévide ses rubans chiffrés pour enregistrer l'accumulation du temps. Le déroulement même des rubans est strictement progressif ; la seule rétrogression possible est absolue et s'effectue lors de la remise à zéro du compteur, par une simple pression du doigt sur un bouton de recul protégé, du reste par une fenêtre de plastique transparent dotée d'une serrure. De plus, par son apparence, son mode de fonctionnement, sa forte décentralisation possible et sa souplesse d'adaptation aux besoins spécifiques d'une entreprise ou d'un service donné, l'accumulateur n'offre pas de similitude avec l'horloge-poinçon exécrée, de sorte que les réticences

des employés, s'il s'en trouve, s'évanouissent rapidement à l'usage. »³⁸



Figure 3 – Flextimer, appareil d'enregistrement du temps avec compteurs électromécaniques 1970³⁹

L'appellation *Flextime* s'est répandue dans le monde anglo-saxon. Au cœur d'une stratégie de marketing et de publicité, la vente de nouveaux appareils s'est faite en louant les bienfaits des horaires variables. Néanmoins la machine provoquera une première forme d'opposition.

38. Sexton Jean et Bovin Jean (dir.), *L'aménagement des temps de travail : l'horaire variable et la semaine comprimée*, op. cit., p. 317.

39. Source : DORMA.

D - Les résistances sociales contre les horaires variables

En effet, entre 1967 et 1976 des milliers d'entreprises et administrations ont introduit le modèle d'Ottobrunn. Le commerce des appareils d'enregistrement du temps était florissant. La seule firme Hengstler avait réussi à vendre sa machine à 60 000 entreprises et administrations⁴⁰. L'appareil a conduit à un système qui permettait aux chefs d'entreprise de vérifier la présence du salarié avec un seul coup d'œil sur le compteur, parfois depuis leur bureau. De petites ampoules jaunes s'allument et s'éteignent en montrant quel salarié est à la maison ou sur le lieu de travail. Notamment certains syndicalistes esquissent alors des visions d'un contrôle total⁴¹, devenant une réalité dans certaines entreprises⁴². Cette crainte d'une surveillance accrue a conduit à un scepticisme du côté des organisations syndicales, mais aussi chez les employeurs en ce qui concerne son effet sur la productivité. L'opposition contre l'introduction des horaires variables et contre l'enregistrement du temps par des machines, surtout dans des endroits où celui-ci n'existait pas avant, a été relancée par la crainte d'une surveillance accrue des salariés. L'ancienne organisation syndicale des employés en Allemagne (DAG aujourd'hui Verdi) déplorait très rapidement le retour des pointeuses comme une régression et un retour dans les débuts du capitalisme⁴³.

Cette critique de la surveillance des horaires en amenait d'autres sur les effets négatifs de la désynchronisation : perte coûteuse pour l'entreprise liée à la moindre présence pendant les plages variables, inefficacité liée au *frottement des plages*

40. "Wie bei Orwell", *Der Spiegel*, vol. 48.

41. Orwell George, 1984, Boston (MA), Houghton Mifflin Harcourt, 1949, 669 p.

42. "Wie bei Orwell", *op. cit.*

43. Kulhay Hans-Dieter, "Das Comeback der Stechuhren", *op. cit.*

voulant dire que les plages fixes sont de plus en plus utilisées pour des activités qui n'auraient pas été effectuées au cours des plages variables. L'individualisation conduirait alors à un manque d'efficacité du travail au cours des plages variables et à une intensification du travail pendant les plages fixes. S'y ajoutent les plaintes de clients mécontents face à des bureaux et des administrations vides⁴⁴.

Si le bilan global reste largement positif pour les salariés et pour les employeurs, l'enthousiasme de la première expérience semble s'être refroidi face à l'épreuve de la réalité sociale.

Avant de faire l'objet de réticences en raison d'une surveillance accrue des activités des salariés, nous devons noter que les oppositions et les résistances face aux horaires variables ont été d'abord d'une tout autre nature. Si sur le plan technique, la norme individualisée pouvait malgré tout s'imposer, cette distribution s'avérait beaucoup plus difficile sur un plan social que le laissaient entendre les premières expériences réussies du dispositif et le nombre d'entreprises qui y ont adhéré. Les principales difficultés pouvaient provenir des attitudes du personnel, des cadres, de la direction, des possibilités de communication, du rendement, mais aussi des difficultés liées aux coûts de l'introduction des horaires variables concernant à la fois le rallongement possible de la journée du travail des ouvriers et l'introduction des équipements de décompte des heures⁴⁵.

Plus encore, ce sont les négociateurs en entreprise et les collectifs qui semblaient s'opposer à l'introduction d'un tel dispositif. Les employeurs qui apparaissent comme largement

44. "Wie bei Orwell", *op. cit.*

45. Bélanger Laurent, Les formes d'aménagement des temps de travail, in *L'aménagement des temps de travail : l'horaire variable et la semaine comprimée*, Sexton Jean et Bovin Jean (dir.), Québec (Québec), Les Presses de l'Université de Laval, 1974, p. 23-44.

bénéficiaires de la nouvelle norme, étaient réticents. En effet, c'est avec scepticisme que le monde des affaires en Allemagne a accueilli la révélation des résultats qui paraissaient pourtant encourageants : abolir la ponctualité, libérer les horaires de travail, n'est-ce pas ouvrir la porte à l'anarchie et au désordre ? « Le vieil atavisme militaire du peuple germanique, château fort de l'ordre et de la discipline, répugnait à laisser ainsi "glisser" le temps. *Gleitende Arbeitszeit* ou temps de travail glissant, c'est bien beau, mais encore faut-il s'assurer que la productivité n'en souffrira pas et, pour cela, opérer un certain contrôle sur les allées et venues des employés afin de s'assurer qu'ils respectent leurs engagements et pour éviter aussi des frustrations que pourrait engendrer parmi les employés eux-mêmes les abus ou les tentatives de fraude. »⁴⁶ Devait-on envisager de laisser le salarié choisir le début et la fin de son travail ? Pouvait-on prendre le risque d'un relâchement de la discipline temporelle⁴⁷ que le capitalisme avait réussi seulement à imposer au bout d'une longue période ?

Ces interrogations du côté patronal semblaient avoir été redoublées d'une interrogation syndicale sur les effets de l'horaire variable. « Il serait bon d'ici de rappeler qu'au premier jour du *Gleitzeit* allemand, les syndicats avaient requis une prime pour les employés ayant un horaire variable, en pensant que la productivité accrue ne profiterait qu'à l'employeur : les mêmes syndicats la demandent aujourd'hui pour ceux qui n'ont pas encore l'horaire variable. »⁴⁸ Ce changement de la position syndicale sur les horaires variables ne s'est pas opéré rapidement. Dans un premier temps, les doutes prévalaient.

46. Boucher Marie-Claire, L'horaire variable de travail : progrès ou anachronisme, *op. cit.*, p. 47.

47. Thompson Edward Palmer, "Time, work-discipline and industrial capitalism", *op. cit.*

48. Boucher Marie-Claire, L'horaire variable de travail : progrès ou anachronisme, *op. cit.*, p. 67-68.

« Les syndicats français redoutent, d'abord, que l'horaire souple, présenté à tort comme une panacée, ne devienne un alibi qui conduit à négliger la nécessité de répondre aux revendications essentielles des travailleurs dans le domaine des transports, du logement, des équipements sociaux, de la durée du travail, du niveau de salaire »⁴⁹. La deuxième préoccupation des syndicats a été que les horaires variables seraient à même de compliquer le travail militant. « Les organisations FO [Force ouvrière] ont d'ailleurs constaté qu'à l'occasion de telles expériences le patronat était tenté de rechercher l'adhésion du personnel au détriment de la solidarité collective et de mettre les organisations syndicales à l'écart. Les personnes concernées par ces expériences deviennent souvent plus individualistes. »⁵⁰ Cette critique de l'individualisme s'appuyait aussi sur des problèmes matériels liés à la tenue de réunions, à la distribution de tracts, à la collecte des cotisations et à la possibilité de déclencher une grève surprise. Il s'agissait de ne pas mettre en cause, tel ou tel avantage acquis, par exemple certaines autorisations d'absence pour motif familial ou médical, et surtout de garantir la protection d'un tarif majoré des heures supplémentaires⁵¹. Enfin, c'est la catégorie des cadres qui craint une perte de son influence sur le travail des autres : « Certains cadres s'inquiètent de la disparition de certaines de leurs prérogatives et redoutent l'érosion de leur autorité et la corrosion de leur prestige parce qu'ils ne veillent plus à la

49. Chalendar (de) Jacques, Prendre le temps de vivre, in *L'aménagement des temps de travail : l'horaire variable et la semaine comprimée*, Sexton Jean et Bovin Jean (dir.), Québec (Québec), Les Presses de l'Université de Laval, 1974, p. 269.

50. CGT-FO, *Les Horaires variables*, Paris, CGT Force Ouvrière, Bureau d'études économiques & sociales, 1976, p. 19.

51. Chalendar (de) Jacques, Prendre le temps de vivre, *op. cit.*

discipline des horaires et qu'ils ne peuvent plus réprimander les employés en cas d'arrivées tardives. »⁵²

En résumé, juste après l'expérience d'Ottobrunn, nous observons des résistances sociales fortes du côté des employeurs et cadres et du côté des organisations syndicales. Si l'adhésion des salariés était plus souvent facile à obtenir, les relations professionnelles hésitèrent à donner leur feu vert. L'introduction des horaires variables on fait l'objet de contestation pour sa façon de calculer le temps et de surveiller les salariés. Elle signifiait néanmoins un relâchement de contrôle, critiqué par certains cadres, et une mise en cause de la ponctualité et de la discipline comme valeurs prépondérantes du monde du travail.

E - De l'enchantement au désenchantement : les horaires variables au service des entreprises

Nous avons vu d'une part les raisons qui ont conduit à l'instauration de l'horaire individualisé. D'autre part, la distribution du dispositif dans le monde industrialisé a été, malgré les critiques et les difficultés techniques et sociales, rapide, large et durable. Pourquoi un changement d'une telle importance se passe-t-il alors de manière relativement inaperçue ? Pourquoi l'enthousiasme ne paraît-il plus faire consensus aujourd'hui ?

La première raison en est sans doute que ces changements ont été banalisés et/ou effacés par d'autres enjeux de la vie quotidienne. Évidemment, pour beaucoup de salariés le fait de choisir le début et la fin de la journée n'a rien de spectaculaire, on s'y est habitué.

D'autres problèmes en matière d'emploi, salaires et conditions de travail constituent des priorités bien plus importantes.

52. Boucher Marie-Claire, L'horaire variable de travail : progrès ou anachronisme, *op. cit.*, p. 68.

La deuxième raison est peut-être que les horaires variables se sont éloignés de leur finalité initiale. Le compromis initial portant sur l'autonomie et l'initiative des salariés avec des effets bénéfiques pour les individus et entreprises s'est modifié. Telle est en tout cas l'hypothèse qu'on peut formuler pour essayer de comprendre l'absence contemporaine de plaidoyers en faveur des horaires variables tels que nous avons pu les relever au cours des années 1970. En effet, très peu de recherches empiriques permettent d'étayer cette hypothèse d'un désenchantement des horaires variables qui restent globalement appréciés.

En France, par exemple, les horaires variables ont fait l'objet d'une première loi en 1973. En effet la loi n° 73-1195 du 27 décembre 1973 stipule que « pour répondre aux demandes de certains travailleurs, les employeurs sont autorisés à déroger à la règle de l'horaire collectif de travail et à pratiquer des horaires variables sous réserve que le comité d'entreprise ou, s'il n'en existe pas, les délégués du personnel n'y soient pas opposés et que l'inspecteur du travail et de la main-d'œuvre compétent ou, le cas échéant, le fonctionnaire de contrôle assimilé soit préalablement informé »⁵³. Cette loi a connu une modification majeure par l'ordonnance du 16 janvier 1982. Même si cette ordonnance affirme la nécessité d'un libre choix du salarié, elle ouvre la possibilité de reporter d'une semaine sur l'autre un certain nombre d'heures de travail. Ce report ne fait pas l'objet d'une surtarification des heures supplémentaires. Ceci constitue donc un intérêt non négligeable pour l'employeur afin de réguler le choix individuel et en vue de faire varier la durée collective du travail⁵⁴. Cette ouverture

53. Source : Legifrance.gouv.fr

54. « Les horaires individualisés peuvent entraîner dans la limite d'un nombre d'heures fixé par décret, des reports d'heures d'une semaine à une autre sans que ces heures aient d'effet sur le nombre et le paiement des heures supplémentaires, pourvu qu'elles résultent d'un libre choix du

a été considérée plus tard comme la première forme de modulation-annualisation de la durée du travail des salariés⁵⁵. En effet, le principe même de la modulation est d'une part de faire varier la durée du travail d'une semaine sur l'autre, sur une longue période. La modulation est d'autre part un dispositif qui, contrairement aux horaires variables, n'est pas soumis au choix de l'individu. Sans vouloir approfondir ici cette question complexe, nous suggérons que la double ouverture vers le report des heures et vers la modulation collective de la durée du travail, bien que fondamentalement distinctes dans des textes légaux des horaires variables, a pu infléchir l'appréciation du salarié. Apparaît ici l'idée que le processus social lié aux normes temporelles exproprie l'individu de son autonomie. Les variations en fonction des marchés des produits et de l'emploi auraient conduit l'entreprise à réguler le choix individuel du salarié⁵⁶.

Cette évolution n'est d'ailleurs pas propre aux textes de loi, mais elle se retrouve aussi dans les entreprises. Certaines recherches effectuées en Allemagne auraient tendance à conforter cette position. Une des premières recherches, traitant de la question de la flexibilité liée aux accords d'entreprise, a été menée à propos de la réduction de la durée du travail⁵⁷. L'année 1984 a en effet constitué une étape majeure, encadrée par les négociations de 1978 et de 1990, de l'intro-

salarié concerné. » Article L. 212-4-1 alinéa 3 code du travail (source : Legifrance.gouv.fr)

55. Bunel Matthieu, *35 heures et mise en œuvre des dispositifs modulation/annualisation dans les enquêtes réponse et passages*, Paris, Dares, 2003.

56. *Ibid.* ; Thoemmes Jens, *La négociation du temps de travail : une comparaison France-Allemagne*, op. cit.

57. Bosch Gerhard, Engelhardt Norbert, Kurz-Schers Ingrid und Seifert Hartmut, *Arbeitszeitverkürzung im Betrieb: die Umsetzung der 38,5-Stunden-Woche in der Metall-, Druck- und Holzindustrie sowie im Einzelhandel*, Köln (Deutschland), Bund-Verlag, 1988, 312 p.

duction de la semaine des 35 heures en Allemagne. À propos du débat sur la flexibilité et sur les intérêts que les salariés peuvent trouver dans ces modèles, les auteurs de la recherche se montrent assez réservés, bien que formulant explicitement l'hypothèse d'une flexibilisation possible pouvant contribuer à davantage d'autonomie pour le salarié, les résultats de la recherche semblent plus nuancés. Ainsi pour l'un des quatre secteurs analysés, la métallurgie, les marges de manœuvre individuelles à propos du temps de travail n'ont pas augmenté, consécutivement à l'introduction de la flexibilité temporelle (*Ibid.*) :

- dans les établissements qui ont des temps de travail différenciés entre 37 et 40 heures par semaine, la répartition de la durée du travail habituelle ne suivait que très rarement les critères du volontariat ;
- concernant la forme de la réduction de la durée du travail, dans seulement 1 % des accords d'entreprise il semblait y avoir des possibilités de choix pour les salariés ;
- les durées du travail variables sur le plan hebdomadaire se déterminent selon les nécessités de l'entreprise, même l'horaire individualisé ne suit pas exclusivement les intérêts des salariés ;
- un certain nombre d'accords d'entreprise incluent la possibilité de changement selon les nécessités de l'établissement, seulement dans des cas exceptionnels, les souhaits des salariés ont été pris en compte.

Pour les horaires variables, on constate un écart entre d'un côté ce que les individus pensent (les représentations : l'idée d'un temps de travail constant prédomine) et les pratiques d'utilisation concrètes de l'autre côté, montrant un usage très différencié et poussé des possibilités d'individualisation.

De plus, trois groupes de salariés évaluent très différemment les avantages et les inconvénients de l'individualisation⁵⁸ :

- pour un premier groupe (40 % des interrogés), les avantages sont plus importants que les inconvénients ; ce groupe valorise en particulier un horaire totalement individualisé pouvant être adapté aux rythmes journaliers individuels. Un sentiment d'autonomie prédomine, associé à un niveau de satisfaction important ;
- pour un deuxième groupe (40 % des interrogés), les inconvénients prédominent largement ; est mise en cause en particulier le rallongement de la durée du travail avec les comptes épargne-temps et un impératif productif des temps de travail qui contrarie les possibilités d'individualisation ;
- pour un troisième groupe, plus petit, et des salariés les plus âgés de l'enquête, ce sont les possibilités générales de participation au travail qui conditionnent un niveau de satisfaction important, peu importe le type de temps de travail.

Ces résultats semblent relativiser l'autonomie temporelle que le dispositif apporte en matière de gestion du temps de travail. Si on suit ces chiffres, environ la moitié des salariés sous régime « horaires variables » n'apprécie guère ses effets. Il ne s'agit pas d'une opposition au principe des horaires variables, mais une critique de leur mise en œuvre. Cela expliquerait d'une part pourquoi les horaires variables ont perdu de leur « charme ». Cela illustre d'autre part le point de vue de la recherche et des acteurs de terrain.

Il semble y avoir une complémentarité, sinon une opposition des points de vue, avec d'un côté ceux qui pensent que les

58. Promberger Markus, *Hochflexible Arbeitszeiten in der Industrie: Chancen, Risiken und Grenzen für Beschäftigte*, Berlin (Deutschland), Sigma, 2002, 186 p.

possibilités d'individualisation, socialement acquises, semblent pouvoir être négociées au cas par cas et ouvrent peut-être de nouvelles perspectives en matière de démocratisation du lieu du travail par une gestion plus équilibrée et plus équitable des temporalités.

D'un autre côté, Il y a ceux qui pensent que nous entrons dans une nouvelle phase du capitalisme dans laquelle, en absence de réduction de la durée du travail, voire de son rallongement, les contraintes productives et du marché sont réelles et omniprésentes, les salariés « à bout de souffle », et les règles seulement négociables à la marge ou à des niveaux infra-établissement.

F - Conclusions

Constitutive de la seconde autonomie, les horaires variables créent la première brèche dans les temps de travail standardisés, rigides. C'est bien la position du temps dans la journée qui est modifiée par ce dispositif. Censé de renforcer l'autonomie temporelle des salariés, nos explorations montrent une tendance au progrès sans trancher définitivement si la mesure sert plus les salariés ou les employeurs, probablement les deux. À la lumière de ces résultats, il nous semble que les horaires variables ne doivent pas être interprétés comme une stratégie patronale pour s'opposer au temps collectif ni comme une expression d'une revendication plus ou moins affirmée issue des organisations syndicales. Cette interprétation serait réductrice.

L'analyse des matériaux disponibles nous a conduits à dessiner un portrait nuancé des horaires variables. En adoptant une perspective historique, nous avons exploré l'origine du dispositif qui est né en entreprise pour des raisons *a priori* éloignées du contrôle et de l'autonomie temporelle. Une combinaison de motivations économiques, sociales et géographiques a permis de faire émerger les horaires variables.

Contrairement à la conception des « temps choisis », le choix individuel devient un moyen et non une finalité. Née durant la période de plein emploi au cours des années 1960, on était très loin des préoccupations liées à la flexibilité temporelle d'aujourd'hui. La réception très positive de l'expérience à la fois en interne, mais aussi par les observateurs extérieurs, ne semble pas être liée à une doctrine des temporalités qui érige l'individualisation comme un principe d'organisation du travail. L'enthousiasme et les plaidoyers pour les horaires variables au cours des années 1970 indiquent l'espoir d'un changement réel de la manière de concevoir les temporalités sociales. Les effets d'une synchronisation trop poussée des rythmes sociaux semblent avoir eu raison d'un cadre temporel rigide et bureaucratique : d'où le sentiment chez certains observateurs d'une libération du carcan des temps industriels, d'un potentiel pour favoriser l'arbitrage des temps sociaux, et d'une possibilité de créer de nouvelles régulations des temporalités à partir des territoires.

L'innovation sociale a favorisé l'invention technique, et la création d'un nouveau marché pour la mesure du temps. L'invention technique a favorisé à son tour la généralisation de la règle organisationnelle. Pourtant, l'arrivée de nouveaux appareils d'enregistrement et mesure du temps a fait réapparaître le spectre du contrôle (de tous les instants) de la vie du travailleur. Combinées à des résistances sociales du côté patronal et syndical, ces critiques de la désynchronisation, du relâchement de la discipline temporelle, de la négation de la ponctualité, mais aussi de l'impossibilité de conduire une action collective n'ont pas résisté au succès du modèle. L'importance réelle du phénomène sur un demi-siècle est incontestable, même si les statistiques sont peu éloquentes. Au moins, un quart des salariés ont accès aux horaires variables sans y ajouter une part qui peut disposer d'une liberté totale et ceux qui ont accès à d'autres mécanismes comme l'épargne-temps.

L'histoire des horaires flexibles aurait pu se terminer ainsi. Cependant, l'examen des normes temporelles révèle qu'elles demeurent un sujet de conflit. La création de ces normes et leur objectif initial ne correspondent pas nécessairement à leur mise en pratique. Les compromis ont évolué, en particulier les accords d'entreprise signés entre les représentants des employés et les employeurs. La crise économique et le chômage ont probablement contribué à cette évolution. Certaines entreprises ont tenté d'exploiter le choix des travailleurs à leur avantage pour augmenter la production. Le passage des horaires flexibles à la modulation de la durée du travail illustre parfaitement cette tendance.

D'une certaine manière, ces entreprises qui ont détourné le choix individuel se sont avérées être davantage intéressées par la synchronisation des temps collectifs à leur avantage. Cela expose la limite des processus généraux d'individualisation ou de désynchronisation. L'hétéronomie temporelle favorise des temps collectifs régulés en fonction de la variabilité de l'offre et de la demande sur les marchés du travail et des produits (annualisation, heures supplémentaires, compte épargne-temps, chômage partiel), éclipsant ainsi le choix individuel des employés sur la gestion de leur temps. Le paradoxe réside peut-être ici dans l'histoire des horaires variables : bien que la conception libérale des normes temporelles soit censée favoriser l'initiative des individus et des employeurs, ces derniers ont opté, du moins en partie, pour une collectivisation des horaires flexibles au service des entreprises et en fonction des marchés. L'autonomie temporelle a joué un rôle dans la déstandardisation des horaires de travail, mais le contrôle ou l'hétéronomie a repris une part de cette autonomie au profit de la production. L'autonomie temporelle est donc un processus qui peut être inversé au moins localement.

Chapitre III

Un dispositif emblématique en France et en Allemagne : le compte épargne-temps

Si les horaires variables représentent la première étape de la seconde autonomie, les comptes épargne-temps (CET) en constitue la consécration. À partir du moment où les horaires variables permettent en France ou en Allemagne de reporter des heures de travail sur une période postérieure, l'épargne-temps et des comptes sont nés pour gérer ces heures. Même si on n'appelle pas ces comptes CET, le principe embryonnaire est en place. Comment comprendre cette évolution vers l'épargne en temps ?

Les horaires de travail flexibles remplacent le modèle d'horaires de travail rigides qui a prévalu pendant longtemps. Cette tendance est observée dans toute l'Europe¹. En plus du temps de travail basé sur la confiance, le travail sur demande et les contrats de zéro heure, les comptes épargne-temps sont principalement utilisés pour épargner et gérer les heures de travail. Ces comptes facilitent la répartition du temps de travail sur une semaine, un mois, une année ou même sur l'ensemble de la carrière. Ils servent donc d'outil polyvalent pour gérer les temporalités.

Ces comptes offrent aux organisations la capacité de synchroniser plus efficacement l'emploi de la main-d'œuvre avec

1. European Commission, *Flash Eurobarometer 470*, 2018.

les fluctuations de la demande. De leur côté, les salariés bénéficient d'une flexibilité pour mieux aligner les exigences de leur vie professionnelle et personnelle. Ce chapitre vise à explorer si et comment ces deux objectifs peuvent être conciliés. Comment les représentants des salaires élaborent-ils les règles du compte épargne-temps au sein de l'entreprise ? Comment les utilisent-ils pour répondre à leurs propres besoins ? Y a-t-il des différences sociétales sur l'autonomie temporelle entre la France et l'Allemagne ? Et si oui, quelle en est l'origine ?

Pour répondre à ces questions, nous adoptons une approche de recherche mixte, combinant des méthodologies qualitatives et quantitatives. Notre hypothèse méthodologique est que les réponses dépendent largement des négociations en entreprise et de l'utilisation réelle de ces comptes. Ces négociations et usages permettent de déterminer si les salariés acquièrent une plus grande autonomie par rapport aux horaires de travail rigides, ou si, au contraire, ils subissent un contrôle accru de leur temps.

A - Que sait-on des comptes épargne-temps ?

En France, il n'y a pas de données statistiques précises concernant la répartition des comptes épargne-temps. Il n'y a pas non plus d'informations détaillées sur le nombre de salariés couverts par des accords d'entreprise ou sur le nombre de comptes effectivement en usage. Cependant, nous savons que plus de 75 % des grandes entreprises françaises (avec plus de 5 000 employés) ont mis en place ce mécanisme, offrant ainsi l'accès à plus de 3 millions d'employés. De plus, depuis 2002, il est possible d'ouvrir un compte épargne-temps dans le secteur public, étendant son accessibilité à environ 5,4 millions d'employés supplémentaires. Ainsi, sur un total de 26,9 millions d'employés, on peut estimer qu'au moins 31 % d'entre eux ont la possibilité d'ouvrir un compte

épargne-temps². La possible adoption du compte épargne-temps dans les petites et moyennes entreprises ne peut être précisément déterminée. Ainsi, nos analyses sont effectuées avec la précision que seules les régulations décrites dans les accords d'entreprise sont considérées ici, sans en inférer une généralisation de leur application³.

En France, le compte épargne-temps a été peu exploré⁴. La loi n° 94-640 du 25 juillet 1994 relative à l'amélioration de la participation des salariés dans l'entreprise a introduit le concept du compte épargne-temps. Ces comptes sont ensuite devenus obligatoires et ont été mis en place par le biais d'accords d'entreprise. L'utilisation du temps accumulé était initialement fixée à un minimum de six mois, dans le but d'encourager l'embauche de nouveaux salariés. Cependant, diverses initiatives ont progressivement façonné le compte épargne-temps pour le rendre plus adapté aux besoins des entreprises. Dès le milieu des années 1990, il est devenu évident que, contrairement à la loi, les entreprises et les salariés préféreraient prendre des congés plus courts⁵. La durée minimale de congé de six

2. INSEE, *Tableaux de l'Économie française, Édition 2019*, Paris, 2019.

3. Des indications indirectes de la diffusion des comptes épargne-temps sont fournies par la 3^e enquête sur les entreprises de 2013 de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de travail et de vie avec la question des possibilités de cumul des heures supplémentaires pour les jours de congé. Ce principe d'accumulation du temps qui existe en Allemagne pour un peu moins de 78 % des salariés et en France pour un peu moins de 58 % Eurofound, *Enquête sur les entreprises en Europe 2019*, <https://www.eurofound.europa.eu/fr/surveys/2019/european-company-survey-2019>, consulté le 9 mars 2022.

4. Un ouvrage sur le thème peut être signalé : Giotto Timo, *La désynchronisation des temps professionnels*, op. cit.

5. Terssac (de) Gilbert, Thoemmes Jens, Flautre Anne et Thébault Claire, « La mise en place du compte épargne-temps : modalités et enjeux », in Collectif, *La négociation collective en 1997*, Paris, La Documentation française, 1998, vol. 1, p. 317-334.

mois prévue par la loi a été contredite par les accords d'entreprise. Cette première étude sur le compte épargne-temps en France a montré que, parmi 58 accords d'entreprise examinés, 29 ont réduit la durée du congé à moins de six mois. De plus, une enquête réalisée auprès de 28 entreprises (représentant environ 200 000 salariés), avec un échantillon de 786 utilisateurs du compte épargne-temps, a révélé que la durée réelle des congés était encore plus courte. En effet, 80 % des salariés utilisaient les crédits de leur compte épargne-temps pour une durée inférieure à un mois, souvent simplement pour quelques jours.

Cette recherche a montré que le législateur avait mal interprété les besoins en autonomie temporelle des salariés. Les entreprises et les utilisateurs du compte épargne-temps ont convenu de périodes de congé plus courtes, contrairement aux exigences légales de congé sabbatique. Le congé sabbatique minimal de six mois a depuis été supprimé. La loi l'a réduit à deux mois en 2000 et l'a totalement éliminé en 2005. L'utilisation quotidienne du compte épargne-temps, à l'instar de ce qui se fait en Allemagne, est également courante en France. L'objectif initial de création ou de préservation de l'emploi n'est plus un sujet d'étude aujourd'hui.

En Allemagne, les données disponibles sur le compte épargne-temps sont plus nombreuses⁶. Près de 60 % des salariés gèrent leur temps de travail *via* un tel compte, alors que seulement 2 % utilisent un compte à long terme⁷. En raison de leur faible représentativité et du fait qu'ils sont souvent des

6. Seifert Hartmut und Thoemmes Jens, "Arbeitszeitkonten in Deutschland und Frankreich. Eine vergleichende Analyse von Betriebsvereinbarungen", *Industrielle Beziehungen. The German Journal of Industrial Relations*, vol. 27, n° 1, 2020, p. 45-68.

7. Ellguth Peter, Gerner Hans-Dieter und Zapf Ines, "Arbeitszeitkonten in Betrieben und Verwaltungen. Flexible Arbeitszeitgestaltung wird immer wichtiger", *IAB-Kurzbericht*, n° 15, 2018.

comptes monétisés à long terme investis sur les marchés financiers, ces derniers ne sont pas pris en compte dans l'analyse suivante⁸.

Le compte épargne-temps fait l'objet de recherches en Allemagne depuis le milieu des années 1980 environ, date à laquelle elle a été introduite sous différentes variantes dans le cadre de réductions du temps de travail décidées collectivement⁹. Les nombreuses analyses montrent leur prévalence de manière globale et différenciée selon la taille des entreprises et les secteurs économiques sur la base de différents ensembles de données¹⁰. Elles ont analysé les déterminants de leur utilisation¹¹. La prévalence du compte épargne-temps augmente avec la taille de l'entreprise, avec l'existence d'un comité d'entreprise ou d'un comité du personnel, avec la couverture des négociations collectives, avec la proportion de salariés qualifiés et avec la formation interne.

8. Gross Hermann, Maschke Manuela und Mierich Sandra, "Regelungen von Arbeitszeitkonten", *Mitbestimmungspraxis*, n° 20, 2019.

9. Seifert Hartmut, "Variable Arbeitszeitgestaltung – Arbeitszeit nach Maß für die Betriebe oder Zeitaufonomie für die Arbeitnehmer?", *WSI-Mitteilungen*, n° 40-12, 1987, p. 727-735.

10. BAuA, *Arbeitszeitreport Deutschland 2016*, Dortmund, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2016 ; Ellguth Peter, Gerner Hans-Dieter und Zapf Ines, "Arbeitszeitkonten in Betrieben und Verwaltungen. Flexible Arbeitszeitgestaltung wird immer wichtiger", *op. cit.*

11. Ellguth Peter und Promberger Markus, Arbeitszeitsituation und Betriebsrat. Eine Matched-Pair-Analyse mit Daten des IAB-Betriebspanels, in *Betriebliche Arbeitszeitpolitik im Wandel (Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, L. Bellmann & C. Schnabel (Hrsg.), vol. 288, 2004, p. 111-131 ; Bellmann Lutz und Gewiese Tilo, "Entwicklung der Arbeitszeitkonten in Deutschland", *Arbeit und Beruf*, vol. 55, n° 11, 2004, p. 329-331 ; Zapf Ines, "Traditionelle und moderne Formen der Arbeitszeitflexibilität", *IAB-Bibliothek*, n° 361, 2016.

Un autre axe concerne l'autonomie temporelle des employés par rapport à un temps de travail standard rigide ?¹² Les résultats ne sont pas sans ambiguïté. D'une part, l'utilisation des crédits de temps suit les préoccupations de l'entreprise, mais d'autre part, les employés peuvent également réaliser leurs souhaits en matière de temps. Les raisons de ces différents résultats ne sont pas claires. Il existe toutefois un large consensus sur la fonction de garantie de l'emploi des comptes de temps dans la crise financière de 2008/2009¹³.

12. Seifert Hartmut, "Zeitkonten: Von der Normalarbeitszeit zu kontrollierter Flexibilität", *WSI-Mitteilungen*, n° 54-2, 2001, p. 84-90 ; Promberger Markus, Böhm Sabine, Heyder Thilo, Pamer Susanne und Strauß Katharina, *Hochflexible Arbeitszeiten in der Industrie*, Berlin (Deutschland), Sigma, 2002 ; Lott Yvonne, "Working-time flexibility and autonomy: A European perspective on time adequacy", *European Journal of Industrial Relations*, vol. 21, n° 3, 2015, p. 259 ; BAuA, "Arbeitszeitreport Deutschland 2016", *op. cit.* ; Peters Sibylle, Garrel Jörg von, Düben Ansgar und Dienel Hans-Liudger, *Arbeit – Zeit – Souveränität: eine empirische Untersuchung zur selbstbestimmten Projektarbeit*, 2. Auflage, München Mering (Deutschland), Rainer Hampp Verlag, coll. "Weiterbildung – Personalentwicklung – Organisationales Lernen", 2016, 107 p. ; Wanger Susanne, "What makes employees satisfied with their working time? The role of working hours, time-sovereignty and working conditions for working time and job satisfaction", *IAB-Discussion Paper 201720*, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), Nürnberg (Deutschland) ; Zapf Ines & Weber Enzo, "The role of employer, job and employee characteristics for flexible working time. An empirical analysis of overtime work and flexible working hours' arrangements", *IAB-Discussion Paper 201704*, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), Nürnberg (Deutschland) ; Gross Hermann und Seifert Hartmut, "Regulierte Flexibilität – Betriebliche Regelungsstrukturen von Arbeitszeitkonten", *WSI-Mitteilungen*, vol. 70, n° 6, 2017, p. 432-441.

13. Herzog-Stein Alexander und Seifert Hartmut, "Deutsches 'Beschäftigungswunder' und flexible Arbeitszeiten", *WSI Diskussionspapiere*, n° 169, 2010 ; Zapf Ines und Herzog-Stein Alexander, "Betriebliche

Notre recherche sur les comptes épargne-temps a été effectuée entre 2016 et 2020¹⁴. Nous avons adopté une méthode mixte qui, d'une part, s'appuie sur des entretiens détaillés, des études de cas et, d'autre part, réalise une analyse quantitative des accords d'entreprise. L'analyse quantitative comparative descriptive des accords d'entreprise allemands et français sur le compte épargne-temps fait appel à deux jeux de données distincts. Pour l'Allemagne, la base de données englobe 587 accords d'entreprise sur le compte épargne-temps de 1994 à 2015, disponibles dans les archives de la Fondation Hans Böckler. Bien que non représentative, cette collection d'accords d'entreprise est unique en Allemagne. Les accords

Einsatzmuster von Arbeitszeitkonten während der Großen Rezession”, *WSI-Mitteilungen*, vol. 64, 2011, p. 60-69 ; Bellmann Lutz, Crimmann Andreas und Evers Katalin, “Betriebliche Dynamik und Flexibilisierung auf dem deutschen Arbeitsmarkt”, in *Arbeitszeit - Zeitarbeit. Flexibilisierung der Arbeit als Antwort auf die Globalisierung*, Bornwasser Manfred und Zülch Gert (Hrsg.), Wiesbaden, Springer Gabler, 2013, p. 43-60.

14. Le financement a été assuré par l'Agence nationale de la recherche en France (ANR-15-CE26-0007) et en Allemagne par la Fondation Hans Böckler. Le projet a donné lieu à la publication d'un article en langue française Giotto Timo et Thoemmes Jens, « Les comptes épargne-temps en France et en Allemagne. Une analyse comparative des accords d'entreprise », *Socio-économie du travail 2021 – 1, n° 9. varia*, 2022, p. 83-116. et à deux publications en langue allemande : Seifert Hartmut und Thoemmes Jens, “Arbeitszeitkonten in Deutschland und Frankreich. Eine vergleichende Analyse von Betriebsvereinbarungen”, *op. cit.* ; Giotto Timo, Seifert Hartmut und Thoemmes Jens, *Regelungsstrukturen und Praxis von Arbeitszeitkonten in Deutschland und Frankreich.*, Düsseldorf (Deutschland), Study der Hans-Böckler-Stiftung, 2021. Nous tenons à remercier la Fondation Hans Böckler et le ministère français du Travail pour leur soutien et la mise à disposition des accords d'entreprise. Nous tenons également à remercier Timo Giotto, Hartmut Seifert, Hermann Gross et Manuela Maschke, Sandra Mierich pour leur coopération dans ce projet.

sont volontairement mis à disposition par les organes de co-décision et systématiquement conservés dans les archives non publiques des accords d'entreprise. Nous avons intégralement inclus les accords d'entreprise archivés du compte épargne-temps dans l'évaluation pour obtenir une base comparable aux données françaises.

Pour la France, l'analyse de données se base sur les services du ministère du Travail, qui archive systématiquement tous les accords conclus de manière centralisée. Afin d'accéder aux accords d'entreprise, nous avons fait appel aux services des directions régionales de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités, dont le rôle était de centraliser et de valider les accords. Pour ce projet de recherche, un accès prolongé a été accordé à la base de données numériques qui contient tous les accords signés sur le territoire national depuis 2006. Les accords d'entreprise signés avant 2006 sont seulement occasionnellement accessibles pour la recherche. La base de données comprenait 390 982 accords d'entreprise pendant la période d'étude. Pour extraire une sélection de 1 000 accords d'entreprise depuis 2006, nous avons développé une méthode pour identifier le compte épargne-temps comme un sous-composant du mot-clé « temps de travail », combiné à la répartition géographique. 894 de ces accords comportaient des informations exploitables sur les comptes de temps de travail et forment la matière de cette étude.

Nous avons ensuite établi une grille de codage compatible avec les accords allemands et français. Cela permet de convertir toutes les informations contenues dans les textes en format binaire (code : présence ou absence de la modalité respective). Les variables principales renvoient à des informations générales sur les accords : les objectifs, les limites des dettes ou des crédits de temps, les périodes de compensation, les temps-cadres et enfin des éléments tels que les congés, les heures supplémentaires, etc., ou le salaire qui sont épargnés ou utilisés.

La seconde partie de ce projet de recherche a impliqué l'analyse de l'utilisation du compte épargne-temps par les salariés en fonction des négociations locales dans huit entreprises sélectionnées (quatre en France, quatre en Allemagne). Dans chaque entreprise (code, lettre, tableau 1), nous avons analysé le contenu des accords d'entreprise ; des entretiens semi-directifs (d'une durée moyenne de 90 minutes) ont été menés avec les travailleurs (dix pour chaque entreprise, dont 2 représentants syndicaux et patronaux soient 80 entretiens au total). Chaque entretien a été enregistré, transcrit et analysé. Nous avons proposé une analyse thématique pour tous les entretiens. Grâce à la collecte de documents supplémentaires pour chaque entreprise (analyse monographique), leurs spécificités ont été détaillées à travers des études de cas. Autant que possible, nous avons sélectionné des entreprises de secteurs comparables dans les deux pays, présentées dans l'aperçu suivant sur la base des désignations sectorielles des archives de la Fondation Hans Böckler.

Allemagne	France
A. Évacuation des eaux usées et des déchets, Élimination des déchets, recyclage	E. Constructeur du véhicule Autres véhicules
B. Métallurgie	F. Banque
C. Banque	G. Évacuation des eaux usées et des déchets, Élimination des déchets, recyclage
D. Constructeur du véhicule Autres véhicules	H. Santé et affaires sociales

Tableau 1 – Aperçu des secteurs des entreprises sélectionnées pour l'étude de cas

B - Principales différences entre la France et l'Allemagne

L'autonomie temporelle des travailleurs est définie par des accords négociés entre les syndicats et les employeurs. Elle varie donc d'une entreprise à l'autre, d'un secteur à l'autre et d'un pays à l'autre. Pour évaluer ces accords, il est à noter que les règlements d'entreprise peuvent s'appuyer sur des conventions collectives sectorielles qui servent de référence. En France, la préférence doit être accordée à la négociation d'accords d'entreprise ou à l'application directe des conventions collectives sectorielles. Les conventions collectives de la métallurgie (1998) ou des fonctionnaires (2002) définissent en partie un cadre pour les accords d'entreprise. En Allemagne, le contenu des conventions collectives varie beaucoup¹⁵. Il y a des différences, par exemple, en termes de limites supérieures pour les crédits ou les dettes de temps et les périodes pour équilibrer les soldes de comptes. Dans de rares cas, les conventions permettent également le paiement des soldes créditeurs. Le cadre des négociations collectives offre aux acteurs de l'entreprise, à la direction et aux groupes d'intérêt une latitude pour négocier des réglementations spécifiques à l'entreprise, qui sont présentées ci-dessous.

Pour l'analyse de l'autonomie offerte par les accords, le concept de règle sociale¹⁶ permet de décomposer le contenu de l'accord, de délimiter des domaines, de décrire des objectifs

15. Bispinck Reinhard, *Arbeitszeit - Was bietet der tarifvertragliche Instrumentenkoffer? Eine Analyse von 23 Branchen und Tarifbereichen*, Düsseldorf (Deutschland), WSI Hans-Böckler Stiftung, coll. "Elemente qualitativer Tarifpolitik", 2016.

16. Reynaud Jean-Daniel, *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*, Paris, A. Colin, 1989, 348 p.

et enfin de proposer une interprétation globale. De manière schématique, on peut distinguer 1) les règles générales des accords, 2) les règles concernant l'épargne-temps sur ces comptes et 3) les règles déterminant l'utilisation des comptes (congrés/argent).

1) Les règles générales des comptes épargne-temps

Les éléments généraux comprennent, avant tout, les objectifs de l'accord. Ils sont formulés dans les préambules, dont le degré de détail varie. Leur longueur peut aller de quelques paragraphes à plusieurs pages en début de texte. Les objectifs mentionnés dans les préambules ont été regroupés en cinq complexes : 1) améliorer la production et le service (exigences du marché), 2) assurer l'emploi, 3) articulations des temps sociaux et autonomie temporelle, 4) augmenter le temps de travail, 5) augmenter le revenu. On constate donc que l'autonomie temporelle ne concerne qu'un des cinq blocs mentionnés. Ces objectifs généraux sont décrits en détail dans la partie centrale des accords. Ces derniers énumèrent plusieurs objectifs les uns à côté des autres, mais avec des fréquences différentes.

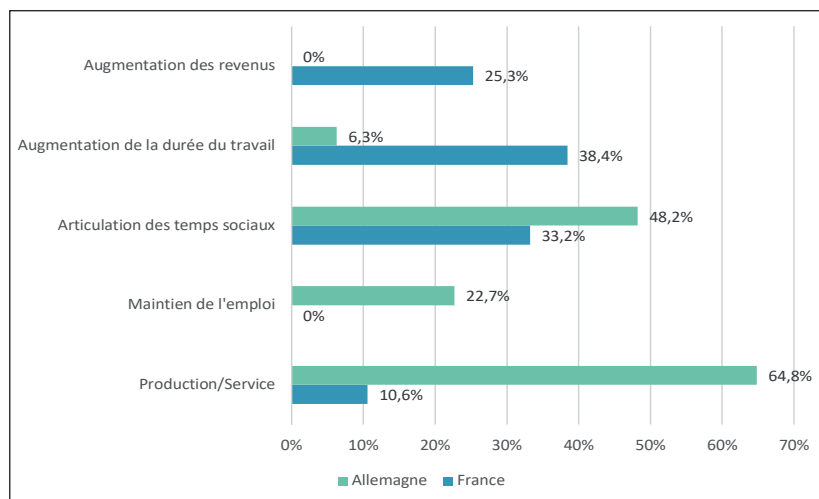


Figure 4 – principaux objectifs des accords d'entreprise

Source : calculs propres – Base de données : archives du ministère français du Travail et archives de la Fondation Hans Böckler

Tout d'abord, examinons les deux objectifs les plus fréquemment mentionnés pour chaque pays. Pour l'Allemagne, sont mentionnées l'amélioration de la production et des services, et l'articulation des temps sociaux¹⁷. En France, l'allongement de la durée du travail (sans définition plus précise) et l'articulation des temps sociaux sont en tête de liste. Manifestement, en Allemagne, il s'agit plutôt d'offrir une plus grande flexibilité pour l'entreprise, en France, il s'agit d'une possible extension du temps de travail. On sait par d'autres analyses que l'allongement de la durée du travail en France est rendu possible par la monétisation des congés et par l'épargne des

17. L'objectif « articulation des temps sociaux » comprend des temps dédiés à différents domaines de la vie. Les sous-thèmes associés pour l'Allemagne sont la famille et le travail, l'autonomie temporelle et le temps consacré aux soins. En France, le terme d'articulation/conciliation des temps sociaux est préféré à celui d'autonomie temporelle.

congés légaux ou des repos compensateurs pour une période plus longue¹⁸.

En Allemagne, l'objectif de sécurisation de l'emploi joue également un rôle, contrairement à la France. Le compte épargne-temps a assumé cette fonction pendant la crise économique de 2008-2009. Des soldes créditeurs des comptes épargne-temps ont été supprimés et des dettes ont été créées, afin d'éviter les licenciements¹⁹. Les objectifs en matière d'emploi ne figurent pas dans les accords français. En revanche, plus d'un quart des accords français font du paiement en argent du temps épargné un objectif central. À l'inverse, la monétisation du temps gagné est très rare dans les accords allemands. La sauvegarde de l'emploi dans les accords d'entreprise allemands contraste avec l'augmentation des revenus des travailleurs français.

À cet égard, ces objectifs diffèrent fondamentalement. Mais des deux côtés du Rhin, l'articulation des temps sociaux des salariés et l'augmentation de l'autonomie temporelle sont des objectifs communs importants. S'agissant des expressions utilisées, il est frappant de constater qu'une part importante des accords allemands mentionnent les termes de « souveraineté ou d'autonomie temporelle » comme objectif, alors qu'ils apparaissent à peine dans les accords français sous cette expression.

Un autre aspect des règles générales concerne le champ d'application du compte épargne-temps. Les accords français excluent le plus souvent les travailleurs qui n'ont pas une durée minimale d'emploi (au moins un ou deux ans). C'est le

18. Giotto Timo et Thoemmes Jens, « Le compte épargne-temps : mieux vivre ou travailler plus ? », *La Nouvelle revue du travail*, n° 11, 2017.

19. Herzog-Stein Alexander und Seifert Hartmut, "Deutsches 'Beschäftigungswunder' und flexible Arbeitszeiten", *op. cit.* ; Zapf Ines und Herzog-Stein Alexander, "Betriebliche Einsatzmuster von Arbeitszeitkonten während der Großen Rezession", *op. cit.*

cas dans 50,7 % des accords. En Allemagne, en revanche, il s'agit plus souvent de caractéristiques de statut ou de profession. C'est le cas dans 46,7 % des accords. Les salariés exclus sont principalement les cadres, les salariés hors classification et les stagiaires. Les deux premiers groupes sont souvent soumis à une durée du travail basée sur la confiance²⁰, pour lesquels les comptes épargne-temps sont hors de question. Malgré ces différences, de manière similaire en France (22,7 %) et en Allemagne (37,4 %), une partie des accords exige un contrat de travail à durée indéterminée pour bénéficier d'un compte épargne-temps. L'exclusion des salariés pour des raisons d'âge est rare dans les deux pays.

Enfin, les règles générales incluent l'initiative d'ouvrir des comptes, un élément fondamental de l'autonomie temporelle. Les accords français la mettent à plus de 99 % sous la responsabilité des salariés (Figure 5, *cf. infra*). Ils ont le choix d'ouvrir ou non un compte. Un pourcentage tout aussi élevé (plus de 94 %) des accords allemands prévoit une ouverture automatique du compte dès que le salarié entre dans le champ d'application de l'accord d'entreprise ; les salariés n'ont donc pas le choix. En France, l'ouverture du compte épargne-temps est liée à une initiative personnelle garantie par la loi. Un accord d'entreprise est nécessaire, mais il doit respecter le droit individuel des salariés. Les modèles allemands du compte épargne-temps, contrairement aux modèles français, n'accordent pas d'autonomie temporelle aux salariés à cet égard. Cette différence générale se reflète également dans l'initiative d'ouverture des comptes et dans l'enregistrement des temps. En France, ils reposent en grande partie sur une initiative personnelle ou un enregistrement (79,1 %) ; en Allemagne, l'enregistrement est principalement automatisé par des moyens techniques (72,6 %).

20. Il s'agit de la *Vertrauensarbeitszeit* qui ne mesure pas strictement la durée, mais suppose un ordre de grandeur pour effectuer des tâches prévues.

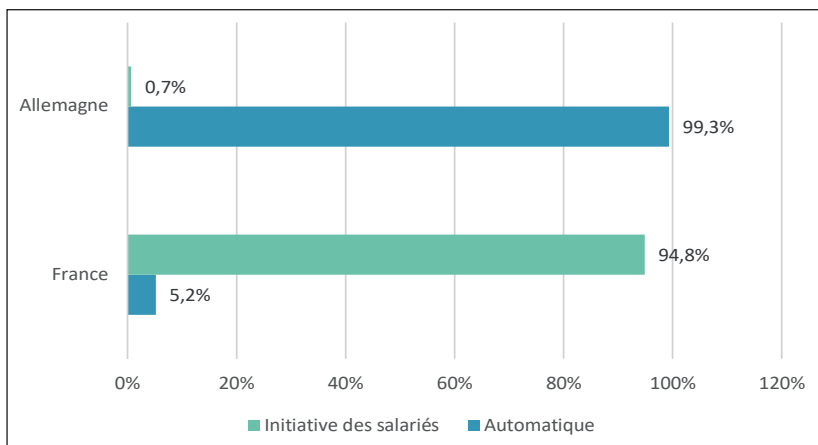


Figure 5 – Initiative d'ouverture d'un compte épargne-temps

Source : calculs propres – Base de données : archives du ministère français du Travail et archives de la Fondation Hans Böckler

2) L'épargne en France et en Allemagne

Après les règles générales, le deuxième type de règles représente le contenu détaillé et détermine comment les éléments temporels des comptes doivent être traités.

Les accords français énumèrent tous les temps qui peuvent être enregistrés dans les comptes. Les accords allemands s'en dispensent largement. En France, peuvent être comptabilisés : les congés annuels, la réduction du temps de travail, le repos compensateur, le temps de service, les vacances, les heures supplémentaires, les horaires variables, etc. Pour les accords allemands, ces mentions sont absentes. En Allemagne, dans la plupart des cas, les heures de travail supplémentaires sont automatiquement comptabilisées dans le compte épargne-temps. En France, dans huit cas sur dix, le transfert par auto-enregistrement est à l'initiative du salarié. Dans le cas d'heures supplémentaires soumises à des majorations, des réglementations différentes s'appliquent alors qui permettent d'inscrire les heures et/ou les majorations sur le

compte ou de les payer. En France, il est à nouveau laissé à l'initiative du salarié (avec ou sans contrôle du superviseur) de décider si les heures doivent être enregistrées sur le compte épargne-temps. Donc les salariés français bénéficient d'une autonomie temporelle accrue en la matière comparée aux salariés allemands.

Mais les accords allemands fixent le montant maximal des crédits de temps et des dettes pour protéger les salariés contre une épargne excessive et des repos limités. Ils réglementent également les procédures en cas de dépassement de ces limites. La figure emblématique, mais non majoritaire, de ce type d'accord est le compte de feux tricolores, *Ampelkonto*. 24,4 % des comptes épargne-temps dans les accords d'entreprise allemands sont des comptes de feux de signalisation²¹. Trois phases (vert, jaune, rouge) définissent précisément les limites des crédits ou des dettes autorisés. Pendant la phase verte (par exemple, 40 heures), les mouvements sont autorisés sans restriction. Si ces montants sont dépassés, le compte entre dans la phase jaune. Il s'agit d'une phase d'observation au cours de laquelle les employeurs et les employés sont encouragés à revenir à la phase verte. La phase jaune prévoit des discussions pour réduire l'accumulation de temps. La dernière étape est la phase rouge, par exemple 60 heures. Elle marque le moment où le maximum défini est dépassé. Elle prévoit des mesures plus coercitives à l'encontre de l'employeur ou de l'employé. Le comité social et économique (CSE)²² peut être informé et conserve son droit de codécision. Cet exemple le montre : les accords français précisent ce qui est épargné, tandis que les accords allemands se concentrent sur la garantie que les comptes ne soient pas détournés pour augmenter la

21. Gross Hermann und Seifert Hartmut, "Regulierte Flexibilität – Betriebliche Regelungsstrukturen von Arbeitszeitkonten", *op. cit.*

22. En Allemagne on parle de *Betriebsrat*, conseil d'entreprise. Nous utilisons le sigle pour les deux pays.

durée du travail. Le but : aider à conserver l'autonomie temporelle des salariés pour limiter la durée du travail.

En moyenne, les accords d'entreprise allemands limitent le crédit maximal à une bonne centaine d'heures. Plus de la moitié (62 %) limitent le volume de l'épargne à un maximum de 2 semaines. En revanche, les accords d'entreprise française ouvrent grand les portes de l'épargne. Seul un quart fixe la limite supérieure à un mois de travail. La plupart autorisent des crédits illimités (56,6 %), ce qui permet de créditer plusieurs années de temps de travail (Figure 6).

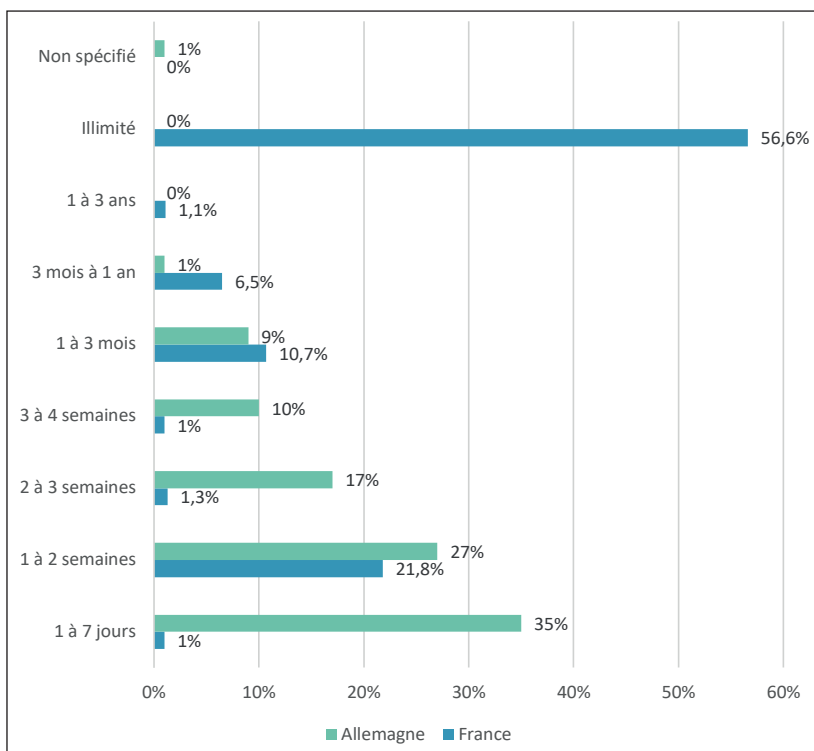


Figure 6 – Volumes d'épargne maximum

Source : calculs propres – Base de données : archives du ministère français du Travail et archives de la Fondation Hans Böckler

En France, contrairement à l'Allemagne, il est également possible d'enregistrer des montants monétaires sur les comptes (dans 28,4 % des accords examinés). En Allemagne, en revanche, il est possible de créer des dettes de temps. Dans ce cas, le salarié doit à son employeur du temps de travail qui a déjà été payé, mais pas encore travaillé. Il peut, par exemple, prendre des jours de congé et travailler ce temps plus tard pour équilibrer le compte.

En résumé, on peut noter les différences suivantes. En France, les règles d'épargne sont définies de manière détaillée sur le type de temps et comprennent également des éléments monétaires. En Allemagne, les règles se concentrent sur les limites de la gestion des comptes et les procédures prévues à cet égard.

3) L'utilisation des comptes : partir en congé ou se faire payer

L'utilisation des soldes créditeurs sur le compte épargne-temps, troisième type de règles, suit également un schéma similaire. En Allemagne, il existe peu de règles spécifiques quant à la manière dont le temps doit être utilisé par les salariés. Une plus grande attention est accordée à la question de savoir ce qui se passe à la fin de la période de compensation, quand le compte doit être à l'équilibre de 0 heure. En France, chaque type d'utilisation du temps est étroitement encadré et précisé dans chaque accord. Les options possibles sont le congé parental, le congé de soins ou le congé sabbatique, le temps pour créer une entreprise, le travail à temps partiel, la fin de carrière, la formation, le travail à temps partiel pour les travailleurs âgés, les convenances personnelles, le congé sans solde, la solidarité internationale. Dans le cas de certains types de congés, comme la fin de carrière, l'employeur peut aussi donner un avantage financier ou temporel à l'épargne, un abondement. Ces différences, qui en France sont consacrées au type de congé, n'existent pas en Allemagne.

D'autre part, en Allemagne, l'attention est portée sur l'utilisation du temps lorsque la limite de la période de compensation est atteinte : transfert à la période suivante, compensation de l'épargne-temps, versement monétaire de l'épargne, heures écrites (supprimées), transfert de dette.

Qu'en est-il de la décision de partir en congé ? Les employés peuvent-ils décider de manière autonome de leur temps libre ? Ou, l'entreprise décide-t-elle pour les employés ? Les résultats sont relativement similaires dans les deux pays. Environ neuf accords sur dix dans les deux pays prévoient que les employés peuvent décider eux-mêmes de l'utilisation du temps libre, sauf réserves majeures de l'entreprise (Figure 7). En Allemagne, dans 13 % des cas, l'utilisation du temps libre dépend de l'approbation des supérieurs ou est limitée à certaines périodes (8 %). En France, ces réglementations ne jouent pas de rôle. La différence entre les deux pays réside davantage dans le détail de la réglementation.

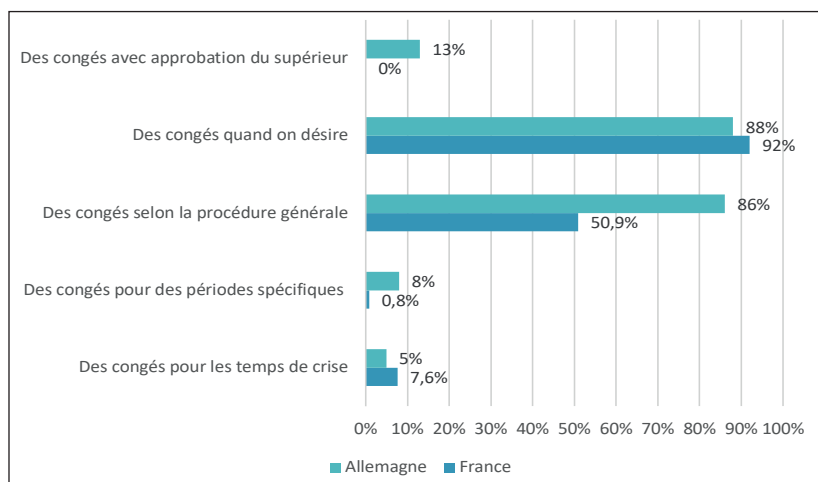


Figure 7 – Procédures d'approbation des retraits de temps du compte épargne-temps (% , réponses multiples)

Source : calculs propres – Base de données : archives du ministère français du Travail et archives de la Fondation Hans Böckler

En Allemagne, le retrait de temps suit une procédure générale dans neuf accords sur dix, quel que soit le type de temps utilisé. À l'inverse, les procédures françaises sont spécifiques à chaque type de retrait de temps. Une nette différence s'observe dans la possibilité de convertir les crédits de temps en argent. Ainsi, 76,6 % des accords français permettent également le paiement des crédits-temps accumulés, alors que seuls 11,8 % des accords allemands l'autorisent. Le temps et l'argent sont moins convertibles en Allemagne qu'en France. L'autonomie des salariés sur le moment de partir en congé avec l'épargne-temps existe dans les deux dans 9 accords sur 10. Il n'est donc pas un différentiateur significatif dans la comparaison France-Allemagne. Mais le contexte de l'usage de l'épargne est différent.

C - Des types de comptes épargne-temps différents en Allemagne et en France

Les analyses ont mis en évidence les différences dans le contenu des règles. L'étape suivante tente d'agréger et de comparer les règles partielles afin d'obtenir une vue sur les types du compte épargne-temps pour les deux pays. Par ce biais nous pouvons décrire l'autonomie temporelle collectivement négociée et les priorités relatives dans les deux pays. De ce point de vue, il devient clair que les comptes épargne-temps des deux côtés du Rhin, basés sur un principe commun d'accumulation et de consommation des avoirs de temps, sont des instruments différents. Nous aimerions ici présenter les lignes de comparaison et chercher une analogie avec les instruments financiers.

Les compte épargne-temps français se rapprocheraient de comptes d'épargne ou d'assurances vie, en bref d'un dispositif de moyen et long terme. Il s'agit de comptes individuels dont les titulaires potentiels doivent faire le choix de les ouvrir ou de ne pas les ouvrir. Les comptes permettent d'épargner

du temps avec des volumes importants et des échéances longues. En même temps, ces comptes encouragent l'extension des durées journalières/hebdomadaires du travail (une partie du temps épargné par le salarié n'est souvent pas en toute liberté disponible), mais des congés de courte durée ou des revenus supplémentaires sont possibles. Les principales règles concernent les types d'économie et la consommation de temps. Ces comptes sont à intervalles réguliers enrichis d'éléments temporels ou monétaires, notamment de jours issus de la réduction du temps de travail ou des congés annuels. Les comptes ressemblent à un prêt pluriannuel accordé par le salarié à l'employeur. Le taux d'intérêt théorique de ce prêt résulte 1) des « allègements » fiscaux résultant du fait que les revenus ne sont imposés qu'ultérieurement ou des exonérations fiscales lorsqu'ils sont utilisés pour des plans d'épargne ou des pensions d'entreprise, 2) des abondements (subventions) d'entreprise qui poursuivent certains objectifs tels que les soins familiaux ou la fin de carrière, 3) des augmentations de salaire horaire qui servent à accumuler des volumes dans le temps. En France, ces comptes sont donc des comptes conçus pour le moyen et le long terme, mais incluant les usages de court terme. Une grande partie de ces comptes peut être utilisée pour la retraite anticipée (61,9 %). Ces « comptes d'épargne » sont protégés contre l'insolvabilité des entreprises par le régime de garantie des salaires (AGS) et peuvent être, dans certains cas, transférés entre les entreprises. Le type d'autonomie que confère ces comptes inclut tout de l'ouverture du compte, du congé court à la préretraite, en passant par une rémunération supplémentaire, si souhaitée. La seconde autonomie sur la position du temps de travail au cours d'une période donnée est maximale. Mais cette capacité qu'ont les salariés français s'acquiert au détriment de la limitation de la durée du travail dans la vie quotidienne par une incitation à l'accumulation des temps. L'élargissement de la seconde autonomie se fait donc aux dépens de la première autonomie liée à la limitation de la durée du travail.

Le cas allemand décrit un scénario différent. Les comptes épargne-temps allemands sont proches de « comptes courants ». Ils sont contraignants et obligatoires dès la conclusion d'un accord d'entreprise. Ils sont ouverts automatiquement pour les salariés. Le but de ces comptes est de servir la production, l'emploi et l'articulation des temps sociaux. Les comptes sont réservés à l'accumulation et à la consommation de temps. Les transferts entre le temps et l'argent sont rares. Les comptes sont plutôt de court terme et permettent des volumes d'épargne relativement faibles. Ils sont destinés à permettre des fluctuations dans les durées de travail. Les termes *Ampelkonto* et « limites supérieures » sont très importants. Ces comptes permettent aussi aux salariés d'emprunter du temps (découvert) et donc de disposer de temps libre avant de travailler pour l'entreprise. La plupart des règles servent à réguler la valeur des dettes et des avoirs, notamment les dépassements. Les « comptes courants » sont rarement assurés contre l'insolvabilité et ne sont pas transférables d'une entreprise à une autre. Aucun intérêt n'est payé sur les soldes créditeurs. L'autonomie temporelle par les comptes épargne-temps allemands paraît plus limitée : l'ouverture contrainte, des volumes faibles, la flexibilité pour l'entreprise donnent une possibilité restreinte, mais réelle aux salariés de gérer leurs temporalités. La seconde autonomie est limitée, car la première autonomie liée à limitation des durées du travail est protégée par les négociateurs. La question qui s'impose concernant ces résultats différenciés par la négociation est comment les usages des comptes modifient cette appréciation de l'autonomie temporelle.

D - L'autonomie en pratique : les résultats des études de cas d'entreprises

Les études de cas montrent clairement que seule la prise en compte de la situation économique des entreprises,

la situation des commandes, de l'emploi, de la gamme de production et des processus de travail permet d'évaluer l'autonomie temporelle acquise grâce au compte épargne-temps. Par conséquent, les cas d'entreprise nuancent les cadres négociés et les modèles sociétaux présentés qui restent valables pour la plupart des situations²³. Prenons deux exemples.

Un premier exemple à contre-courant de la tendance des modèles sociétaux est celui des entreprises municipales d'élimination des déchets dans les deux pays (A et G). Nous retrouvons un compte épargne-temps relativement limitée en France et alors qu'en Allemagne dans ce même secteur le compte épargne-temps est large avec des comptes à court et à long terme.

Un second exemple contraire à la tendance établie concerne les entreprises de construction de « véhicules autres » en France et en Allemagne. Les structures de comptes sont en fait relativement similaires, avec respectivement trois et quatre types de comptes du court au très long terme (la vie au travail). Les différences entre pays s'effacent. La comparaison franco-allemande révèle ici des similitudes et nous permet de formuler une hypothèse générale sur l'autonomie temporelle. Les systèmes de comptes complexes comportant trois types de comptes ou plus ont pour effet de déplacer les demandes de compensation en temps pour les salariés des comptes à court terme vers ceux à long terme. Par exemple des heures/

23. Toutes les entreprises étudiées sont étiquetées de A à H. Dans chaque entreprise, un membre du CSE/DS/Betriebsrat, un membre du département des ressources humaines et huit salariés (= utilisateurs du compte) ont été interrogés. Pour des raisons d'anonymat, ni les fonctions/positions des salariés ni les entreprises associées ne sont présentées plus en détail. Pour tous les extraits d'entretiens suivants, seuls l'appartenance au secteur (A à H) et l'ordre des entretiens réalisés (1 à 10) sont indiqués, par exemple A1.

jours sont transférées d'un compte annuel vers un compte à vie. Ce déplacement vers le long terme sert au départ les entreprises. Toutefois, il faut également tenir compte du fait que certains employés souhaitent gérer leur carrière à l'aide de ces instruments, dont la préretraite. À cet égard, l'autonomie temporelle s'étend à la vie professionnelle dans son ensemble. Les représentants des salariés sont ici constamment mis au défi de faire la part des choses entre les souhaits d'autonomie partielle des salariés : volumes faibles ou élevés, comptes à court terme ou à long terme.

Deux autres secteurs, la banque et la santé présentent des situations spécifiques qu'on souhaite développer pour montrer l'écart aux modèles sociétaux. En France, les employés sont généralement libres d'ouvrir ou non un compte épargne-temps. L'exception française concerne les médecins hospitaliers, dont le compte épargne-temps est obligatoire. Pour les infirmières, la décision est libre, mais ici le compte épargne-temps est devenu « secondaire » et ne favorise pas l'autonomie temporelle dans un contexte de niveau d'emploi serré.

1) Le cas de l'hôpital : un dispositif obsolète ou obligatoire

Pour les non-praticiens, le compte épargne-temps semble être devenu un dispositif « secondaire », peu connu et de peu d'utilité comme l'indique cette sage-femme.

« Franchement, ils n'en parlent pas, peut être que ça gagnerait à être connu, mais nous on ne nous en parle pas. » (H1)

Par ailleurs, cet abandon partiel du dispositif semble s'inscrire dans une évolution globale de l'organisation des temps professionnels à l'hôpital marqué par la diminution des heures supplémentaires qu'évoque cette infirmière.

« Moi je l'avais ouvert à l'époque, quand je faisais des projets. Je travaillais les week-ends pendant plusieurs semaines, pas tous les week-ends, mais au moins deux fois par mois et là y avait les heures de récup que je ne pouvais vraiment

pas prendre et du coup je les ai mis sur le compte épargne-temps. » (H2)

Pour les infirmières interrogées, le compte épargne-temps est « un outil comme un autre » pour l'hôpital. Elles ont le sentiment d'être « flouées » dans l'organisation de leurs congés.

« On ne sait pas si on va avoir Noël ou Nouvel An, on le sait 10 jours à l'avance. Pour les vacances d'été, c'est pareil, on ne peut jamais rien prévoir à l'avance, le temps qu'on sache les billets coutent une fortune [...] Si je fais un remplacement, ce n'est pas pour le mettre dans le compte épargne-temps, pour quoi faire ? » (H3)

Cette infirmière résume la difficulté principale qui est de prendre des jours du compte épargne-temps : « *C'est impossible de les prendre, déjà, on n'arrive pas à prendre nos congés.* » (H3)

À l'inverse de cette tendance à l'abandon du compte épargne-temps, les médecins et spécialistes formant les praticiens hospitaliers s'adonnent à l'épargne en temps. D'une part, ils disposent tous d'un compte ouvert lors de leur embauche, comme le rappelle un médecin : « *On est à l'hôpital, tout le monde a un compte épargne-temps, c'est automatique* » (H4). Par ailleurs, leur utilisation semble théoriquement garantie pour les médecins tant qu'elle ne perturbe pas le fonctionnement du service évoque par cette responsable de service.

« C'est difficile de refuser à quelqu'un, je pense que ce serait très mal vu... Quand les gens ont demandé à l'utiliser on leur accepte [...] y a des gens qui partent trois mois sur la mer. Oui, je dirais oui, parce que si je dis non, c'est la gueule assurée, c'est une mauvaise ambiance, c'est ne rien foutre, ça non, non moi je ne m'amuserais pas à refuser [...] je discuterais sur le moment, sur la durée peut-être, mais je ne le refuserais certainement pas. » (H5)

Ces évolutions de l'utilisation du compte épargne-temps peuvent s'expliquer par les modifications législatives qui ont marqué le dispositif. Le décret de 2012 qui instaure le compte épargne-temps pérenne, limitant sa taille à 60 jours et obligeant

une provision intégrale des comptes par l'hôpital semble avoir sensiblement fait évoluer les pratiques. Le compte épargne-temps ne semble plus être aussi prégnant à l'hôpital qu'il a pu l'être au début des années 2000. S'il demeure une nécessité pour certains praticiens, il est très peu utilisé par les autres personnels hospitaliers qui voient dans le dispositif un « piège » les obligeant de donner du temps sans être ni payé ni garanti de le récupérer au moment souhaité. L'autonomie temporelle est polarisée : entre les médecins qui trouvent leur compte et les autres personnels qui ont largement abandonné cet instrument.

2) Le cas des banques

a) La banque allemande : une souplesse limitée, mais appréciée

Le secteur bancaire peut comparer directement une entreprise française et une entreprise allemande. La banque allemande illustre une orientation à court terme du compte épargne-temps en accord avec le type sociétal. Elle est *stricto* limitée à une fourchette de 40 heures d'économie à équilibrer chaque mois, avec des seuils d'alerte (feu tricolore : vert, jaune et rouge). L'entreprise est en général satisfaite du compte épargne-temps en tant qu'instrument permettant une autonomie temporelle sur de courtes périodes. L'organisation du temps de travail à temps partiel peut également être ajustée avec l'épargne du compte, si on le souhaite. Mais il y a des demandes ponctuelles des salariés allemands pour renforcer l'autonomie : pour un solde de temps plus élevé, un nouvel arrangement passant des comptes mensuels à annuels, des congés en bloc et des congés plus longs, un compte épargne-temps à vie et, bien avant la pandémie, pour l'instauration du télétravail²⁴. Les temps de trajet élevés et les effectifs parfois

24. Les entretiens ont été menés en 2019, avant la pandémie.

restreints sont mentionnés comme compliquant l'autonomie temporelle dans le cas du travail à temps partiel.

La première proposition concerne l'augmentation du volume d'épargne possible. Les souhaits visent l'utilisation des congés prolongés, comme l'expliquent les personnes interrogées ci-dessous :

« Donc je pense que ça devrait plutôt aller dans le sens de 50 voire 80 heures, donc 2 semaines je trouverais déjà bien, mais aussi avoir la possibilité de les prendre à un moment donné. » (C3)

« Je pense que je trouverais plus agréable que les limites ne soient pas aussi strictes, qu'il ne s'agisse pas d'un système de feux tricolores, mais que l'on puisse vraiment accumuler des heures et, éventuellement, rester à la maison pendant 2, 3 ou 4 semaines d'affilée ou prolonger son congé annuel normal de cette durée. » (C10)

« Oui, si vous êtes dans une entreprise depuis longtemps, bien sûr, ce serait beaucoup mieux, si vous travaillez beaucoup, parce que beaucoup de travail s'accumule, que vous puissiez alors effectivement le prendre aux moments de bloc, comme il vous convient et la récupération alors aussi ou le besoin alors aussi. » (C2)

Pour le comité social et économique, ce souhait est soumis à la condition qu'un accord correspondant contienne des mécanismes de contrôle afin que les volumes supplémentaires sur les comptes du temps de travail puissent également être restitués :

« Un crédit d'épargne plus élevé, plus de flexibilité, peut-être les deux points principaux. Bien sûr, vous devez vous assurer que vous pouvez toujours mettre cela en œuvre par le contrôle ou le soutien. » (C8)

Les temps de trajet élevés expliquent encore le désir de temps libre par jour par rapport à des journées de travail plus courtes. Dans ce contexte, les salariés ont également exprimé un souhait de temps de travail en ce qui concerne le télétravail.

« Je m'assois dans la voiture pendant un peu moins d'une heure et demie par jour, ce qui [devrait être] déduit, c'est mon temps libre, ce n'est pas du temps de travail, l'heure et demie, et si je pouvais, disons, travailler à domicile deux fois par semaine, j'aimerais vraiment ça. » (C5)

En général, l'autonomie temporelle est toujours soumise à la condition que les préoccupations opérationnelles essentielles soient satisfaites. C'est notamment le cas dans les agences bancaires, où des niveaux de personnel minimum sont inévitables. Les employés voient cette restriction de l'autonomie temporelle.

« Plus les effectifs sont serrés, moins vous êtes flexible, si vous travaillez dans une agence à deux et que les deux sont là, vous ne pouvez pas dire, je vais partir plus tôt aujourd'hui. » (C7)

Un point important pour l'autonomie temporelle est également le traitement des employés à temps partiel selon les règles de l'accord d'entreprise applicable. Le fort pourcentage de ces contrats (plus d'un tiers des salariés) à la banque allemande et la limitation proportionnelle (par rapport au temps de travail individuel) du volume d'épargne possible sur les comptes du temps de travail sont perçus comme des inconvénients.

En conclusion, le compte épargne-temps est perçu favorablement et compris comme une étape vers une plus grande autonomie en matière de temps. Dans certains cas, cependant, il y a encore un désir de soldes de temps plus élevés et de congés plus longs. D'autres employés, cependant, voient un danger dans l'expansion des comptes. Jusqu'à présent, le comité social et économique s'est également prononcé en faveur d'une limitation stricte des comptes. Le problème spécifique du travail à temps partiel, qui réduit le potentiel d'épargne disponible à proportion du temps de travail individuel respectif, a été soulevé de manière négative. Des arrangements compensatoires possibles pour augmenter ce potentiel pour le personnel à temps partiel ont été suggérés. Les niveaux minimums

de personnel dans les agences bancaires et les ressources en personnel parfois rares sont considérés comme des obstacles sur le chemin d'une plus grande autonomie. Certains interlocuteurs considèrent déjà que le thème du télétravail montre l'avenir de l'autonomie temporelle (cf. chapitre 5).

b) La banque française : une autonomie davantage financière

La banque française présente un compte épargne-temps qui est tout le contraire : un compte aux volumes plus importants en accord avec le type sociétal. En 2019, 482 (29,2 %) des 1 650 employés de l'entreprise disposaient d'un compte épargne-temps « actif ». Au total, 28 441 jours ont été épargnés sur ces comptes, soit une moyenne de près de trois mois par compte (51 jours, plus de 400 heures).

Le contexte est celui d'une restructuration du secteur fortement axé sur les technologies digitales et sur les fusions entre caisses régionales. L'entreprise utilise le compte épargne-temps afin de favoriser et d'accélérer les départs en retraite anticipés. Selon les ressources humaines, il est question de la nécessité de « *gérer la pyramide des âges* » en « *réduisant la voilure* » dans l'optique d'une fusion à venir. L'entreprise cherche ainsi à « *préparer la mariée* » (F1), soit à paraître le plus rentable et saine possible afin de tirer avantage de la fusion qui se prépare avec la caisse régionale voisine. Dans cette optique, l'entreprise investit largement dans la formation professionnelle autour du sujet de la « *digitalisation* » qui paraît être un réel point de crispation pour une partie des salariés. En effet, le constat posé par les ressources humaines et validé par les salariés interrogés est celui de « l'inadaptation » des salariés les plus âgés aux technologies digitales.

Dans cette perspective, les parties prenantes ont négocié un pan de gestion prévisionnelle de départ à la retraite (GPDR) qui prévoit de tripler l'indemnité de départ à la retraite et qui peut être épargné, *a priori*, sur le compte épargne-temps afin d'atteindre les conditions nécessaires à un départ anticipé. Dans

cette situation les salariés peuvent acheter du temps avec la prime afin de partir plusieurs mois, voire plusieurs années, avant la date légale du départ et sans perdre leurs avantages :

« L'indemnité de départ à la retraite, ils la transforment en temps, ils la mettent sur le compte épargne-temps pour pouvoir partir plus tôt. » (F1)

Dans cette perspective le compte épargne-temps n'est pas construit pour des congés à court terme en cours de carrière. Ensuite, l'accord en vigueur prévoit une perte des abondements de l'employeur en cas d'utilisation sous forme numéraire.

Le compte épargne-temps est organisé comme un projet de gestion de la fin de carrière et de la masse salariale.

« C'est devenu pour le départ à la retraite, à l'époque c'était plus pour une construction de projet, d'ailleurs ça a été vendu comme ça au début le compte épargne-temps. C'était "vous épargnez des jours pour pouvoir mettre au point un projet dans votre vie". » (F2)

La gestion de fin de carrière, qui est régulièrement mise en avant par les ressources humaines lors de séances d'informations, est en particulier appréciée par les salariés qui l'utilisent en grande partie dans ce but, comme pour ce salarié qui s'est aménagé une préretraite à temps partiel et ne travaillera plus que 4 jours par semaine durant les deux dernières années de sa vie professionnelle. Il a aussi racheté des trimestres pour garantir une retraite à taux plein.

Si la direction considère les fins de carrière comme la raison principale du compte temps de travail, les interrogés apprécient ce système notamment en raison des avantages fiscaux comme l'indique cette salariée.

« Je mets pas mal dans le compte épargne-temps parce que même, enfin officiellement voilà, au niveau des impôts je suis célibataire et sans enfant, et les impôts m'aiment bien. » (F3)

Ces impôts ne sont dus qu'au moment de la retraite, à un taux beaucoup plus faible, car la pension est inférieure

au revenu antérieur. Pour cet autre salarié, il s'agit donc d'un transfert d'imposition.

« Je toucherai certainement moins. Je devrai payer moins d'impôts que maintenant. Parce qu'aujourd'hui avec le revenu que j'ai, même s'il n'est pas énorme, vous ajoutez ma part variable, mon 13^e mois. » (F4)

Ainsi, les travailleurs peuvent attendre la naissance d'un enfant, un mariage ou la perte d'emploi d'un conjoint, ou toute autre situation qui conduirait à un calcul plus favorable du taux d'imposition pour eux.

En résumé, l'utilisation du compte épargne-temps est un instrument apprécié par les salariés de cette institution bancaire autant que par les dirigeants. L'autonomie temporelle de court terme des employés est principalement assurée par d'autres mécanismes (semaine de 4 1/2, congés annuels élevés). Le compte épargne-temps n'augmente l'autonomie temporelle à court terme qu'avec les règles de temps partiel mentionnées. À long terme, les employés bénéficient des règles avantageuses de retraite anticipée du compte épargne-temps. Sinon, ils peuvent « acheter » du temps, mais ne l'utilisent que pour des périodes très courtes ou pour planifier la fin de leur carrière.

Les volumes élevés que permet le compte épargne-temps français sont assortis d'un niveau plutôt limité de crédits épargnés en Allemagne. En Allemagne, l'utilisation du compte épargne-temps n'est pas affectée, ce qui signifie que les congés peuvent être demandés pour n'importe quelle raison. En France, de nombreuses utilisations sont réservées, c'est-à-dire que le cadre général permet de nombreuses utilisations (court terme, long terme, argent), mais celles-ci peuvent ensuite être liées à des procédures spécifiques.

Comme l'autonomie temporelle ne peut être évaluée qu'en analysant les pratiques des salariés, les résultats sont également hétérogènes. Ils contredisent un schéma simple qui

suppose que les comptes orientés vers le long terme ont par la force des choses un potentiel d'autonomie temporelle plus élevé – aussi parce que cela ne dit rien du pouvoir de disposition sur les comptes. Bien qu'une ouverture des comptes sur le long terme en Allemagne soit également mentionnée en partie par les salariés, il n'est pas du tout clair qu'elle serve aussi le pouvoir de disposition des salariés (et non les heures supplémentaires non rémunérées). Ce point a été soulevé par certains CSE. D'un commun accord, les salariés des deux pays souhaitent avoir la possibilité de prendre plusieurs jours consécutifs du compte épargne-temps d'une manière aussi autodéterminée que possible. Cela n'est pas toujours garanti et constituerait déjà une étape importante pour promouvoir l'autonomie temporelle.

E - Raisons et des racines des différences entre les deux pays

La comparaison sur la base des accords d'entreprise a révélé certaines différences essentielles dans les structures du compte épargne-temps en Allemagne et en France. Comment ces différences peuvent-elles être expliquées ? Quelles sont les raisons qui ont conduit les parties à réguler le compte épargne-temps selon des principes et des modèles particuliers ? Quels sont les aspects qui incitent la partie française à mettre au premier plan les objectifs d'usages des temps sur le long terme ? Pourquoi les objectifs à court terme, orientés vers la production, sont-ils au premier plan en Allemagne ?

Trois facteurs sont discutés qui pourraient expliquer les disparités : l'origine des accords, les contextes des entreprises et de l'économie et les éléments des relations industrielles.

1) Histoire du compte épargne-temps en France et en Allemagne

Pour comprendre la différence, il faut d'abord replacer les comptes épargne-temps dans leur contexte historique. Elles sont fondées sur des évolutions et sont façonnées par des contraintes et des relations sociales. On peut examiner l'hypothèse d'une inertie de la décision²⁵. En France, les *horaires variables* ont pris une importance particulière en 1982, lorsque la durée du travail a été réduite de 40 à 39 heures par semaine (première forme de compte temps). Cependant, le compte épargne-temps proprement dit n'a été introduit par la loi qu'en 1994. Il avait deux objectifs : il devait permettre un congé de 6 mois minimum et en même temps autoriser l'embauche de nouveaux salariés pour remplacer les salariés partis en congé. L'objectif de « l'emploi par des congés » du milieu des années 1990 doit être considéré dans le contexte où le manque de possibilités d'emploi était un problème sérieux, mais où la réduction générale du temps de travail ne figurait plus à l'agenda politique. Cependant, les objectifs en matière d'emploi n'ont pas été atteints. D'autre part, de nombreux accords d'entreprise sur le compte épargne-temps ont été conclus. Ce qui a permis de mettre en œuvre la réduction du temps de travail au plus près de l'entreprise.

La semaine de 35 heures introduite en France à la fin des années 1990 a entraîné des problèmes d'organisation lors de sa mise en œuvre, qui ont été partiellement compensés par les économies réalisées sur le compte épargne-temps²⁶.

25. Reynaud Jean-Daniel et Richebé Nathalie, « Règles, conventions et valeurs. Plaidoyer pour la normativité ordinaire », *Revue française de sociologie*, n° 48-1, 2007, p. 3-36.

26. Bloch-London C., « Les normes de durée du travail à l'épreuve des négociations : le cas des lois Aubry de réduction de la durée du travail », *Travail et Emploi*, n° 83, 2000, p. 27-45 ; Lurol Martine et Pélisse Jérôme,

De nombreuses entreprises ont maintenu la semaine de 39 heures et ont rempli les comptes avec la différence. À la suite de l'introduction du temps de travail annuel (1 600 heures depuis 2001, puis 1 607 heures), il est désormais possible de répartir le temps de travail sur plusieurs années. En France, des lois entre 2005 et 2016 permettent d'étaler par accord d'entreprise la durée du travail sur une période de trois ans²⁷. Elles permettent également que le temps épargné sur le compte épargne-temps jusqu'à la fin de cette période ne soit plus comptabilisé comme des heures supplémentaires soumises à des primes. Enfin, la loi de 2016 stipule que les accords conclus avant 2008 qui ne suivaient pas le cadre légal ou conventionnel sont désormais officiellement reconnus. Cette approche montre le rôle central des accords d'entreprise et d'une décentralisation des relations professionnelles. Les objectifs d'articulation des temps sociaux et d'épargne à long terme du temps de travail, tels que décrits dans ce chapitre, sont devenus les principaux moteurs du compte épargne-temps français. Les accords d'entreprises se sont succédé, entérinés par des lois successives, au fil des années.

Comme on l'a vu au chapitre 2, les premiers comptes sont apparus avec les horaires variables en Allemagne. Ils constituent la forme primitive du compte épargne-temps, qui

« Les 35 heures des hommes et des femmes », *Travail, genre et sociétés*, vol. 2, n° 8, 2002, p. 167-192 ; Péliasse Jérôme, « La mise en œuvre des 35 heures : d'une managérialisation du droit à une internalisation de la fonction de justice », *Droit et Société*, n° 77-1, 2011, p. 39-65 ; Lehndorff Steffen, "It's a Long Way from Norms to Normality The 35-Hour Week in France", *Industrial & Labor Relations Review*, vol. 67, n° 3, 2014, p. 838-863.

27. Il s'agit des lois 2005 (L. 296), 2008 (L. 111), 2016 (L. 1088).

s'est depuis répandue. Aujourd'hui, plus de 56 % des salariés en Allemagne organisent leur temps de travail à l'aide d'un compte épargne-temps²⁸.

Au contraire de la France, l'origine du compte épargne-temps en Allemagne résulte de la négociation collective. Mais la grande heure de la diffusion du compte épargne-temps en Allemagne est venue (comme en France pour les 35 heures) en relation avec les réductions de la durée du travail hebdomadaire décidées au milieu des années 1980. La seconde autonomie se généralise à partir de la mise en place de la première autonomie temporelle (la réduction de la durée du travail. Les conventions collectives dans l'industrie métallurgique, négociées comme un compromis entre des durées de travail plus courtes, mais plus flexibles, ont délégué la mise en œuvre de la réduction du temps de travail de 40 heures initiales à 38,5 heures aux parties de l'entreprise, à la direction et aux comités d'entreprise. Ils leur ont laissé le choix de la forme de la réduction du temps de travail, qu'elle soit déterminée en petites portions quotidiennes ou économisées sur plusieurs semaines sous forme de jours de congé, qui pouvaient être choisies par personne ou (partiellement) convenues pour l'ensemble de la main-d'œuvre. De nombreuses entreprises ont conservé la semaine de 40 heures et ont établi des comptes épargne-temps dans lesquels la différence entre le temps de travail effectif (plus long) et le temps de travail convenu (plus court) était économisée²⁹. En Allemagne également, l'essence de l'épargne-temps est davantage le reflet des changements intervenus au cours des 30 dernières années que de la règle d'origine.

28. Ellguth Peter, Gerner Hans-Dieter und Zapf Ines, "Arbeitszeitkonten in Betrieben und Verwaltungen. Flexible Arbeitszeitgestaltung wird immer wichtiger", *op. cit.*

29. Seifert Hartmut, "Variable Arbeitszeitgestaltung – Arbeitszeit nach Maß für die Betriebe oder Zeitautonomie für die Arbeitnehmer?", *op. cit.*

2) Entreprise et économie

Nous pouvons également supposer que la disparité observée dans les accords CET concerne les opérations quotidiennes et le contexte économique, qui ne semblent pas être identiques de part et d'autre du Rhin. En Allemagne, le compte épargne-temps peut être considéré comme un outil de gestion du temps servant à adapter le temps de travail aux exigences de la demande. La flexibilité pour les entreprises et pour les salariés décrit un processus d'échange que le compte épargne-temps devait rendre possible.

En effet, les différences constatées méritent d'être analysées précisément au regard des autres outils mobilisés dans les entreprises pour moduler le temps de travail (annualisation, recours à l'emploi temporaire, chômage partiel, etc.). Ainsi, les comptes épargne-temps allemands, qui permettent d'ajuster le temps de travail aux fluctuations de court terme de la demande des entreprises, semblent jouer le même rôle que la modulation/annualisation du temps de travail en France. Mais, soulignons-le, la plupart des comptes épargne-temps allemands n'autorisent pas une accumulation au-delà de l'équivalent de deux semaines de travail avec des dispositions qui sanctionnent des dépassements, y compris au sein d'une même année. Les comptes épargne-temps constituent donc aussi une limite à cette annualisation. Avec cette réserve, les comptes épargne-temps allemands peuvent être considérés comme une forme étendue d'annualisation du temps de travail à un nombre important d'entreprises. Comme la prise de congés CET des jours suit un principe de décision individuelle, nous parlons ici d'un échange qui met au centre la flexibilité pour l'entreprise (annualisation) et la démarche du salarié d'utiliser des congés au besoin.

On peut donc dire aussi que les comptes épargne-temps constituent les principaux « comptes courants » des entreprises allemandes, au moins pour celles qui en disposent, tout en les associant aux autres dispositifs de la flexibilité

temporelle. Plus de 80 % des établissements manufacturiers allemands de plus de 250 salariés utilisent les comptes épargne-temps pour augmenter la flexibilité du travail^{30/31}. Les autres entreprises utiliseraient exclusivement les moyens conventionnels ou légaux à leur disposition comme la durée du travail³², les horaires variables, l'annualisation, les heures supplémentaires, le chômage partiel, etc. Le compte épargne-temps de très long terme existe en Allemagne sous une forme très spécifique (*Zeitwertkonto*) qui est financiarisée. Ce compte est tenu en argent, investi dans des actifs mobiliers, dont des actions, et qui est bloqué sur une longue période. Cet instrument peut être assimilé à une retraite d'entreprise par capitalisation. Ces comptes, qui n'ont pas fait l'objet de notre analyse, sont peu fréquents (2 % des entreprises).

La prédominance des entreprises industrielles dans notre échantillon, en particulier dans le cas allemand, fait état des préoccupations opérationnelles et de la pression à la ratio-

30. Schief Sebastian, "Patterns of Flexibility in Domestic and Foreign Enterprises", in *Comparative Analyses of Operating Hours and Working Times in the European Union*, Smith Mark, Cetté Gilbert, Bauer Frank & Delsen Lei (Eds.), Heidelberg (Deutschland), Physica-Verlag HD, coll. "Contributions to Economics", 2009, p. 143-163 ; Lehndorff Steffen, "It's a Long Way from Norms to Normality The 35-Hour Week in France", *op. cit.*

31. S. Schief considère le compte épargne-temps en Allemagne comme le dispositif de flexibilité le plus important (Schief Sebastian, "Does location matter? An empirical investigation of flexibility patterns in foreign and domestic companies in five European countries", *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 21, n° 1, 2010, p. 1-16).

32. Rappelons ici l'importance des conventions collectives allemandes pour fixer la durée du travail selon la branche entre 35 heures et 40 heures par semaine. La durée maximale hebdomadaire définie par la loi est de 48 heures. Ce qui laisse à toute entreprise non couverte par une convention collective (44 %, selon l'Organisation internationale du travail en 2016) une large plage de flexibilité du temps de travail.

nalisation basée sur les gains de temps. En contrepartie, le compte épargne-temps offre aux salariés du temps libre « à la carte » et qui participe à accroître l'autonomie temporelle. Le compte épargne-temps opère dans le cadre de cette tension entre gain de flexibilité pour les entreprises et gain d'autonomie pour les salariés. La possibilité de réagir aux crises économiques en association avec le chômage partiel³³, ou aux situations de plein emploi dans certaines régions, avec les avoirs-temps et les dettes, souligne la nécessité pour les entreprises allemandes de disposer de tampons économiques à court terme afin de pouvoir réagir rapidement et de manière efficace aux différentes exigences du travail par le truchement de la flexibilité interne. Les entreprises allemandes sont fortement dépendantes de l'industrie, de leurs exportations et du commerce international. Elles sont en effet plus vulnérables aux chocs extérieurs que l'économie française. Le compromis entre production variable et autonomie temporelle semble donc reposer sur une adaptation interne aux changements de la demande de produits.

En France, les aspects liés à l'emploi ne jouent qu'un rôle mineur dans la régulation du compte épargne-temps. Bien que l'introduction de la semaine de 35 heures ait constitué une restriction externe de la main-d'œuvre pour les entreprises, les comptes épargne-temps ne sont plus conçus pour des objectifs d'emploi, comme l'a clairement montré l'évaluation des préambules mentionnée ci-dessus (cf. figure 4). En France, contrairement à l'Allemagne, la formation de dettes-temps sur le compte épargne-temps ne joue pas de rôle pour amortir les crises et pour sauvegarder des emplois. Les soldes négatifs des comptes, s'ils se produisent, doivent être équilibrés à la fin de l'année. Le salarié n'a aucune dette à l'égard de l'em-

33. Spitznagel Eugen et Wanger Susanne, « Flexibilité et différenciation du travail en Allemagne », *Regards sur l'économie allemande. Bulletin économique du CIRAC*, n° 104, 2012, p. 5-14.

ployeur et n'est pas responsable des risques économiques³⁴. Les heures « écrêtées » sont également assez peu connues, car, comme évoquées ci-dessus, les heures de travail ne peuvent être mises à la disposition de l'employeur sans rémunération. Si le compte épargne-temps français est un compte d'épargne, il permet des variations à très court terme. Il inclut donc le compte courant, mais davantage sur le modèle des « congés payés » que sur une régulation collective de la durée du travail au jour le jour.

Dans le contexte de l'emploi, on peut également mentionner que l'accumulation des avoirs de temps importants joue probablement un rôle négatif dans la réduction du chômage en France. Les besoins supplémentaires en main-d'œuvre ne sont pas couverts par l'embauche, mais par l'extension, avec l'aide du compte épargne-temps, des heures de travail pour les personnes déjà employées^{35/36}. Le compte épargne-temps propose également aux entreprises françaises des solutions à des problèmes spécifiques, comme celui des horaires extensifs des cadres. Ainsi, l'accumulation de leur épargne-temps sur une très longue période permet aux entreprises de récompenser l'engagement professionnel avec le compte épargne-temps, sans embaucher. Les mesures (2018) visant à exonérer de l'impôt les heures supplémentaires effectuées dans les entreprises vont dans le même sens en matière d'accumulation de temps.

34. À titre d'exemple, un tribunal a statué de cette manière dans le cas d'un constructeur automobile en 2011.

35. Giotto Timo et Thoemmes Jens, « Le compte épargne-temps : mieux vivre ou travailler plus ? », *op. cit.*

36. Comme en France, il s'agit principalement de comptes individuels dont les soldes ne font pas l'objet de négociations en cas de crise, l'épuisement en cycle bas de l'épargne accumulée en cycle haut ne permet pas de sauvegarder des emplois, c'est-à-dire de limiter la hausse du chômage.

3) Des relations industrielles différentes

Enfin, il est important d'examiner le compte épargne-temps sous l'angle des relations industrielles. L'interaction entre l'État, les employeurs et les représentants des salariés a conduit à des équilibres différents dans les deux pays. La représentation des intérêts sur le lieu de travail est en principe très différente dans les deux pays³⁷. Comme indiqué, le législateur français a joué un rôle plus actif dans les accords. Il a promulgué la loi sur le compte épargne-temps, a commencé à réduire le temps de travail à 35 heures et, par exemple, est intervenu dans l'autonomie des négociations collectives en étendant les conventions collectives existantes à la plupart des entreprises en France (déclarations d'applicabilité générale). En revanche, depuis les lois Auroux de 1982 et la réduction du temps de travail de 40 à 39 heures par semaine qui en a résulté, l'initiative législative a surtout cherché à favoriser la négociation dans les entreprises et la décentralisation. Il n'est donc pas surprenant que le législateur ait lié l'introduction du compte épargne-temps en 1994 à l'existence d'un accord d'entreprise correspondant.

En France, le délégué syndical non élu (en fonction de la représentativité de l'organisation à laquelle il appartient) prétend en principe négocier du côté des travailleurs. Il signe en 2020 47,2 % des accords. L'autre moitié des textes est signé par les salariés à la majorité des deux tiers (référendum 29,8 %), les élus mandatés/non mandatés ou par les salariés mandatés (21,6 %).³⁸ En France, la majorité des travailleurs sont couverts par une convention collective (98,5 % en 2014 ;

37. Artus Ingrid, "Interessenhandeln jenseits der Norm: Ein deutsch-französischer Vergleich betrieblicher Interessenvertretung in peripheren und prekären Wirtschaftssegmenten", *Industrielle Beziehungen*, vol. Jahrgang 17, n° 4, 2010, p. 317-344.

38. Source : Direction générale du travail (2021)

Allemagne : 56 % en 2016)³⁹. Cela est dû aux déclarations d'applicabilité générale. Elles permettent au ministre du Travail de rendre les dispositions d'une convention de branche contraignantes pour tous les travailleurs. Elles s'appliquent à toutes les entreprises d'une branche, même celles qui ne sont pas membres d'une association d'employeurs. En Allemagne, cette approche est moins prononcée et en déclin, car, contrairement à la France, le principe de l'autonomie de négociation collective donne aux employeurs un droit de veto dans ces procédures.

Outre l'autonomie de négociation collective, la « codétermination » (*Mitbestimmung*) des entreprises est également un trait distinctif. Nous avons mentionné que le comité social et économique allemand (*Betriebsrat*), institution élue et aux mains des salariés, dispose de droits étendus en matière de consultation et de codétermination. En particulier, l'approbation des heures supplémentaires et l'acceptation de la flexibilité dans l'entreprise sont des ressources avec lesquelles cette institution veille aux intérêts des salariés. Cette ressource est d'autant plus importante que le droit de grève a été déplacé de l'entreprise au niveau de la négociation collective des branches. La négociation des salaires et du temps de travail est la prérogative de la politique nationale et régionale des secteurs d'activité. Ainsi, contrairement à la France, les règles du compte épargne-temps bénéficient d'une perspective qui ignore d'autres facteurs et conflits potentiels tels que les augmentations de salaire négociées au niveau supérieur. Dans cette situation, le comité social et économique allemand s'efforce de garantir le bon fonctionnement de l'entreprise pour les salariés, sans toutefois influencer la durée du travail convenue au sein d'un niveau plus général (régional ou national) et sans renoncer à son droit d'autoriser ou non les heures supplémentaires. Les comptes de « feux de signalisation » et ses garde-fous pour encadrer la durée du

39. Organisation internationale du travail (OIT).

travail sont en ce sens la « forme idéale » d'un compte épargne-temps de court terme et limité.

Les relations industrielles et les intérêts de leurs acteurs révèlent ainsi des différences générales : les différences entre la loi, la convention collective et les accords d'entreprise ; la différence entre le long terme et le court terme ; la séparation/unification du temps et de l'argent ; la représentation des intérêts individuels et collectifs ; la question de l'endettement et des limites de l'épargne ; la question du chômage et de l'emploi ; la réduction et l'allongement de la durée de travail.

Les trois hypothèses que nous avons résumées ici constituent le début d'une explication des différences constatées. L'évolution des lois, mais surtout des accords modifie les règles en fonction du rapport de force et des intérêts des acteurs de la négociation. Le contexte économique, la spécificité des entreprises, la codétermination, qui n'existe pas sous cette forme en France, contribue aux spécificités des comptes épargne-temps allemands.

F - Conclusions

L'autonomie temporelle est le reflet du contexte sociétal dans lequel elle s'inscrit et porte les marques de ce dernier. Le compte épargne-temps français se rapproche d'un compte d'épargne. Il s'agit d'un compte individuel dont le titulaire potentiel a le choix de l'ouvrir. Ces comptes permettent d'épargner du temps avec des volumes importants et des échéances longues. Dans le même temps, ils encouragent l'allongement des horaires de travail journalier/hebdomadaires, mais des congés de courte durée ou des revenus complémentaires sont aussi possibles. Les principales règles concernent les modes d'épargne et de consommation du temps. Les comptes sont régulièrement enrichis d'éléments de temps ou d'argent, en particulier les jours qui bénéficieraient autrement de la réduction du temps de travail ou des congés annuels.

Les comptes épargne-temps allemands ressemblent davantage à des comptes courants. Ils sont obligatoires pour les employés dès qu'un accord d'entreprise ou de service est conclu. L'ouverture est automatique pour les salariés. La finalité du compte est de servir la production, l'emploi et la conciliation des temps sociaux et de l'autonomie temporelle. Les comptes sont réservés à l'épargne et à la consommation de temps. Les transferts entre temps et argent sont rares. Les comptes sont en général à court terme et permettent des volumes d'épargne comparativement faibles. Ils sont destinés à permettre des fluctuations du temps de travail quotidien ou hebdomadaire. Les termes de phase de feux tricolores et de limite supérieure ont une grande signification. Ils permettent aussi aux employés d'emprunter du temps (découvert) et donc de disposer de temps libre avant de travailler pour l'entreprise. La plupart des règlements servent à régler la valeur des dettes et des crédits de temps. Les « comptes courants » sont rarement assurés contre l'insolvabilité⁴⁰ et ne sont pas transférables entre entreprises. Les soldes créditeurs ne produisent pas d'intérêts ; inversement, les dettes à terme ne produisent pas d'intérêts débiteurs.

Les comptes étendus en France et les comptes limites en Allemagne laissent une marge de manœuvre aux salariés en matière d'autonomie temporelle. Néanmoins, la pratique observée dans les entreprises montre que les déclarations générales sur l'autonomie temporelle ne sont pas en mesure de refléter la diversité des conditions et des résultats de la mise en œuvre dans les entreprises. Même au sein d'une entreprise, les possibilités d'autonomie temporelle varient selon les domaines de travail et les activités. D'après les résultats disponibles, l'appartenance à un secteur économique semble être

40. La nature des comptes à court terme et les possibilités d'épargne comparativement faibles expliquent probablement l'absence de protection contre l'insolvabilité.

moins déterminante. Le type de travail, l'organisation des processus de travail, la situation de l'entreprise et l'attitude des supérieurs hiérarchiques semblent être beaucoup plus significatifs. Tant qu'il n'y a pas de directives strictes en matière d'organisation du travail (par exemple, production à la chaîne, travail en équipe) qui restreignent l'utilisation indépendante du temps, les entreprises interrogées ont un mélange de contrôle du temps déterminé par les tâches et de temps autodéterminé. Un autre résultat central est que la marge de manœuvre pour l'autonomie temporelle promise dans les règlements de l'entreprise n'est en fin de compte qu'une condition nécessaire, mais pas suffisante, pour que les salariés puissent organiser leur temps de travail avec un certain degré d'autodétermination. En définitive, c'est la mise en œuvre sur le lieu de travail qui est décisive. C'est le processus de négociation complémentaire au jour le jour qui détermine où et dans quelle mesure les réglementations de l'entreprise peuvent être confirmées. L'autonomie temporelle est donc toujours une question de mise en œuvre décentralisée. Les études de cas ajoutent donc de la complexité à l'interprétation des comptes épargne-temps comme instrument de l'autonomie temporelle, mais elles n'invalident pas les différences fondamentales entre la France et l'Allemagne.

Nous avons abordé trois points pour expliquer ces différences : la règle initiale et historique du compte épargne-temps, les besoins socio-économiques de l'entreprise pour le compte épargne-temps et les relations industrielles. La plupart des différences concernent les deux derniers points. En Allemagne, les besoins économiques du compte épargne-temps sont plus étroitement liés au processus de production et les droits de participation du comité social et économique sont essentiels pour comprendre pourquoi les comptes sont limités en temps et en volume. En France, l'extension du temps de travail dans le cadre de la semaine de 35 heures est une des raisons du volume des comptes. En ce qui concerne l'auto-

détermination de la prise des congés, les deux pays laissent plus de latitude aux salariés en matière de gestion des temps sociaux. En France, le droit individuel d'ouvrir ou non des comptes est un garde-fou contre une préférence systématique des besoins de l'entreprise. Au total et en théorie, les comptes français offrent plus de possibilités au salarié (jours/semaines de congé, argent, retraite anticipée), mais cela dépend en pratique de la situation réelle du lieu de travail, de la hiérarchie et de la possibilité de négocier les besoins en temps du salarié. En Allemagne, le comité social et économique dispose de droits étendus sur le contrôle des heures supplémentaires et sur le compte épargne-temps. Ils constituent une garantie contre l'accumulation de temps sur les comptes, protégeant à la fois l'emploi pour l'entreprise et la santé des salariés.

Chapitre IV

L'autonomie temporelle dans les industries en Chine

Après ces deux outils importants de l'autonomie temporelle en France et en Allemagne (horaires variables, comptes épargne-temps), nous voudrions varier notre perspective pour nous consacrer à un autre pays : la Chine. Ici, nous ne parlerons pas de dispositif négocié lié à l'autonomie temporelle. Notre point d'entrée est différent. Il s'agit de partir de l'articulation des temps de la vie quotidienne pour analyser les possibilités d'autonomie temporelle des salariés chinois. Dans cette approche il nous importe le contenu des activités, les relations vie professionnelle – vie privée, la subjectivité et les rapports aux temps.

L'objectif de ce chapitre est d'explorer le travail et les temps sociaux en Chine dans un pays à industrialisation plus récente¹. En tant que principal producteur de biens dans l'économie mondialisée, la Chine pourrait être considérée comme

1. Ce projet de recherche est issu d'une collaboration avec la Beijing Normal University (BNU), son département de sociologie et plus particulièrement la professeure Zhao Wei. Nous remercions aussi les étudiants du département de sociologie de la BNU pour leur participation au projet. Nous sommes également reconnaissants aux entreprises et aux travailleurs pour leur aide en matière d'accès et d'entretiens. Nous avons publié un article en langue anglaise pour rendre compte de ce programme de recherche Zhao Wei & Thoemmes Jens, "The continuity of social times in China. Case studies of two manufacturing industries", *Temporalités. Revue de sciences sociales et humaines*, n° 31-32, 2020.

« l'atelier du monde » dont dépendent presque tous les autres pays industrialisés². Par exemple, une entreprise chinoise assure à elle seule la production de 50 % de tous les réfrigérateurs vendus dans l'Union européenne en 2017³. Cette division internationale du travail et la mondialisation ont de larges implications non seulement pour le commerce, mais aussi pour l'emploi et l'organisation du travail dans les entreprises. Les pays industriels passent aujourd'hui de relations de travail stables à de nouveaux lieux de travail avec des ruptures qui affectent la vie des travailleurs. Mais, en nous concentrant sur les temps sociaux, nous voudrions montrer que ces discontinuités concernent tous les lieux de travail, même ceux des industries manufacturières en Chine, malgré des relations d'emploi stables dans la plupart des secteurs. La question de la migration interne de la main-d'œuvre montre de manière emblématique cette discontinuité de l'espace, du temps et du lieu de travail. Selon le Bureau d'État des Statistiques en 2019⁴, il y a 288 millions de travailleurs migrants en Chine représentant plus d'un tiers de la population active totale actuelle. La discontinuité du temps et de l'espace concerne également la famille de ces travailleurs migrants et par conséquent nous pouvons ajouter qu'environ la moitié de la population chinoise connaît actuellement ces problèmes.

Ce chapitre propose de porter notre attention sur la notion de temps sociaux, qui englobe le temps dédié à diverses activités telles que le travail rémunéré, les tâches domestiques,

2. Gao Yuning, *China as the Workshop of the World: An Analysis at the National and Industrial Level of China in the International Division of Labor*, London (UK), New York (NY), Routledge, 2011, 26 p.

3. Source : documents internes. Nous avons visité l'entreprise et la chaîne de production en 2018.

4. Bureau d'État des Statistiques, 2019, le Bureau publie le rapport de l'enquête de surveillance des travailleurs migrants de 2018, http://www.gov.cn/xinwen/2019-04/29/content_5387627.htm

les soins familiaux, les loisirs, le temps libre, et plus encore. Pour illustrer cela, nous nous pencherons sur deux exemples concrets provenant de l'industrie de la chaussure et de l'industrie lourde. Notre analyse s'appuie principalement sur des études de cas approfondies, enrichies par des entretiens avec les travailleurs. Notre objectif est d'offrir une perspective sur l'autonomie temporelle dans une autre société industrialisée, mais en cours de développement, à travers la manière dont les travailleurs gèrent l'équilibre entre leur temps familial et professionnel.

Comment, en conséquence, la continuité des activités de travail est-elle assurée ? Quel rôle est dévolu à la sphère domestique dans ce contexte ? Existe-t-il une manière chinoise de traiter ces questions ? L'avenir de l'industrialisation ouvre-t-il de nouveaux modèles de temps sociaux ou nous renvoie-t-il au passé de mauvaises conditions de travail, de vies professionnelles moins protégées et de temps sociaux fragmentés ?

Le chapitre est structuré en trois parties. La première partie fait le lien entre la littérature et notre cadre théorique. La deuxième partie décrit nos études de cas et nos méthodes de recherche. La dernière partie présente nos résultats basés sur des visites d'usines et l'analyse d'entretiens portant sur le temps de travail, le rôle des femmes, la famille élargie et les enfants. La continuité du processus de travail ainsi que l'articulation des temps sociaux sont appréhendées par des pratiques et des représentations du temps.

A - Les recherches sur le travail et le genre

La recherche universitaire en Chine ne s'est pas beaucoup intéressée à l'impact des conditions et du temps de travail sur la famille et la vie individuelle des travailleurs. La recherche sur les temps sociaux du point de vue de la sociologie est très limitée. En outre, dans le passé, la vie professionnelle et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée ont été considérés

comme une « question de femmes ». Seules quelques études en langue chinoise abordent les thèmes de la vie professionnelle dans la sociologie du travail. Du point de vue de la gestion des relations humaines, on trouve des publications depuis la fin des années 1990 : certaines introduisent le concept d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et d'autres tentent d'explorer la vie des travailleurs, sur la base de recherches empiriques sur différents groupes professionnels, par exemple les enseignants et les infirmières. En général, le sujet de la vie professionnelle est divisé en deux domaines académiques distincts, l'un étant les recherches sur le travail, influencé par la théorie américaine, et l'autre les recherches sur la famille et le genre. Notre chapitre tentera de relier les deux en explorant les aspects temporels dans chacun de ces domaines. Cette approche semble nécessaire afin de montrer comment la division et l'articulation des temps sociaux assurent la continuité du processus de production.

Au cours des quatre dernières décennies de réforme et d'ouverture économiques, les relations de travail en Chine ont été transformées, avec l'adoption de pratiques de travail capitalistes par des entreprises de tous types de propriétés. Une devise largement répandue a inauguré ce changement idéologique dans les ateliers des entreprises : « le temps c'est de l'argent, l'efficacité c'est la vie ». Ce célèbre slogan, inspiré par Benjamin Franklin dans ses conseils à un jeune commerçant⁵, est apparu pour la première fois dans les années 1980 dans les usines de fabrication étrangères de Shenzhen, de l'autre côté de la frontière avec Hong Kong⁶. La quête

5. Franklin Benjamin, *Advice to a Young Tradesman*, in *The American Instructor: or Young Man's Best Companion*, Fisher George (ed.), Philadelphia (PA), New-Prining-Office, 1748, p. 375-377.

6. Gallagher Mary E., "Time is money, efficiency is life": The transformation of labor relations in China", *Studies in Comparative International Development*, vol. 39, n° 2, 2004, p. 11-44.

de l'« efficacité » a mis en lumière les conditions de travail, y compris les longues heures de travail, les salaires impayés, la faible protection sociale pour les travailleurs, notamment pour les migrants internes chinois. À la suite de l'essor remarquable de l'économie, les problèmes liés aux conditions de travail et les conflits entre employeurs et employés se sont intensifiés, ce qui a stimulé l'intérêt pour la recherche sur le travail.

D'une part, certains chercheurs impliqués dans les études sur les syndicats et les politiques du travail ont commencé à examiner les problèmes en Chine à travers le prisme de la sociologie. D'autre part, les études chinoises ont intégré le cadre fondamental de la sociologie du travail américaine. La manière dont la restructuration économique a affecté les travailleurs chinois a captivé de nombreux chercheurs depuis la réforme du système économique chinois. Par exemple, *Communist Neo-Traditionalism: Work and Authority in Chinese Industry*⁷ décrit en détail l'autorité, la politique et la structure sociale des lieux de travail pendant la période de l'économie planifiée.

Depuis 2000, les explorations de Michael Burawoy⁸ sont devenues centrales dans la communauté de recherche en sociologie du travail en Chine. Suivant l'approche d'Harry Braverman⁹, la perception du processus de travail par Burawoy a

7. Walder Andrew G., *Communist neo-traditionalism: work and authority in Chinese industry*, Berkeley (CA), University of California Press, 1988, 302 p.

8. Burawoy Michael, *Manufacturing Consent: Changes in the Labor Process Under Monopoly Capitalism*, Chicago (ILL), London (UK), The University of Chicago Press, 1982, 286 p.; Burawoy Michael, *The Politics of Production: Factory Regimes Under Capitalism and Socialism*, London (UK), New York (NY), Verso Books, 1985, 240 p.

9. Braverman Harry, *Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century*, New York (NY), Monthly Review Press, 1974, 465 p.

d'abord été employée par des chercheurs internationaux à la fin des années 1990, puis a suscité l'intérêt des chercheurs locaux. Ces études se sont principalement focalisées sur les conditions dans les industries manufacturières, incluant les secteurs de la chaussure, du textile, de l'automobile, de la construction et de l'électroménager¹⁰.

Des recherches ont également été menées dans les secteurs de la construction, de la restauration et des services¹¹, en essayant d'identifier un processus de travail « aux caractéristiques chinoises » et en montrant qu'après son entrée en Chine, le modèle de gestion occidental a changé et s'est adapté au contexte local. Par exemple, en raison du fort soutien au développement économique au sein de la bureaucratie, les gouvernements locaux ont tendance à privilégier les forces du capital. Ce soutien inconditionnel au développement, quels que soient les types de propriétés ou d'industrie, conduit à un renforcement de la position du capital dans le pays. En outre,

10. Lee Ching Kwan, "From Organized Dependence to Disorganized Despotism: Changing Labour Regimes in Chinese Factories", *The China Quarterly*, vol. 157, 1999, p. 44-71 ; Chan Anita & Zhu Xiaoyang, "Disciplinary Labor Regimes in Chinese Factories", *Critical Asian Studies*, vol. 35, n° 4, 2003, p. 559-584 ; Zhang Lu, *Inside China's automobile factories: the politics of labor and worker resistance*, New York (NY), Cambridge University Press, 2015, 240 p. ; Zhao Wei, « Pourquoi les travailleurs chinois sont forcés de rester zen », *Sciences de la société*, n° 104, 2019.

11. Shen Yuan, *Market, Class and Society*, Social Sciences Academic Press., Beijing (China), 2007 ; He Mingjie, "Labor and divisions between sisters: A case study of the he ji restaurant production regime", *Social Sciences in China*, vol. 31, 2010, p. 165-178 ; Su Yihui, "Labor control and Resistance: The Dynamics between Employers and home Workers in the labour process of Domestic work", *Chinese Journal of Sociology*, n° 6, 2011.

les travailleurs migrants venant de la campagne représentent une grande partie des travailleurs.

Le rôle du syndicat officiel est limité et il n'existe pratiquement aucune autre organisation de travailleurs ; par conséquent, le contrôle du travail est très dur au niveau de l'entreprise. Au niveau politique, les syndicats chinois sont considérés comme l'une des circonscriptions fonctionnelles intégrées aux institutions du Parti et de l'État, et se voient confier la double fonction de mettre en œuvre les politiques nationales et de sauvegarder les intérêts des travailleurs, mais la mise en œuvre des politiques nationales domine. Malgré l'approfondissement de la réforme, le syndicat officiel unique de la Chine (All China Federation of Trade Unions, ACFTU) est toujours intégré dans le cadre du système politique chinois et a maintenu une structure organisationnelle descendante stricte¹².

Les chercheurs s'accordent généralement sur le point de vue que les régimes d'usine (*factory regime*) dans la Chine contemporaine ont été largement remaniés. En outre, les traditions culturelles chinoises et les questions de genre sont également prises en compte. Par exemple, des auteurs ont suggéré que la différence entre les régimes d'usine des pays occidentaux et de la Chine réside dans le fait que les directeurs et les propriétaires chinois utilisent parfois une rhétorique sur des valeurs confucéennes pour recouvrir leur contrôle rigide sur les travailleurs¹³. Les questions de genre ont également retenu l'attention. Des chercheurs décrivent les conditions de travail des travailleuses migrantes dans les usines à capitaux étrangers du sud de la Chine. Par rapport aux travailleurs masculins, les conditions de travail des femmes étaient dégradées.

12. Friedman Eli & Lee Ching Kwan, "Remaking the World of Chinese Labour: A 30-Year Retrospective", *British Journal of Industrial Relations*, vol. 48, n° 3, 2010, p. 507-533.

13. Chan Anita & Zhu, Xiaoyang "Disciplinary Labor Regimes in Chinese Factories", *op. cit.*

L'explication tiendrait en grande partie à l'obligation de subvenir aux besoins de leur famille avant de se marier¹⁴.

La loi chinoise sur le travail de 1994 stipule que les travailleurs ne doivent pas travailler plus de huit heures par jour et pas plus de 44 heures par semaine en moyenne. En mars 1995, le Conseil d'État a décidé d'instaurer un week-end de deux jours et a réduit la durée du travail à 40 heures par semaine. Il existe également une disposition relative aux heures supplémentaires : l'unité employeuse peut prolonger la durée du travail en raison des exigences de sa production ou de son activité après consultation du syndicat et des travailleurs, mais les heures supplémentaires ne doivent généralement pas dépasser une heure par jour. Si une telle extension est demandée pour des raisons particulières, les heures supplémentaires ne doivent pas dépasser trois heures par jour, à condition que la santé des travailleurs soit garantie. Toutefois, le total des heures supplémentaires sur un mois ne doit pas dépasser 36 heures.

Mais la loi n'est pas toujours respectée. L'autonomie temporelle des travailleurs chinois issue de la limitation légale de la durée du travail reste fragile. Bien qu'il n'existe pas de données officielles, plusieurs rapports et articles de recherche ont montré que les heures supplémentaires sont courantes dans les usines chinoises, en particulier pour les travailleurs migrants. Elles ont constaté que plus de 50 % travaillent plus de 40 heures par semaine et dont 60 % ne sont pas rémunérées en heures supplémentaires¹⁵. Le récent débat sur la

14. Lee Ching Kwan, "From Organized Dependence to Disorganized Despotism", *op. cit.* ; Pun Ngai, *Made in China: women factory workers in a global workplace*, Durham (NC), Hong Kong, Duke University Press ; Hong Kong University Press, 2005, 227 p.

15. Zeng Xiangquan, Lu Liang & Idris Sa'ad Umar, *Working Time in Transition: the Dual Task of Standardization and Flexibilization in China*, Geneva (Switzerland), International Labour Office, 2005.

semaine de 72 heures dans l'industrie de la haute technologie (appelé anti-996) montre les difficultés à respecter le droit du travail. Les règlements des entreprises prévalent souvent. L'expression 996 « semaine de 72 heures » désigne le travail de 9 heures du matin à 9 heures du soir, six jours par semaine. Il est devenu courant dans les grandes entreprises technologiques depuis 2010. En mars 2019, un groupe de développeurs a lancé un projet appelé 996.icu, en référence au commentaire d'un programmeur selon lequel un tel horaire de travail pourrait amener les employés dans une unité de soins intensifs. Cette initiative a donné lieu à un débat national sur la culture du travail en Chine.

Ces dernières années, le temps de travail « flexible » s'est généralisé dans les entreprises de l'internet, avec des journées de 12 heures pour les employés. Pour certains chercheurs, ce système mélange le travail et la vie au travail et finalement allonge la durée du travail¹⁶, tandis que d'autres chercheurs considèrent que ce système met l'accent sur les besoins subjectifs et multiples des travailleurs, l'allègement de la charge de travail et améliore la qualité du travail, ainsi que l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Enfin, nous notons également que les questions de temps sont parfois considérées par les chercheurs dans le contexte de la « modernité compressée »¹⁷. Cette vision implique que les changements économiques et sociaux se produisent de manière condensée,

16. Liang Meng, "Gender-Based Work Stress in internet Companies from a Life Course Perspective", *Journal of Chinese Woman Studies*, n° 6, 2018, p. 31-42.

17. Kyung-Sup Chang & Min-Young Song, "The stranded individualizer under compressed modernity: South Korean women in individualization without individualism", *The British Journal of Sociology*, vol. 61, n° 3, 2010, p. 539-564 ; Roulleau-Berger Laurence, « Introduction – Sociologie post-occidentale et temporalités chinoises », *Temporalités. Revue de sciences sociales et humaines* n° 26, 2017.

conduisant à un système social hautement complexe et fluide. Nous retenons de cette dernière approche l'idée de complexité et la nécessité de dépasser les catégories formatées afin d'extraire de nos résultats empiriques des pistes originales d'analyse des temps sociaux en Chine.

B - Les études de cas : une usine de chaussures et une usine sidérurgique

Ce projet réalisé fait partie d'un programme de recherche collaboratif (BNU-Certop)¹⁸ qui s'est déroulé en Chine sur une période de deux ans. Le travail sur le terrain a été mené dans plusieurs régions de Chine, se basant sur des visites et des entretiens semi-structurés (enregistrés, transcrits et traduits). Notre apport ici se concentre sur deux études de cas provenant de 25 entretiens. La première étude concerne une usine de chaussures à Fujian (sud-est de la Chine), employant principalement des femmes, et la seconde étude porte sur une usine d'acier à Sichuan (sud-ouest de la Chine), dont la main-d'œuvre est majoritairement masculine¹⁹.

18. Beijing Normal University / Centre d'Étude et de Recherche Travail Organisation Pouvoir (Unité mixte de recherche sous tutelle de l'Université Toulouse – Jean Jaurès, du Centre national de la recherche scientifique et de l'Université Toulouse III-Paul Sabatier).

19. Les deux études de cas, l'usine des chaussures et l'aciérie, comprenaient des entretiens avec les travailleurs. Chaque entretien a duré entre 45 et 90 minutes. Il a été enregistré, transcrit et traduit en anglais. En outre, nous avons recueilli des éléments biographiques des ouvriers. Nous avons rendu tous nos entretiens anonymes. La grille de questions comprenait différents blocs de thèmes : le contexte et le contenu du travail, la description des temps quotidiens et hebdomadaires (professionnels et privés), la difficulté de gérer les temps de la vie quotidienne, les solutions adoptées pour ces problèmes, la gestion à long terme des activités, les ajouts et suggestions libres. Ce projet conjoint sino-français s'est appuyé

1) Une usine de chaussures à Fujian

Dans les années 1980, la province du Fujian a vu émerger un essor de la fabrication de chaussures, en grande partie grâce à son emplacement stratégique qui a attiré les entrepreneurs taïwanais. L'industrie de la chaussure a alors connu une expansion fulgurante dans le Fujian durant les années 1990. Après 2000, un grand nombre de petites entreprises ont également vu le jour. Cependant, face à l'augmentation des coûts de la main-d'œuvre et du terrain, les grandes usines de chaussures ont dû se relocaliser. Malgré tout, le démarrage d'une petite usine de chaussures restait abordable et une main-d'œuvre féminine importante était disponible dans les régions rurales du Fujian. Suite à 2010, le modèle de l'« usine de salon » est devenu le principal pilier de l'industrie de la chaussure.

L'usine A, localisée dans une ville du Fujian, est un exemple typique. Fondée en 2010 par un travailleur migrant avec une expérience de 12 ans dans la production de chaussures, l'usine A est un bâtiment de quatre niveaux : le sous-sol abrite le stock de l'entreprise, le premier étage est dédié à la production, et les étages supérieurs servent de logement à l'employeur. Un grand hangar devant le bâtiment sert de parking pour les employés. Le bâtiment voisin est aussi une usine, et en face, on trouve une garderie. Cette usine dispose d'une seule ligne de production et emploie actuellement 45 personnes, dont un chef d'équipe, un contrôleur de qualité, 37 employés et 5 sous-traitants. Les employées de l'usine sont principalement des femmes locales qui sont recrutées soit par le biais de connaissances, soit par candidature directe.

sur un travail de terrain commun et un séminaire de recherche incluant des étudiants chinois de la Beijing Normal University. Toutes les étapes du projet ont été discutées et des entretiens exploratoires ont permis d'ajuster la grille des thèmes et des questions.

L'objectif principal de cette usine est la production de tiges de chaussures, avec un cycle de production inversé : les bottes d'hiver sont fabriquées en été, et les sandales d'été en hiver.

Le système de rémunération est basé sur le nombre de pièces produites, avec une tarification variable selon le type de pièce et l'utilisation d'artisanat ou de machines (couturières). Il n'y a pas de cantine, mais les salariés peuvent choisir de prendre leurs repas avec l'employeur, ou bénéficier d'une allocation repas. Habituellement, l'exercice financier commence le mois suivant le Nouvel An chinois, et l'employeur retient le salaire du premier mois pour inciter les employés à rester tout au long de l'année. Ce salaire est ensuite remboursé en fin d'année. Quand une nouvelle commande arrive, le chef d'équipe affiche le modèle, le volume total de la commande et la quantité quotidienne que chaque employée doit produire. Ainsi, si une salariée finit sa production plus tôt, elle peut rentrer chez elle plus tôt. En général, en l'absence de délai imminent, l'employée peut choisir de rester à la maison ou de venir à l'usine. Le contexte sociétal de la ville est marqué par des relations familiales traditionnelles ancrées dans un mode de vie rural, où les hommes, en tant que « fournisseurs de ressources », sont la principale source de revenus pour la famille, tandis que les femmes sont chargées des tâches ménagères, de la garde des enfants et du soutien aux parents. Néanmoins, le développement des usines de chaussures a offert aux femmes la possibilité d'accéder à un emploi rémunéré.

2) L'usine d'acier au Sichuan

Notre seconde étude de cas concerne une usine d'acier située dans la province du Sichuan. Dotée d'une voie ferrée privée connectée au réseau national, elle est spécialisée dans la production de ferro-alliages, des matériaux indispensables pour l'industrie sidérurgique, la mécanique de précision et le secteur de la défense nationale. Son potentiel de production la

place parmi les plus importantes du Sichuan. Les produits de l'usine B sont principalement destinés aux grandes entreprises sidérurgiques nationales. Toutefois, au fil des années, l'entreprise a renforcé ses activités exportatrices. Aujourd'hui, plus de 50 % de ses produits sont vendus dans plus de 20 pays et régions, dont le Japon et les États-Unis. Inaugurée en 1964, l'usine B a connu une réforme de son système d'actionnariat en 1988 et a fait l'objet d'une introduction en bourse en 1993.

Elle a subi une restructuration majeure due à un contexte de marché et politique difficile : surcapacité dans l'industrie de l'acier, chute continue des prix de l'acier, efforts nationaux pour réduire les capacités de production et renforcer la protection de l'environnement. Cette restructuration a entraîné une réduction considérable du personnel. Fin 2016, le nombre total d'employés est passé de 2 800 en 2012 à 1 100, soit une baisse d'environ 60 %.

Depuis sa création, l'entreprise fonctionne en trois équipes. Les employés d'un même poste sont divisés en quatre groupes. La journée de 24 heures est scindée en trois blocs de huit heures : équipe du jour de 8 h à 16 h, équipe intermédiaire de 16 h à minuit, et équipe de nuit de minuit à 8 h. Chaque groupe travaille alternativement sur ces trois équipes et prend un jour de repos, formant un cycle de quatre jours. Dans ce système, les ouvriers travaillent huit heures par jour et prennent un jour de repos tous les quatre jours. Toutefois, une tendance à adopter des équipes de 12 heures émerge : équipe du jour, de 8 h du matin à 20 h, et équipe de nuit, de 20 h à 8 h du matin. Dans ce système, les ouvriers travaillent 12 heures par jour et prennent un jour de repos tous les trois jours. La durée moyenne de travail des ouvriers est de 8 heures par jour sur l'ensemble du mois (week-ends inclus). Les équipes de 12 heures prolongent le temps de travail, mais offrent des salaires relativement plus élevés. L'usine B favorise ce système pour réduire le nombre de travailleurs. Cependant, cette organisation ne concerne pas toutes les fonctions, la charge

de travail ayant atteint ses limites physiques. La mise en place des équipes de 12 heures s'est faite progressivement : d'abord convaincre et mobiliser les travailleurs, puis les apaiser sous la pression continue des chefs d'équipe et des directeurs d'atelier. Au début, les travailleurs ont résisté fermement. Plus tard, grâce à la mobilisation de l'employeur et à l'attrait de salaires plus élevés, la plupart des travailleurs ont finalement accepté. L'entreprise emploie principalement des hommes, mais aussi des femmes. Il n'est pas rare que des couples travaillent ensemble dans cette même entreprise.

C - Les temps sociaux en Chine

1) L'importance globale du temps de travail

L'autonomie temporelle des travailleurs chinois paraît d'emblée « réduite », car les résultats de la recherche soulignent d'abord l'importance globale du temps de travail. Cela met en évidence, de manière générale, le rôle de la diminution de la durée du travail comme condition préalable à la création d'un espace autonome pour la gestion des temporalités. Dans un contexte où les conditions de vie sont coûteuses et où le système de sécurité sociale est sous-développé ou en déclin, le besoin de subventions, l'éducation des enfants et les prestations sociales sont des facteurs significatifs qui contribuent à l'allongement de la durée du travail²⁰.

Le dilemme entre disposer de temps libre et gagner plus d'argent penche presque constamment en faveur de ce dernier. L'argent est nécessaire non seulement pour la subsistance

20. On constate néanmoins un système de retraite qui fonctionne encore. L'âge de la retraite est bas par rapport aux autres pays industrialisés : 60 ans pour les hommes, 50 ans pour les femmes, 55 ans pour les employés de la fonction publique et des entreprises publiques, 55 ans (hommes) et 45 ans (femmes) qui effectuent un travail considéré comme pénible.

et les besoins quotidiens, mais aussi pour la majorité des services sociaux, allant de la santé à l'éducation. Le temps de travail s'étend également aux tâches familiales non rémunérées, telles que les soins apportés aux enfants ou aux parents, les corvées domestiques et les activités scolaires. La notion de temps libre ou de loisirs est largement absente du discours des travailleurs dans la pratique, mais elle est évoquée en tant que représentation d'un futur changement ou d'un épanouissement personnel. La journée de travail typique des ouvrières de l'usine de chaussures comprend le travail domestique ainsi que les pauses déjeuner à domicile. La rémunération est basée sur un système de travail à la pièce.

« Je me lève à 5 heures du matin pour cuisiner et faire bouillir. Ensuite, je m'endors après avoir cuisiné et je me lève à 6 heures du matin. Je prends mon petit-déjeuner et je nettoie la cuisine. En général, je pars vers 6 h 30, et j'arrive à l'usine avant 7 heures du matin. Nous quittons habituellement le travail vers 11 h 20, nous rentrons à la maison, nous cuisinons, nous nous lavons, nous dormons un peu, puis nous retournons au travail. Je retourne au travail vers 12 h 40 et je pars généralement à 19 heures. Je rentre à la maison pour dîner et faire le ménage. Je finis généralement le ménage après 20 heures, je regarde la télévision, je prends un bain, je lave mes vêtements et je me couche généralement à 22 heures. » (Fujian 01)

Dans la sidérurgie, les équipes alternent toutes les 8 ou 12 heures, y compris durant la nuit. Ces conditions de travail sont souvent à l'origine de problèmes de santé. Cependant, la durée de travail fixe en équipe offre une certaine protection contre les heures supplémentaires. Cependant, la tendance récente à adopter des équipes de 12 heures ou à avoir un deuxième emploi a tendance à augmenter inexorablement la durée du travail, principalement pour les travailleurs masculins.

« Les grutiers sont passés à 12 heures et ils s'y sont opposés, car c'est trop fatigant, l'intensité du travail est trop élevée. » (Sichuan 11)

« Après j'ai un emploi supplémentaire à temps partiel. »
(Sichuan 8)

« J'ai un travail à temps partiel en plus, chauffeur Didi [Uber]. Après avoir quitté le travail, je suis chauffeur. Je travaille par roulement et j'ai un autre emploi à temps partiel. Je ne dors que 4 heures par jour. » (Sichuan 4)

La prédominance du travail professionnel génère de longues journées de labeur. Les responsabilités domestiques et la possession de plusieurs emplois diminuent davantage le temps disponible pour d'autres activités. Cependant, lorsque nous interrogeons les travailleurs sur leur préférence entre « temps et argent », la réponse est sans équivoque.

« Plus d'argent. Nous ne pouvons pas vivre sans argent. »
(Fujian 03)

« Je veux gagner plus d'argent, mais je n'ai pas le temps de le dépenser. » (Fujian 04)

« Nous devrions passer plus de temps à gagner de l'argent. »
(Fujian 10)

« Le salaire est trop bas. Pas de douleur, pas de gain. »
(Sichuan 3)

« C'est seulement quand j'ai du temps que je peux me promener et voir, et vivre un peu plus longtemps, je crois que la vie est meilleure. Mais si vous n'avez pas d'argent, c'est toujours douloureux, donc votre question n'a pas de réponse claire. »
(Sichuan 13)

Devant une rémunération perçue comme « insuffisante », l'obligation de couvrir les dépenses de subsistance crée une alliance « incongrue » entre les longues heures de travail exigées par l'employeur et l'acceptation de la majorité que le temps de travail représente un temps social « complet ». L'impact est qu'il reste à peine du temps pour soi, l'autonomie temporelle est compromise.

« Si nous avons du temps libre, nous allons manger ensemble ou jouer dehors avec nos enfants. Environ une ou deux fois par mois. » (Fujian 08)

« Environ une demi-heure par semaine. Parfois, je vais suivre des cours en ligne, comme se promouvoir soi-même en 21 jours. » (Fujian 09)

« Je n'ai presque pas de temps libre. » (Sichuan 04)

« Je n'ai pas le temps, je suis enfant unique et ma mère est en mauvaise santé. Je pars m'occuper des personnes âgées le vendredi et je reviens le dimanche. J'avais l'habitude de faire de la randonnée, mais maintenant je n'ai plus le temps de grimper la montagne. » (Sichuan 10)

En conclusion, nous pouvons observer la position dominante du temps de travail parmi les temps sociaux. L'autonomie temporelle est restreinte. Le temps libre est réinvesti dans l'activité professionnelle. La valeur de ce temps est celle d'un moyen d'assurer les conditions de vie. Cette configuration temporelle peut être appelée « temps de subsistance » pour décrire les configurations temporelles qui sont exclusivement consacrées aux moyens de subsistance²¹. La fabrication du consentement à la domination du temps de travail est liée à l'objectif de consacrer plus de temps au travail afin d'augmenter les revenus²². Par conséquent, les notions de temps libre et de loisirs sont généralement l'objet d'une réflexion « négative », en tant que partie manquante ou empêchée des temps sociaux.

2) La continuité des temps sociaux

Le deuxième résultat examine comment la relation entre le temps et les lieux de travail permet à ce système de temps sociaux centrés sur le travail de se reproduire. L'idée que la

21. Thoemmes Jens, « L'évolution du temps de travail : entre temps protégé et temps de la subsistance », in *Où va le temps de travail ?*, Terssac (de) Gilbert et Tremblay Diane-Gabrielle (dir.), Toulouse, Octarès, coll. « Travail », 2000, p. 247-258.

22. Burawoy Michael, *Manufacturing Consent*, op. cit.

sphère de la reproduction assure la possibilité du travail salarié est bien connue dans la théorie marxiste, mais aussi dans la sociologie du genre et du travail. Le travail domestique non rémunéré n'est pas seulement la base des activités de production, mais il est également considéré par la théorie féministe comme un système socio-économique spécifique d'exploitation des femmes²³. En outre, les activités domestiques ne sont pas seulement un travail, mais aussi une charge mentale spécifique²⁴. Les industries manufacturières en Chine montrent ici une manière spécifique d'assurer la continuité des temps sociaux.

a) Le rôle primordial des femmes

Le rôle des femmes dans les industries manufacturières n'appartient pas ici exclusivement à la sphère domestique. Et le foyer n'est pas seulement une sphère de reproduction de la main-d'œuvre, mais aussi une sphère de production. Le premier élément pointant la relation entre le temps et l'espace montre que les femmes assurent la continuité des activités domestiques et professionnelles. Comme d'autres pays, la Chine a aussi une vision traditionnelle des activités professionnelles et domestiques, qui prédomine, mais le partage des tâches est possible.

« Je fais presque toutes les tâches ménagères, comme acheter les légumes/cuisiner le dîner/laver la vaisselle/laver le linge/nettoyer le sol. » (Fujian 11)

« 90 % du travail est effectué par ma femme. Elle est en préretraite et reste à la maison. Avant cela, quiconque était

23. Delphy Catherine, *Main Enemy: Materialist Analysis of Women's Oppression*, London (UK), Women's Research & Resources Centre Pubns, 1977, 66 p. ; Federici Silvia, *Caliban and the Witch*, New York (NY), Autonomedia, 2004, 288 p.

24. Haicault Monique, « La gestion ordinaire de la vie en deux », *Sociologie du travail*, vol. 26, n° 3, 1984, p. 268-277.

libre le faisait. Il n'était pas nécessaire d'allouer du temps. » (Sichuan 07)

« Habituellement, mon mari et moi gérons les tâches ménagères ensemble. » (Fujian 04)

« Ma femme et moi faisons le ménage quand nous sommes libres. Elle fait la lessive et je fais la cuisine. Je fais plus de travaux domestiques. » (Sichuan 01)

Ces remarques pourraient être émises dans d'autres pays industrialisés. Mais dans nos études de cas, différentes caractéristiques tendent à accroître le rôle des femmes pour que la continuité entre les activités de production et de reproduction aille au-delà de ce qui est connu dans d'autres sociétés industrialisées. La première situation, la plus importante, est celle de l'absence du mari au foyer. Si le mari fait partie des travailleurs « migrants » internes, principalement des hommes, cela signifie qu'il travaille dans une autre région de la Chine. À la différence des autres pays, en Chine, un grand nombre de « travailleurs paysans » (*nong min gong*) se déplacent à l'intérieur du pays²⁵. Ce terme chinois désigne les personnes qui détiennent un enregistrement de ménage rural (*hukou*) et des terres sous contrat dans les zones rurales, mais qui travaillent dans des industries non agricoles dans les zones urbaines et gagnent leur vie grâce à des salaires. Le système du *hukou* fonctionne comme un passeport interne reliant les droits de citoyenneté et les prestations sociales au lieu de naissance. Au cours de la période de planification économique, malgré la répartition inégale des ressources entre les milieux rural et urbain, le système a été assez efficace pour décourager les gens d'émigrer sans l'approbation de l'État. Les réformes ont permis aux paysans d'émigrer plus facilement et de survivre dans les villes.

Malgré ces changements, le système du *hukou* continue de façonner l'accès à l'aide sociale. Par exemple, l'accès

25. Comme indiqué ci-dessus, et selon les données officielles, le nombre total de travailleurs migrants nationaux a atteint 288 millions en 2018.

aux écoles est toujours limité à l'emplacement du *hukou*. Les enfants ne peuvent donc pas partir avec leurs parents dans d'autres provinces, même si la migration elle-même devient plus facile. C'est pourquoi les maris se déplacent généralement seuls pour accomplir le travail de migrant. Une fois par mois seulement, la famille se réunit dans la ville d'origine. Le reste du temps, l'épouse s'occupera des affaires familiales et poursuivra également des activités professionnelles fréquentes.

« Je fais le ménage toute seule parce que mon mari n'est pas à la maison, il est parti travailler dans une autre province, il n'y a que mes enfants et moi à la maison. » (Fujian 02)

« Je me suis occupée de tout à la maison, parce que mon mari gagne de l'argent dans d'autres villes. » (Fujian, 05)

« C'est moi qui commande. C'est généralement moi qui vais réparer les appareils cassés. Le père de mon enfant est rarement à la maison. » (Fujian 08)

La seconde situation qui tend à accroître le rôle des femmes serait due aux conditions de travail difficiles des industries manufacturières, aux problèmes de santé et accidents (travail posté, produits toxiques, etc.) ou une durée de travail prolongée. Dans cette situation, le partenaire de vie assure la continuité de la sphère domestique, qui est, dans notre étude de cas, principalement assurée par des femmes.

« J'ai travaillé toute ma vie. Mon mari m'aimait beaucoup. Il était chauffeur et s'il était libre, il s'occupait des enfants à la maison et préparait le dîner. Je travaillais aussi à l'usine. J'étais heureuse de ne pas avoir à m'occuper de ma famille. Mais il est mort dans un accident de voiture. Alors j'ai travaillé pour élever mes enfants. » (Fujian 10)

« Je fais tout. Parce que mon mari est un fondeur et qu'il souffre d'une grande intensité de travail. » (Sichuan 02)

« Je fais rarement des travaux ménagers, tant que ma femme est à la maison, je ne fais rien. Cependant, je fais habituellement mon travail additionnel à temps partiel et je ne suis pas à la maison. » (Sichuan 04)

« Je ne fais presque pas le ménage, je suis trop fatigué à cause de mon travail, alors je ne veux pas le faire et je m'endors souvent après avoir fini mon repas. » (Sichuan 10)

En conclusion, nous observons le rôle important des femmes pour la continuité du processus de production et des temps sociaux. Ceci est dû à une conception traditionnelle des rôles sociaux, mais, encore plus, à l'industrialisation de la Chine et à ses règles spécifiques. Il n'y a pas de libre circulation des travailleurs à l'intérieur de la Chine entre les régions (système *hukou*). Il est très difficile pour un travailleur migrant d'emmener sa famille sur son lieu de travail dans une autre région : il part seul et ne revient que temporairement dans sa ville natale. Cette figure majeure du travail en Chine fait peser sur les femmes la responsabilité de la continuité des temps sociaux concernant le foyer et les enfants, d'autant que la plupart des travailleurs migrants sont des hommes. Une autre caractéristique commune est celle des conditions de travail difficiles pour les femmes et les hommes. Les problèmes de santé, la fatigue et les longues heures de travail ont tendance à réduire la part disponible des travailleurs masculins pour les activités domestiques.

b) La famille élargie

Le deuxième élément indiquant la continuité des temps sociaux, qui devrait également être considéré, au moins partiellement, dans le contexte du système *hukou*, est l'utilisation de la famille élargie pour le travail domestique. Le partenaire de vie et parfois les enfants participent comme dans d'autres pays développés aux tâches domestiques. Mais nos études de cas montrent également un recours important à la famille élargie, principalement aux parents, au père/à la belle-mère, parfois aux sœurs et aux oncles, pour le nettoyage, la cuisine, les soins aux enfants, les réparations et les achats.

« Mon mari a été hospitalisé le mois dernier, et mon beau-père m'a aidé un peu plus. » (Fujian 4)

« Je me lève à 7 h 10 le matin parce que ma belle-mère prépare le petit-déjeuner. » (Fujian 7)

« Mon père nettoie la maison et ma mère fait la vaisselle. J'achète la nourriture, je cuisine tous les jours et je lave les vêtements. » (Fujian 09)

« Ma mère nous aide à prendre soin de mon enfant quand elle était ici, et nous allons travailler. » (Sichuan 04)

« On peut s'arranger ou le laisser manger dans la famille de ma sœur. Sinon, il doit résoudre le problème lui-même. » (Sichuan 04)

Les solidarités familiales jouent un rôle important pour l'articulation des temps sociaux concernant les activités liées au ménage, aux enfants et à l'école. La famille élargie assure cette partie de la continuité des temps sociaux.

c) Travail à la pièce et production à domicile

Le troisième élément de la connexion/déconnexion entre les activités professionnelles et domestiques concerne le système de rémunération. Dans les usines de chaussures, le système de rémunération à la pièce lie le paiement au nombre de pièces fabriquées par le travailleur. Le temps et le salaire sont déconnectés. Le temps de travail en tant que variable donnée n'a pas d'importance pour l'ouvrière : plus elle produit, plus elle gagne. L'autonomie temporelle est utilisée pour travailler plus, mais pas seulement. Comme nous l'avons observé, le besoin de salaires plus élevés entraîne la recherche de longues heures de travail. Mais le travail à la pièce permet, dans le cadre temporel rigide de la production industrielle, de disposer d'un espace pour s'occuper d'autres activités. La gestion des temps à la pièce permet d'articuler les sphères selon les besoins du moment. Cette possible articulation des temps sociaux est considérée par les ouvrières comme de l'autonomie temporelle.

« C'est très flexible, nous pouvons décider nous-mêmes des heures de fonctionnement. » (Fujian 01)

« Travailler dans une usine de chaussures est en fait très libre. Il n'entraîne pas de conflits de temps. Si vous voulez aller chercher un enfant ou avoir quelque chose à faire, vous pouvez quitter le travail plus tôt. Je quitte généralement le travail à 11 h 30 pour aller chercher les enfants, rentrer à la maison pour cuisiner. » (Fujian 08)

L'ouvrière peut organiser lui-même son emploi du temps avec une autonomie importante et le « choix » de se rendre ou non à l'usine. Cela permet de gérer consécutivement les situations familiales et professionnelles. Mais ce choix est conditionné par la continuité du travail professionnel. Les activités de production peuvent ou doivent alors être réalisées à domicile lorsque les machines y sont disponibles ou non nécessaires à la production de chaussures.

« Parfois, je travaille à la maison parce qu'une partie du travail manuel peut être emportée. Je ne suis pas obligé de le faire, mais je peux l'emporter chez moi. C'est très pratique de l'emporter à la maison et de le terminer rapidement. » (Fujian 01)

« Parfois, j'emporte mon travail à la maison tous les soirs, même si je suis en vacances. » (Fujian 02)

« Si votre enfant est trop jeune, vous pouvez travailler à la maison. Si vous avez une machine à aiguilles, vous utilisez la vôtre, et si vous n'en avez pas, vous utilisez celle de l'usine. » (Fujian 08)

En outre, le travail de production de chaussures à domicile étend le lieu de travail à la sphère privée. La continuité se déplace alors des espaces aux individus. Le travail de production implique parfois l'aide des membres de la famille.

« Ce travail permet de s'occuper de l'enfant. Vous pouvez gagner de l'argent et vous pouvez intégrer la famille dans ces activités. Je m'amuse donc bien en travaillant ici. » (Fujian 07)

« Si je n'ai pas le temps de m'occuper de quelque chose, j'appelle mon fils pour qu'il m'aide ici. Si mes amis viennent me voir, ils viennent aussi dans cette usine. » (Fujian 09)

« J'ai refusé de changer de lieu de travail. Mon petit fils m'a toujours dit que je pouvais trouver un autre emploi. Mais j'aime

ce travail et je vais ramener des chaussures à la maison et lui demander de m'aider. » (Fujian 10)

Les membres de la famille, souvent les enfants, participent au processus de production à la maison. La continuité des temps sociaux est assurée par les systèmes de travail à la pièce de deux manières : en permettant d'organiser le temps de travail lié à la garde des enfants et en intégrant les proches, y compris les enfants, dans le processus de production. Le travail des enfants a été un gros problème dans les industries manufacturières, en particulier dans les petites usines de chaussures²⁶. L'une des ouvrières nous a raconté qu'elle avait commencé à travailler très jeune dans l'usine, après avoir quitté l'école primaire. Aujourd'hui, à l'âge de 37 ans, elle a 20 ans d'expérience professionnelle, avec une interruption de près de dix ans due à la maternité.

«Au début, il y avait une usine, et j'y ai travaillé pendant huit ans. J'ai arrêté de le faire, à cause du problème du travail des enfants [les enfants de moins de 16 ans]. Ensuite, je suis allé à H. et j'y ai travaillé pendant deux autres années. Après cela, j'ai travaillé à J. pendant un an, avant de me marier et d'être enceinte. Je me suis mariée à l'âge de 22 ans. Après l'âge de 30 ans, j'ai recommencé à travailler. À cette époque, la situation économique de ma famille n'était pas bonne, et j'avais besoin d'aller travailler. » (Fujian 4)

Nous avons essayé de savoir quand les ouvrières de la chaussure ont commencé leur vie professionnelle. La plupart d'entre elles ont commencé à travailler avant l'âge légal de 16 ans. Même si l'État a pris des initiatives pour limiter le travail

26. Le travail des enfants n'est pas un phénomène mineur en Chine. 7,74% des enfants âgés de 10 à 15 ans travaillaient en 2010 (6,75 h par jour en moyenne, et consacraient 6,42 h de moins par jour aux études que les autres enfants). Environ 90% des enfants travailleurs étaient encore scolarisés. Voir Tang Can, Zhao Liqiu & Zhao Zhong, "Child labor in China", *China Economic Review*, vol. 51, 2018, p. 149-166.

des enfants dans les usines, on peut supposer que des enfants travaillent occasionnellement à la maison pour aider leur mère à produire des chaussures.

En conclusion, nous constatons que la coordination des temps sociaux, y compris le travail en usine et le travail domestique, est principalement assurée par les femmes et, dans une moindre mesure, par les hommes, la famille élargie et les enfants. Le rôle des femmes est essentiel, car elles garantissent principalement la stabilité du ménage en effectuant le travail rémunéré et les activités domestiques dans le contexte de l'absence de travailleurs masculins liée aux migrations internes et aux conditions de travail. Le système de travail à la pièce permet une autonomie temporelle dans le sens où il est possible soit d'abandonner les activités de fabrication pour effectuer des activités domestiques, soit de reprendre le travail à la maison et de poursuivre les activités de fabrication. Ce « choix » est conditionné par le besoin général d'obtenir un revenu supplémentaire. Cette configuration temporelle peut être appelée « temps de continuité ». Elle peut inclure, lorsque le travailleur masculin est à la maison et en bonne condition physique, le partage des activités domestiques. La famille élargie, en particulier les parents et les beaux-parents, participe souvent au travail domestique. Le temps de continuité comprend ici les tâches productives effectuées à la maison. Ensuite, le travail des autres membres de la famille peut être nécessaire, notamment celui des enfants. L'unité de travail familiale²⁷ se distingue ici d'une catégorie productive pure en incluant la famille élargie et tous les âges dans un mélange de travail salarié et d'activités domestiques. Nous observons également une reproduction générationnelle des conditions de travail que les mères ont connues dès leur plus jeune âge en entrant à l'usine dans un certain nombre de cas, bien avant

27. Burton W. Donald, *Coal-Mining Women in Japan: Heavy Burdens*, 1st ed., London (UK), New York (NY), Routledge, 2014, 278 p.

l'âge légal du travail. En ce sens, le rôle du travail des enfants, du moins dans le passé, ne peut être sous-estimé dans son rôle pour la continuité des activités productives du ménage.

3) L'enfant-roi

La prise en charge des enfants par les parents a fait l'objet d'une grande attention de la part des chercheurs chinois, mais l'autre facette du soutien intergénérationnel, l'aide des enfants adultes à leurs parents, a été moins explorée. Ces dernières années, cette relation d'échange entre générations a subi des changements importants. Le « familialisme résurgent » a été au centre des préoccupations des chercheurs²⁸. Les discussions académiques sur la piété filiale des enfants se sont multipliées, et de plus en plus d'études ont révélé que les parents, en milieu rural ou urbain, apportent diverses formes d'aide à leurs *enfants adultes*, comme la fourniture d'un logement, l'aide aux travaux domestiques et au transport des enfants, etc. Les parents chinois accordent beaucoup d'attention à leurs enfants, en particulier à leur éducation. Une enquête (China Parents' Education Anxiety Index Report, 2018) a montré que 68 % des parents s'inquiètent de l'éducation de leurs enfants, près de la moitié des parents ont concédé qu'ils dépensent 40 % du revenu familial pour l'éducation de leurs enfants.

La transition entre le travail des enfants et la position des enfants au sein de la famille montre l'ambiguïté de la position parentale dans les industries manufacturières. La plupart des parents ont travaillé très jeunes et souhaitent un meilleur avenir pour leurs enfants. Notre troisième point de constat montre l'importance des enfants pour la pratique et les représentations

28. Ji Yingchun, "A Mosaic Temporality: New Dynamics of the Gender and Marriage System in Contemporary Urban China", *Temporalités. Revue de sciences sociales et humaines*, n° 26, 2017.

des temps sociaux en Chine. Face aux difficultés de la vie quotidienne, les enfants sont de loin le sujet le plus important de nos interviewés. L'enfant occupe une place particulière et centrale dans la famille. Il concentre tous les espoirs et les efforts. Tout ce qui peut être fait, malgré la faiblesse des ressources, est réalisé. L'attention de toute la famille élargie se concentre sur les descendants.

« Pour des gens comme nous, tout tourne autour de l'enfant. »
(Sichuan 06)

Presque toutes les personnes interrogées ont souligné l'importance et les difficultés liées aux activités parentales. En comparaison, seules quelques personnes interrogées ont mentionné des problèmes avec leurs propres parents, pourtant nombreux. La garde des enfants est, bien entendu, une charge de la vie quotidienne. L'absence d'un système scolaire général pour toute la journée, la nécessité de payer de bonnes écoles et d'assurer le transport, l'espoir que la prochaine génération aura une vie meilleure et peut-être plus tard la prise en charge des parents en sont des raisons importantes. Beaucoup de parents se sentent coupables ou malheureux de ne pas consacrer plus de temps aux activités avec leurs enfants. Dans les représentations des temps sociaux, les enfants occupent une position clé en Chine. Suite à la politique de l'enfant unique et à ses adaptations²⁹, les enfants sont considérés comme

29. La planification familiale (contrôle des naissances) a été définie comme une politique nationale de base en septembre 1982 et inscrite dans la constitution en décembre de la même année. Son contenu et son objectif principaux sont les suivants : promouvoir les mariages tardifs, les naissances tardives, les naissances moins nombreuses et les naissances de meilleure qualité, de manière à contrôler la population de manière planifiée. Au début du XXI^e siècle, certains ajustements ont été apportés à la politique de planification familiale de la Chine. Depuis que le premier groupe d'enfants uniques nés dans les années 1980 a atteint l'âge du mariage, dans de nombreuses régions, notamment dans les régions

« rares », « chéris. » L'ensemble de la vie sociale semble pivoter autour des enfants : de l'école à l'université. Les parents peuvent se sentir coupables ou mal à l'aise s'ils ne peuvent pas soutenir les travaux scolaires de leurs enfants, si les résultats scolaires ne sont pas à la hauteur, ou s'ils ne parviennent pas à consacrer suffisamment de temps à leurs enfants. En outre, le temps est un facteur crucial, car la prédominance du temps de travail limite l'implication parentale dans les devoirs des enfants. Ces préoccupations s'ajoutent au temps déjà contraint par les activités productives.

« Mes enfants se comportent mal. Les résultats scolaires de mon fils ne sont pas bons, bien qu'il soit toujours travailleur. » (Fujian 01)

« Je n'ai aucun moyen de conseiller à mon enfant de faire ses devoirs. » (Fujian 02)

« Je ne me suis pas bien occupée de mes enfants à cause de mon travail. Je n'ai pas le temps de participer aux activités scolaires de mes enfants. J'en suis gênée. » (Fujian 04)

« Il y a trop de chaussures que tu dois finir. Cela me stresse quand je n'arrive pas à les finir et ensuite les enfants. Par exemple, leurs résultats scolaires, leur développement physique et ainsi de suite. » (Fujian 09)

« S'occuper des enfants, gagner de l'argent pour eux, pas de temps libre pour moi. » (Fujian 02)

Néanmoins, les parents font beaucoup pour mettre leurs enfants sur la voie de l'avenir. Ils peuvent même changer de travail et déménager d'une ville à l'autre afin de trouver une meilleure école. Il est également courant d'envoyer les enfants dans une deuxième école l'après-midi/soir pour améliorer leurs connaissances en anglais et en mathématiques.

« Les écoles primaires des autres villes enseignent l'anglais depuis la troisième année de l'école primaire, et je crains que

économiquement plus développées, la politique de planification familiale a été assouplie dans une certaine mesure.

mes enfants ne suivent pas leurs études. Alors, j'ai commencé à aller dans d'autres villes par intermittence, j'ai commencé à travailler dans le Hebei pendant deux ans, et puis une demi-année dans le Hebei, une demi-année à la maison, parfois une année entière j'étais dans le Hebei. » (Fujian 05)

« Il est en quatrième année d'école primaire. L'anglais et les mathématiques doivent être davantage enseignés après l'école. » (Sichuan 04)

Bien entendu, ces pratiques de changement ou d'ajout d'écoles sont coûteuses. Il y a des frais à payer. De l'école maternelle à la perspective de l'enseignement supérieur en rejoignant les universités, l'effort financier des parents est de plus en plus intense. L'éducation en Chine coûte cher.

« Nous avons autrefois une maternelle d'entreprise qui pouvait vous aider à vous occuper de vos enfants. Nous avons toujours une maternelle, mais maintenant ses coûts sont essentiellement les mêmes que ceux des maternelles de l'extérieur. » (Sichuan 09)

« Il faut beaucoup d'argent pour que les enfants puissent étudier. La difficulté la plus importante est le problème des enfants. » (Fujian 06)

La situation professionnelle des parents est également une source de problèmes, car ils doivent prendre des décisions importantes liées à leur carrière et aux possibilités de travail : faire face au travail posté, aux longues heures de travail et aux possibilités d'emploi. Ces situations conduisent à des attitudes différentes en vue de combiner famille et travail ou de privilégier la famille. Certaines travailleuses préféreraient travailler moins ou de rester à la maison.

« Pour les enfants, il vaut mieux ne pas travailler. » (Fujian 04)

« Je me sens fatiguée. C'est tellement fatigant de s'occuper d'un bébé. » (Fujian 07)

« Peut-être parce que je suis plus traditionnelle, j'ai aussi de nombreuses possibilités de travail à l'extérieur. Mais j'y renonce pour m'occuper de l'enfant, car qu'en est-il de l'enfant quand on travaille à l'extérieur ? » (Sichuan 06)

« Quand je travaillais dans l'équipe du milieu, je portais l'enfant sur mon dos. Lorsque mon mari ne travaillait pas dans l'équipe du milieu et que je portais travailler dans l'équipe de nuit, il ramenait l'enfant à la maison. Lorsqu'en 1996, la grand-mère a pris sa retraite, l'enfant est allé vivre chez ses grands-parents jusqu'à l'université et est revenu lorsqu'il a obtenu son diplôme. À cette époque, j'étais trop fatiguée et maintenant je vais beaucoup mieux. L'enfant unique est toujours pris en charge par l'aîné. » (Sichuan 10)

« C'est pour cette raison que je n'ai pas travaillé en équipe. Si vous travaillez de nuit, personne ne s'occupera de votre enfant le soir, et quand vous revenez à 8 heures du matin, l'enfant est parti à l'école, non ? » (Sichuan 13)

Les enfants occupent une place particulière en Chine. Une explication possible est que l'industrialisation induit une vision de la société tournée vers l'avenir et que la descendance est valorisée par rapport à l'ascendance et par rapport à la tradition. Le contrôle des naissances a accentué cette tendance en réduisant le nombre de jeunes par rapport à une population vieillissante qui semble être un réel problème pour les années à venir³⁰. La descendance étant raréfiée, elle est valorisée et promue comme symbole d'avenir et de vie meilleure. Le mariage est la base de la descendance de la famille. Il n'est donc pas étonnant qu'après l'école et le travail, le mariage des enfants soit considéré comme le principal problème et objectif des parents. D'une part, le futur marié doit payer la maison. C'est une grosse somme d'argent pour chaque famille. En outre, l'organisation d'un mariage est très coûteuse, car les amis et toute la famille doivent être invités et le début de la nouvelle vie du jeune couple doit être initié et soutenu financièrement. D'autre part, le mariage est encore un problème social, surtout

30. Le nombre d'enfants ayant diminué au cours des 30 années de contrôle des naissances, ainsi que le bien-être social, la question des personnes âgées devient de plus en plus importante.

dans les petites villes, c'est-à-dire que les personnes qui ne se marient pas avant un certain âge sont confrontées à une image négative de la part de leurs parents ou de leur entourage. Ces raisons économiques et sociales montrent pourquoi les parents sont si engagés à se concentrer sur le mariage de leurs enfants.

« Si j'ai un travail, j'irai travailler. J'ai trois fils et ils ne se sont pas tous mariés. J'ai donc un long chemin à parcourir. »
(Fujian 10)

« Parce que je dois préparer le futur mariage de mon fils. Je veux aider mon fils. Je dois gagner plus d'argent. »
(Sichuan 03)

En conclusion, nous observons que les enfants sont vénérés en Chine. En même temps, les parents expriment que les enfants sont leur problème le plus important en ce qui concerne l'école, l'équilibre entre le travail et la vie privée et aussi le mariage. Les parents considèrent les enfants à la fois comme une raison d'accepter des conditions de vie difficiles et comme une assurance pour l'avenir, un signe que la vie va s'améliorer. Ces représentations des temps sociaux montrent aussi le sens du travail comme la représentation d'un avenir³¹ que les parents n'attendent pas pour eux-mêmes, mais au moins pour leurs enfants. Cette configuration temporelle peut être qualifiée de « futur projeté ». La représentation de l'avenir des parents est projetée sur les descendants, leurs enfants. Les carrières, la progression et les meilleures conditions de travail semblent bloquées dans les industries manufacturières, les parents transfèrent sur leurs enfants l'espoir de cet avenir « meilleur ». L'idée de l'avenir dans la société chinoise reste « forte » d'un point de vue politique et économique. Cette configuration d'un avenir projeté est ancrée dans la vie quotidienne,

31. Mercure Daniel, *Les temporalités sociales*, Paris, L'harmattan, 1995, 175 p.

mais aussi dans l'attente que, peut-être un jour, les enfants s'occupent de leurs parents.

D - Conclusions

Nos conclusions sont limitées aux résultats de ces études de cas. De plus, la recherche sur les temps sociaux doit être considérée comme un sujet émergent en Chine, car aucune analyse antérieure n'est connue sur le thème. L'autonomie temporelle des salariés interrogés doit être située dans son contexte.

Nous avons mentionné des caractéristiques spécifiques comme le système *hukou* et la régulation des naissances afin de rendre compte d'un contexte différent. Mais notre principal résultat porte sur la définition, la portée et les règles mises en place pour gérer les temps sociaux dans ces industries chinoises. Ces règles encadrent les espaces d'autonomie. Elles sont indiquées par l'association de différentes configurations temporelles. Nous en avons indiqué trois : le temps de subsistance, le temps de continuité et le futur projeté.

Le *temps de subsistance* se traduit par la position dominante du temps de travail au sein de tous les autres temps sociaux. Dans cette régulation entre employeurs et employés, qui ne se fait pas sans conflit ni consentement, la règle sociale implique de longues heures de travail et les discussions emblématiques sur la journée de 12 heures dans la sidérurgie, ou le système de travail à la pièce dans l'industrie de la chaussure. Le temps de subsistance comme caractéristique commune a la signification de moyens dédiés à la survie sociale de l'individu et de la famille. Il vise à augmenter les revenus par le temps de travail. Il élimine principalement les activités de loisirs et le temps libre. L'autonomie temporelle est consacrée à l'investissement effectué dans des activités professionnelles et domestiques.

Le *temps de continuité* est une configuration qui concerne principalement les femmes, mais aussi les hommes, la famille

élargie et les enfants. Il vise à assurer l'articulation du travail productif et domestique, la continuité de la vie familiale et la continuité du processus de production. L'unité familiale de travail est une solution à ces problèmes de discontinuité. Dans un contexte où les femmes et les hommes sont isolés par d'importants problèmes de migration et où la sécurité sociale est moins développée, le temps de continuité doit engager toute la famille et tous les temps sociaux. Le périmètre du raisonnement sur l'autonomie est la famille.

Le *futur projeté* est une configuration temporelle qui concerne les parents et leurs enfants. Mais il s'agit également d'une réflexion sur les conditions de travail et de vie actuelles et sur la notion de famille au sein de la société qui reste une valeur essentielle. Dans le contexte du contrôle des naissances, l'enfant « roi » est le résultat de la projection d'avenir d'un parent. Dans notre analyse, « tout tourne autour de l'enfant », car l'avenir des parents semble bloqué dans les industries manufacturières, avec peu de possibilités de mobilité sociale et des interrogations sur leur propre avenir et leur vieillissement.

L'autonomie temporelle vise donc la subsistance, la continuité de la production/reproduction et l'avenir de la descendance. Des investigations futures sont nécessaires à la fois pour discuter ces premiers résultats et pour explorer d'autres lieux de travail et secteurs afin d'enrichir les connaissances sur les temps sociaux en Chine.

Chapitre V

Le télétravail en France depuis la pandémie de la Covid-19 : une voie d'avenir ?

Les outils de l'autonomie temporelle comme les horaires variables et les comptes épargne-temps ont fait progresser les possibilités des salariés d'influer sur les temps de travail auparavant immuables. Mais aucune autonomie temporelle n'est acquise définitivement, comme le montre l'histoire mouvementée des deux dispositifs. L'exemple chinois nous montre en plus que les salariés bricolent leurs propres outils pour s'en sortir lorsque la première autonomie échoue et la durée du travail ne peut pas être réduite. Les salariés impliquent la famille et amis, partent de la campagne pour l'emploi industriel et changent de région en essayant tant bien que mal d'assurer la survie économique. Le salaire à la pièce est utilisé par des ouvrières pour rendre compatibles les tâches domestiques et professionnelles. L'industrialisation accroît certes le niveau de vie. Mais tout devient plus cher et de nouveaux besoins, notamment en matière d'éducation, s'ajoutent à des conditions de travail déjà difficiles. L'autonomie temporelle est souvent réorientée vers des obligations professionnelles, réduisant ainsi le temps consacré à soi-même. En d'autres termes, ce qui devait être un moment de repos se transforme en une prolongation du travail. L'équilibre entre le salaire et la durée de travail tend à allonger les heures passées en activité professionnelles.

Durant la pandémie de la Covid-19, la situation de travail pour de nombreux salariés en Europe et aux États-Unis a subi

des transformations majeures. Pour certains, cela a signifié des améliorations, alors que pour d'autres, c'était un pas en arrière. L'essor sans précédent du télétravail pendant cette période a sans doute constitué l'un des changements les plus significatifs des conditions de travail de ces dernières décennies, affectant non seulement les télétravailleurs, mais aussi ceux qui ont été exclus de ce mouvement.

Les structures organisationnelles d'antan, les équipes de travail, et les relations hiérarchiques ont été remises en question par ces nouvelles méthodes de travail. L'organisation des temps sociaux a elle aussi été mise en lumière et modifiée par cette transformation. Les conditions de logement personnel sont désormais plus intriquées avec la vie professionnelle, et de manière corollaire, les locaux professionnels sont susceptibles d'être repensés ou réduits avec l'expansion du télétravail.

La liste des éléments touchés par cette évolution s'allonge pour y inclure les métiers, les transports, les interactions sociales, la formation et, bien sûr, les infrastructures numériques. Certes, le télétravail ne concerne pas tous les salariés, mais selon un rapport du Sénat français, un emploi sur deux pourrait être télétravaillé d'ici 2050¹. Le télétravail, relativement nouveau, ne doit pas être confondu avec le travail à domicile que l'on a observé dans la fabrication des chaussures en Chine, une pratique qui précédait l'ère industrielle. Le télétravail, tel que nous le comprenons, consiste à déplacer l'exécution d'une tâche grâce à l'utilisation des technologies de l'information et de la communication.

Cette évolution soulève d'importantes questions, dont celle de la négociation collective pour favoriser l'autonomie temporelle des salariés, principalement dans les pays développés. Car le télétravail, auparavant peu pratiqué, relevait souvent d'une négociation interpersonnelle entre salarié et supérieur hiérarchique. Le télétravail, autrefois réglé par le contrat de

1. <https://www.senat.fr/rap/r21-089/r21-0891.pdf>

travail ou par des arrangements non écrits, entre désormais dans l'espace de la négociation collective.

Ce chapitre cherche à montrer pourquoi et comment la négociation collective s'est emparée concrètement du télétravail au moment de la pandémie. Quelles sont les voies de la négociation? Quels en sont les résultats?

Nous examinerons ensuite la question de l'articulation des temps sociaux et de la maîtrise que les salariés peuvent avoir sur leurs temporalités en matière de télétravail. Les salariés peuvent-ils combiner autrement travail et activités personnelles? Quelles sont les limites du télétravail en termes d'autonomie temporelle? L'hétéronomie ou le contrôle du temps disparaissent-ils dès lors que l'on est seul à son domicile pour travailler?

A - Le télétravail un dispositif central au cœur de la pandémie

1) Une recherche en situation de crise

Le télétravail s'insère dans une thématique plus large dans laquelle un lieu de travail affecté et un autre lieu de travail, par exemple le domicile, sont pris en considération. Diverses expressions vont alors qualifier cette situation de travail. On parle selon les cas de télétravail, travail à distance, travail à domicile, travail nomade, *home office*, travail mobile, etc. La définition choisie peut varier selon la situation juridique des différents pays², mais aussi selon les disciplines (psychologie du travail, ergonomie, sciences de la communication, sociologie, etc.), et selon les usages que les chercheurs font de ces termes. En France, selon l'article L.1222-9 du code du travail,

2. Sullivan Cath, "What's in a name? Definitions and conceptualisations of teleworking and homeworking", *New Technology, Work and Employment*, vol. 18, n° 3, 2003, p. 158-165.

le télétravail « désigne toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication ».

Les travaux prépandémie montrent des résultats variés et contradictoires³. Ils révèlent une autonomie et une productivité accrue, une plus grande concentration, une moindre distraction, un absentéisme et un *turn-over* en diminution, des temps de transport réduits, une plus grande motivation et une réduction du stress voire des opportunités d'emploi pour les parents ou les personnes atteintes d'un handicap ; du côté négatif nous

3. Bailey Diane E. & Kurland Nancy B., "A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, n° 4, 2002, p. 383-400 ; Baruch Yehuda, "Teleworking: benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers", *New Technology, Work and Employment*, vol. 15, n° 1, 2000, p. 34-49 ; Haicault Monique, « Travail à distance et /ou le travail à domicile : le télétravail, nouvelles formes d'emploi, nouveaux contenus de travail, des logiques contradictoires », [Rapport de recherche], LEST, 1998, 44 p. ; Huws Ursula, Korte Werner B. & Robinson Simon, *Telework: towards the elusive office*, Reprinted, Chichester (UK), Wiley, coll. "Wiley Information Systems Series", 1993, 276 p. ; Madsen Susan R., "The effects of home-based teleworking on work-family conflict", *Human Resource Development Quarterly*, vol. 14, n° 1, 2003, p. 35-58 ; Scaillerez Arnaud et Tremblay Diane-Gabrielle, « Le télétravail comme nouveau mode de régulation de la flexibilisation et de l'organisation du travail : analyse et impact du cadre légal européen et nord-américain », *Revue de l'organisation responsable*, vol. 11, n° 1, 2016, p. 21-31 ; Tremblay Diane-Gabrielle, Chevrier Catherine et Loreto Martine Di, « Le télétravail à domicile : meilleure conciliation emploi-famille ou source d'envahissement de la vie privée ? », *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, n° 34, 2006 ; Vayre Émilie, « Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social », *Le Travail humain*, vol. 82, n° 1, 2019, p. 1-39.

observons entre autres : une intensification du travail, des risques psychosociaux dont le stress et le *burnout*, des troubles musculo-squelettiques, une moindre motivation et identification à l'entreprise, la surcharge de travail, des tensions avec les collègues et la hiérarchie, des problèmes liés à l'évolution de carrière, la fragmentation des collectifs de travail, un possible isolement des salariés. La crise sanitaire a favorisé l'extension du télétravail. En janvier 2021, 27 % des salariés le pratiquent, contre 4 % en 2019 ; 8 télétravailleurs sur 10 souhaitent le poursuivre, en réduisant son intensité⁴.

Au-delà de ces constats, la particularité du télétravail et des enjeux de sa négociation porte sur les règles de l'articulation des temps sociaux (famille, école, domicile, temps libre, etc.) c'est-à-dire dépassant le cadre du travail professionnel et de l'entreprise⁵. Les différentes sphères d'activité sont ancrées dans des espaces multiples et ont des modalités de fonctionnement particulières qui leur assurent une spécificité dans la géométrie de leurs heures, de leurs rythmes et de leurs durées⁶. Le télétravail salarié à la maison n'abolit pas ces discontinuités, mais les déplace. Ses frontières ne sont plus principalement liées aux espaces, que le télétravail tend à réunir, mais aux temporalités elles-mêmes qui se déploient à l'intérieur d'un même espace, le domicile. Ces temporalités peuvent s'opposer, devenir sujettes à des conflits et à la négociation. Notre approche considère alors que les temps sociaux trouvent leur origine dans les règles sociales et sont mis en place par les régulations

4. Erb Louis, Inan Ceren, Beatriz Mikael, Bèque Marilyne, Coutrot Thomas, Do Thi-Phuong-Thuy, Duval Marion, Mauroux Amélie et Rosankis Élodie, « Télétravail durant la crise sanitaire », *op. cit.*

5. Tremblay Diane-Gabrielle, Chevrier Catherine et Loreto Martine Di, « Le télétravail à domicile », *op. cit.* ; Scaillerez Arnaud et Tremblay Diane-Gabrielle, « Le télétravail comme nouveau mode de régulation de la flexibilisation et de l'organisation du travail », *op. cit.*

6. Mercure Daniel, *Les temporalités sociales*, *op. cit.*

sociales⁷, y compris les régulations politiques⁸. Dans ce chapitre, la négociation collective reste notre focale privilégiée pour le processus de la construction de ces règles⁹, même si d'autres types de négociations, notamment au sein de l'entreprise¹⁰, du foyer ou dans d'autres lieux ont leur importance concernant le télétravail. Nous nous appuyons pour notre approche sur l'observation que la régulation institutionnelle et organisationnelle est l'élément central pour dépasser les constats et envisager les possibilités d'améliorer le sort des télétravailleurs¹¹.

Pour développer cette perspective, nous avons conduit une recherche collective pendant 12 mois (projet Teltra)¹² et impliquant une dizaine de personnes, avec des visites de

7. Reynaud Jean-Daniel, « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome » », *Revue française de sociologie*, n° 29-1, 1988, p. 5-18.

8. Terssac (de) Gilbert, Thoemmes Jens et Flautre Anne, « Régulation politique et régulation d'usage dans le temps de travail », *Le Travail humain*, vol. 67, n° 2, 2004, p. 135-154.

9. Reynaud Jean-Daniel, *Le conflit, la négociation et la règle*, op. cit. ; Thuderoz Christian, *L'âge de la négociation collective*, Paris, Presses universitaires de France, 2019.

10. De Schampheleire Jan et Martinez Esteban, « Régulation du télétravail et dialogue social. Le cas de la Belgique », *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, n° 34, 2006 ; Taskin Laurent et Gomez Pierre-Yves, « Articuler la théorie de la régulation sociale et l'approche conventionnaliste en gestion pour comprendre l'échec d'un projet de changement organisationnel ? Illustration par la mise en place du télétravail dans deux administrations publiques belges », *@GRH*, vol. 1, n° 14, 2015, p. 99-128.

11. Metzger Jean-Luc et Cléach Olivier, « Le télétravail des cadres : entre suractivité et apprentissage de nouvelles temporalités/White-collar telework: between an overload and learning a new organization of time », *Sociologie du travail*, vol. 46, n° 4, 2004, p. 433-450.

12. Le télétravail à l'épreuve de la pandémie : usages et négociations. ANR-20-COV1-000 (2020-2021). Nous remercions Timo Giotto (Certop-

7 entreprises de taille, secteur, et propension au télétravail variable. Nous avons effectué la passation de 60 entretiens d'environ 90 minutes chacun, enregistrés et retranscrits. 15 entretiens ont été conduits avec les négociateurs (directions, délégués syndicaux, représentants du comité social et économique) et 45 entretiens avec les salariés de profils variés. Des documents sur la négociation ont été récoltés et analysés. Le choix des entreprises a été guidé par la variété des situations, mais aussi par l'intérêt pour la négociation et par l'existence de difficultés sur le sujet du télétravail. Nous avons donc inclus dans cette recherche une dimension pratique visant l'élaboration d'un diagnostic local permettant aux acteurs de la négociation de disposer d'un retour d'expérience du télétravail afin d'instruire les discussions. Cette posture, dépassant le cadre académique, était d'autant plus assumée que nous nous sommes entourés d'un groupe pluridisciplinaire de 6 experts. Ce groupe est issu de l'association régionale pour l'amélioration des conditions de travail (Aract-Occitanie), réseau lié à l'agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact). Les apports de l'ergonomie, de la psychologie et de la physiologie du travail et de la sociologie ont permis de mieux cerner la négociation et les effets sur le bien-être des salariés.

2) L'essor de la négociation sur le télétravail

Du premier septembre 2017 au 31 décembre 2021, 5833 accords d'entreprise « titrés »¹³ sur le télétravail ont été signés

CNRS) et les collègues de l'Aract-Occitanie pour leur participation dans ce programme de recherche.

13. Il s'agit non pas du thème ou de la mention télétravail, mais du titre de l'accord. Cette focale plus restrictive vise à interroger la capacité du thème à constituer un sujet de discussion indépendant.

dans les entreprises françaises (tableau 2, *cf. infra*)¹⁴. Pour ne prendre que l'année 2020, au total, ce sont plus de 76 600 accords conclus sur l'épargne salariale (34 100 accords), le temps de travail (18 100 accords), les salaires et primes (15 200 accords), le télétravail représente près de 2 000 accords (Bilan de la négociation collective 2020). Il connaît une véritable augmentation, alors qu'aucune obligation de négociation n'existe sur ce sujet, contrairement au temps de travail, aux salaires et à l'épargne salariale, les trois principaux thèmes de la négociation (négociation annuelle obligatoire).

En revanche, même sans obligation, l'incitation à la négociation collective du télétravail est devenue plus forte. Trois facteurs semblent être à l'origine de cette évolution.

1) Les ordonnances de 2017¹⁵ ont reformulé la loi sur un télétravail élargi en le sortant du contrat de travail pour aller vers les accords collectifs. La possibilité de chartes d'entreprises (règles par décision unilatérale de l'employeur) ou d'arrangements individuels entre hiérarchies et les salariés sont néanmoins également possibles.

2) Un accord interprofessionnel national a été signé en novembre 2020, devenu obligatoire en avril 2021. Il révisé l'accord national interprofessionnel de 2005 et complète les ordonnances de 2017 avec l'objectif « d'encourager la dynamique de négociations de branches et d'entreprises en matière de télétravail, en donnant un cadre clair sur les modalités de sa mise en œuvre et sur la manière de négocier sur ce sujet en entreprise et dans les branches professionnelles. Il précise ainsi certaines règles relatives à la définition du champ des postes à

14. Extraits de Giotto Timo et Thoemmes Jens, « La négociation du télétravail : dynamique, variété et fragilité », *Négociations*, vol. 38, n° 2, 2022, p. 35-53.

15. Ordonnances « Macron » du 22 septembre 2017 (n° 2017-1387) relatives à la prévisibilité et à la sécurisation de la relation de travail <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000035607388/>

télétravailler, au double volontariat, à la motivation du refus du télétravail par l'employeur, à la prise en charge des frais professionnels, à l'équipement et l'usage des outils numériques ou encore à la période d'adaptation du salarié en télétravail »¹⁶.

3) Le confinement en mars 2020 a mis la moitié des salariés en télétravail (50 % des salariés en activité)¹⁷, précipitant la nécessité pour la négociation collective des entreprises de s'emparer du sujet. Les décisions politiques, et celles des employeurs ont laissé les organisations syndicales dans une position défensive initiale qu'elles ont souhaité dépasser pour peser davantage sur les choix organisationnels. D'où la multiplication des accords d'entreprise. Le télétravail comme « fait accompli » lors du premier confinement a redistribué les cartes pour imposer un nouveau thème dans la négociation collective. Les confinements successifs ont souligné la nécessité « d'être préparé » pour assumer une incitation/obligation au télétravail.

Titre : télétravail	2017	2018	2019	2020	2021
Nombre d'accords	11*	552	978	1688	2654*

Tableau 2 – Nombre d'accords d'entreprise titrés « télétravail »,

Source : calculs propres, base Légifrance¹⁸

16. Ministère du Travail 2020 : <https://travail-emploi.gouv.fr/actualites/presse/communiqués-de-presse/article/teletravail-la-ministre-salue-l-accord-entre-partenaires-sociaux>

17. <https://dares.travailemploi.gouv.fr/spip.php?page=recherche&recherche=T%C3%A9l%C3%A9travail>

18. Rappelons qu'il s'agit des accords avec le mot « télétravail » dans le titre, ce qui exclut d'autres accords sur ce thème. Les données pour 2017 se comprennent pour une période de trois mois 01/09-31/12, date du début des enregistrements. Les données de 2021 établies au 25/03/2022 sous-estiment le nombre d'accords, car il y a un décalage entre la signature et la publication qui peut atteindre plusieurs mois.

Le tableau montre la croissance et l'autonomisation du télétravail comme un sujet à part entière de la négociation collective. La tendance haussière est régulière depuis les ordonnances Macron (septembre 2017) et le début des confinements (2020).

B - La négociation des accords d'entreprise :

7 cas divers aux enjeux multiples

Notre premier résultat montre l'importante diversité des situations et des négociations, malgré des contraintes externes homogènes (pandémie, confinements). Certaines entreprises (les plus grandes) avaient un accord préexistant sur le télétravail qu'ils souhaitaient renégocier avec d'autres arrangements à la clé. D'autres n'avaient pas encore d'accord et ont réussi à en conclure pendant la pandémie. Enfin, une dernière entreprise a visé l'élaboration d'une charte permettant de gérer l'élargissement du télétravail sans y parvenir. Sur le fond chaque entreprise donne un sens spécifique à la négociation. Le choix des entreprises pour participer à la recherche a été guidé par plusieurs éléments : la possibilité d'un accès à l'entreprise y compris pendant la pandémie, l'existence de discussions sur la mise place du télétravail permettant d'être adressées par notre démarche, une diversité des secteurs et tailles des entreprises, la volonté d'aller vers une re(négociation) du thème.

Entreprise	Secteur	Nombre de salariés
A	Association d'aide à la personne	60
B	Commerce agricole	400
C	Métallurgie	400
D	Fonction publique territoriale	400
E	BTP	800
F	Informatique	1 700
G	Assurances	4 800

Tableau 3 – Caractéristiques des entreprises participantes à la recherche

Pour illustrer la variabilité de ces sept situations, nous pouvons prendre deux exemples extrêmes : une entreprise du commerce agricole (tableau 3 ligne B) sans aucune expérience préalable du télétravail et une société informatique habituée au télétravail qui avec l'expérience de la pandémie passe au 100 % distanciel (tableau 3, ligne F).

1) L'entreprise B : culture du présentiel et limitation du télétravail

Le premier cas nous amène dans le monde agricole, plus exactement dans la commercialisation des fruits. Le télétravail dans cette PME, a été une expérience inattendue pour les salariés. La culture d'entreprise¹⁹ issue du monde agricole est décrite par ses salariés comme « rurale », « traditionnelle », « pas avant-gardiste », « vieille France » voire « machiste », un « monde d'hommes », « rustique », « en retard sur son temps ».

19. Piotet François et Sainsaulieu Renaud, *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*, Paris, Les Presses de Sciences Po, 1994, 377 p.

Une culture, qui valoriserait « *l'excellence* », mais ne laisserait que peu de place à la « *confiance* ». Une « *culture du présentiel* », portée à la fois par ses dirigeants historiques et par son encastrement dans l'univers agricole, où le travail se mesurerait au temps passé dans l'exploitation. Cette culture du présentiel est également perçue par certains salariés comme étant le pendant du « *pouvoir* » et de « *l'ascendance* » des dirigeants historiques sur les salariés. Un phénomène qui expliquerait la résistance de certains cadres à l'instauration du télétravail.

Jusqu'en 2020 et le premier confinement du pays, le télétravail était un mot *tabou*, « *un mot à ne surtout pas prononcer* » et « *officiellement, personne n'avait fait de télétravail* ». Toutefois, certains salariés qui vivaient loin de l'entreprise y avaient exceptionnellement recours, pour remédier à une incapacité de déplacement dû à une « *entorse* », lors d'une « *fin de grossesse* », pour gérer des « *rendez-vous médicaux* » ou simplement pour faire face à des « *imprévus* » personnels. Ces usages, soumis à l'approbation du directeur général, n'étaient pas « *cadrés* » et quand certains n'avaient qu'à demander, sans avoir à donner de « *raisons personnelles* », d'autres se les voyaient refusés. Au vu de la « *défiance* » à l'égard du télétravail, la pratique était « *un peu cachée* » et les salariés ne devaient « *pas le dire* ».

La mise en œuvre forcée du télétravail au printemps 2020 a été la première phase « *de découverte* » de ce mode d'organisation de l'activité. À suivi, en octobre 2020, la signature d'un « *accord relatif au télétravail* ». Cet accord, négocié entre la direction, *via* le truchement du département des ressources humaines, et le comité social et économique, devra être renégocié et ne « *pourra en aucun cas se transformer en accord à durée indéterminée à son terme* ».

L'accord n'est pas applicable à tous les salariés et sont exclus « *les postes nécessitant une présence physique permanente ou quasi permanente* ». La direction se réserve la prérogative d'établir une « *liste de postes non éligibles* » et pour

les autres, ce sera aux managers de « valider l'éligibilité d'un poste ». Seuls les salariés en CDI sont par ailleurs éligibles, excluant de fait les stagiaires.

Les salariés doivent répondre à un certain nombre de critères, dont « l'autonomie », la « bonne connaissance de leur poste de travail » ou encore « savoir gérer leur temps ». Les salariés, qui devront être « volontaires » et justifier de bonnes conditions, telles qu'un « abonnement internet à haut débit compatible et effectif », « un environnement propice au télétravail », un endroit « adapté, au calme, correctement aéré et éclairé », « conforme aux normes électriques », etc.

Au-delà de l'ensemble des critères précédemment exposés, l'acceptation d'une procédure de télétravail, qui verra suivre un avenant renouvelable d'une durée d'un an, sera sujette à l'approbation du manager. Il pourra être interrompu dans un délai d'un mois par n'importe quel parti et de manière immédiate en cas de non-respect des règles mentionnées. Le télétravail ne pourra être demandé que de manière « ponctuelle par journée ou ½ journée » à l'exception de « situations particulières et temporaires » telles qu'une grossesse, une situation de handicap ou une menace d'épidémie.

L'accord négocié semble faire l'objet de nombreuses réserves de la part des salariés. L'accord, rédigé en interne, sans l'aide des partenaires sociaux qui n'auraient pas répondu aux sollicitations par « lettre recommandée » de la part du département des ressources humaines, serait le fruit d'une comparaison avec les accords existants, notamment ceux que « l'on voit, dans l'aéronautique, les banques, les avocats ou chez les experts-comptables ». Il serait également le résultat d'un processus interne de réunions dont les doléances auraient été remontées par les responsables de services. Ainsi que par la passation d'un questionnaire organisé par le comité social et économique.

Sur le contenu, les salariés semblent relativement unanimes. Ils font état d'un accord où « *tout a été tourné dans du*

frein et pas dans de l'ouverture », il s'agirait d'une « *manière un peu déguisée de dire que je suis pour le télétravail, que je fais un effort, mais en fait c'est pas vrai* ». Il serait question d'un accord qui « *dénature l'essence même du terme* », d'un accord « *a minima* », « *timide* », « *théorique* », qui manquerait de « *souplesse* ». Un accord de télétravail « *où le target²⁰ c'est d'être au bureau* ».

L'ensemble des critiques qui sont remontées lors des entretiens sont relatives au manque d'ambition de l'accord et à son caractère flou. Pour certains, l'accord est un premier pas, un démarrage « *light* » qui aurait « *le mérite d'exister* ». Dans une perspective optimiste, ils mettent en avant le fait qu'« *il vaut mieux avoir un accord plutôt que pas d'accord* » et que dans « *le temps il puisse évoluer* ». Pour les autres, l'accord est « *flou* », « *pas clair* », « *inéquitable* » et la notion « *d'occasionnel* » est particulièrement incompréhensible.

2) L'entreprise F : culture du distanciel et généralisation du télétravail

Le cas suivant de l'entreprise F représente la situation inverse. Il s'agit d'une grande entreprise du secteur informatique dont le site étudié compte 900 salariés. Avant la pandémie, le télétravail y est déjà très courant avec environ 50 % de salariés concernés. À l'annonce du confinement, l'entreprise s'est rapidement mise en ordre de marche pour pouvoir proposer une solution de télétravail aux quelque 400 salariés qui en étaient encore exclus. La réactivité et le poids de l'investissement supporté par l'entreprise pour permettre à tous les salariés de basculer en télétravail ont marqué les esprits. Le 100 % télétravail demeure ainsi la règle depuis le premier confinement. Du fait de son activité informatique mondialisée, F a toujours mis en place « un management à distance » avec

20. Mot anglais signifiant « objectif ».

des équipes composées de salariés localisés dans différents coins du monde. Les managers se doivent de fait d'adapter leurs pratiques à cette spécificité.

« Donc du coup dans notre mode de fonctionnement, même si on est basé sur site, on a déjà un fonctionnement qu'on appelle en virtual team, en équipe virtuelle. » Ainsi, en 2012, dans le cadre de sa stratégie *Connected Workplace*, un accord d'entreprise relatif au télétravail à domicile a été signé entre la Direction et les organisations syndicales suivantes : CFE-CGC, CGT, FO, CFTC. Cet accord a fait l'objet d'importants débats, notamment sur l'indemnisation du télétravail, mais aussi sur la population éligible. En effet, certains postes étaient exclus de ces dispositions, notamment les commerciaux sédentaires dont plusieurs auraient aspiré à bénéficier de l'accord : *« on en parlait souvent entre nous »*.

Le confinement a précipité l'extension du télétravail. *« Il a fallu parer à l'urgence, l'objectif c'était de mettre les gens chez eux, en sécurité et équipés de manière à ce qu'ils puissent travailler. »* L'un des points forts qui ressortent des entretiens est bien celui d'une entreprise très réactive et accompagnante dans le passage au télétravail. En effet, si le caractère anxio-gène de l'environnement est évoqué, la majorité des interviewés mettent en avant le fait que la Direction a permis le passage de tous ses salariés en 100 % de télétravail.

L'évolution de la situation sanitaire n'a eu qu'un impact limité sur l'organisation. La culture du *safety* (de sécurité) a pris le dessus et le télétravail est demeuré la règle à la sortie du premier confinement et au-delà. Quelques adaptations étaient possibles pour les salariés qui témoignaient de situations particulières et en faisaient la demande. Mais cela a produit une désertification des sites comme l'indiquent ces salariés. Donc, pour les futures négociations, l'accent est mis sur la possibilité d'introduire du travail en présentiel, afin de rebâtir un collectif affaibli par le télétravail intégral.

Ces deux cas d'entreprise B et F constituent des pôles opposés pour gérer le télétravail avec la négociation collective. La situation de départ ne peut pas être plus hétérogène : culture du présentiel *versus* culture du distanciel, agriculture *versus* informatique, limitation du télétravail par l'accord d'entreprise et extension du distanciel par la négociation.

Les salariés se posent des questions différentes à l'issue de la pandémie à propos de leur *droit* au distanciel²¹ : dans l'entreprise B, il s'agit de concrétiser un droit au télétravail que la négociation collective pendant la pandémie a laissé entrevoir ; dans l'entreprise F la négociation cherchera à limiter les effets négatifs d'un télétravail total et de pressentir un droit au présentiel dans des conditions qui restent à préciser. Les cinq autres entreprises se positionnent entre ces deux pôles avec leur propre histoire à l'égard du télétravail. Le type d'activité, la taille, mais aussi les expériences antérieures de la négociation collective influent sur le processus de la mise en place du télétravail.

3) Télétravail : un processus de négociation ouvert marqué par des phases

L'enseignement qui frappe c'est le processus de négociation sur la durée. Plus que le résultat de l'écrit, ici des accords, c'est le chemin parcouru par les entreprises qui marque les esprits. Loin des mondes numérisés et avec les secteurs/activités non habitués au télétravail (commerce agricole, aide à la personne, bâtiment, métallurgie), la progression de la part des personnes impliquées, y compris hors confinement, paraît importante. La négociation produit des règles variables tantôt pour ouvrir tantôt pour fermer l'accès au télétravail. Par là même, elle définit la communauté des destinataires de la règle.

21. Lott Yvonne und Ahlers Elke, Wenckebach Johanna und Zucco Aline, *Recht auf mobile Arbeit: Warum wir es brauchen, was es regeln muss*, WSI Policy Brief, 2021.

La notion des phases de la négociation permet d'entrecouper le processus qui a débuté parfois avant la pandémie pour se prolonger actuellement. La notion de phases de la négociation est polysémique et peut s'appuyer sur des objets différents. Elle peut par exemple décrire (1) la définition du problème de la négociation, (2) les enjeux et (3) le marchandage ou alors (1) l'expérimentation, (2) la généralisation et (3) la différenciation de la règle, appliquée à l'organisation²² ou appliquée à la négociation collective²³. Nous retenons ici pour les phases l'adaptation chronologique de la règle aux populations concernées et à la situation pandémique. Suivant les confinements la mise en place du télétravail est une action publique négociée²⁴.

Prenons l'exemple de l'entreprise A du secteur d'aide à la personne avec soixante salariés. Comme dans beaucoup de petites entreprises du secteur, la négociation paraît peu formalisée. Les discussions peuvent impliquer directement Direction et salariés, parfois par l'entremise du comité social et économique. Le type de formalisation de la règle, bien que discutée (accord, charte), passe par la décision unilatérale. Le saut vers le télétravail, rassurant pour les salariés face à la peur engendrée par le coronavirus, a généré beaucoup d'inquiétudes sur la façon de réaliser le travail. Pour cadrer l'activité, trois phases vont structurer les évolutions de la règle du télétravail sur une période de 18 mois.

– Une première phase (premier confinement) où les salariés administratifs ont travaillé 3,5 jours à domicile. La Direction imposait la présence systématique des salariés le lundi après-midi pour des réunions communes et 2 autres ½ journées dans

22. Terssac (de) Gilbert et Lalande Karine, *Du train à vapeur au TGV : sociologie du travail d'organisation*, Paris, Presses universitaires de France, 2002, 244 p.

23. Thoemmes Jens, *La négociation du temps de travail*, op. cit.

24. Groux Guy, *L'action publique négociée : approches à partir des « 35 heures » France-Europe*, Paris, L'harmattan, 2001, 334 p.

la semaine. Le directeur, quant à lui, a été présent systématiquement dans les locaux de l'association pour faire le lien avec les personnels intervenants.

- Une deuxième phase (confinements suivants) avec 2 jours de télétravail à domicile. La règle posée par la Direction demandait une présence assidue d'au moins une personne de l'équipe administrative tous les jours.

- La troisième phase à partir de septembre 2021 et un retour supposé « à la normale » pour une expérimentation est liée aux différents retours d'expérience des précédentes phases et propose, cette fois, d'avoir pour chaque salarié une journée de télétravail par semaine.

La Direction n'a jamais proposé la signature d'un accord d'entreprise pour le télétravail argumentant que cela générerait « *trop de paperasse* ». Une charte d'entreprise a cependant été en discussion et des dynamiques négociatrices et d'échange peuvent être évoquées. Après chaque confinement, des réunions et des rencontres ont été organisées avec les salariés et le comité social et économique afin de pouvoir évaluer les effets et les impacts du télétravail sur la santé des salariés, ainsi que sur l'efficacité du travail. Dans la pratique aucun bilan sur l'effectivité du télétravail pour les aides à domicile sur le terrain (phase 3) n'a pu être effectué, car l'expérimentation était trop récente (septembre 2021 – janvier 2022).

Plusieurs caractéristiques du processus de négociation peuvent être relevées par ce cas. On observe l'adaptation des règles et des aménagements suite à une intervention publique²⁵ liée au contexte pandémique avec une formalisation minimale.

D'une part, on constate que le processus dans ce cas précis ne s'est pas concrétisé par un accord écrit ou par une charte, mais des règles non écrites ont été produites. On peut partir de l'idée que malgré le développement important de la

25. *Ibid.*

négociation collective sur le territoire national, ce cas soit le plus répandu. Ce contre-exemple de notre échantillon, qui, répétons-le, a été construit autour de la volonté de négocier, remet la négociation collective à sa place avec en son cœur une fragilité des régulations sociales.

C - Le télétravail renforce-t-il l'autonomie temporelle ?

Le télétravail présente un paradoxe en termes d'autonomie temporelle²⁶. D'une part, il est largement plébiscité par ceux qui l'ont expérimenté. En 2012, 96 % des télétravailleurs se déclaraient satisfaits de leur situation²⁷. Des données plus récentes, comme l'enquête nationale sur le télétravail de l'Union générale des ingénieurs, cadres et techniciens CGT de 2021²⁸, indiquent que 83 % des 15 000 répondants ont une expérience positive du télétravail, et 98 % souhaitent le maintenir après la pandémie. Bien que la durée souhaitée de télétravail varie selon les salariés et les enquêtes, il ressort que le télétravail à temps partiel est généralement préféré, la plupart optant pour un arrangement à mi-temps. Seuls 14 % des salariés souhaitent un télétravail à temps plein²⁹.

D'autre part, la situation pandémique a fait naître des critiques substantielles du télétravail, exprimées par une part significative de salariés. Par exemple, en avril 2020, parmi 4 152 personnes interrogées, 48 % estimaient avoir une efficacité moindre au travail, 50 % se disaient plus fatigués et 45 %

26. Cette partie s'appuie sur Thoemmes Jens, « Le paradoxe du télétravail », *Les mondes du travail*, n° 30, 2023.

27. Eworky, *Le télétravail dans les grandes entreprises françaises : comment la distance transforme nos modes de travail*, Paris, ministère de l'Industrie et du Commerce extérieur, 2012.

28. Ugict-CGT, *Enquête nationale sur le télétravail*, Paris, 2021.

29. *Ibid.*

avaient le sentiment de travailler plus qu'auparavant³⁰. Selon l'enquête de la Ugict-CGT, les deux tiers des salariés ont déjà ressenti de l'isolement en télétravail³¹.

Rappelons ici qu'il est difficile de distinguer dans le cadre de la pandémie les effets du télétravail, des effets du confinement et des restrictions concernant les lieux de sociabilité. Nos entretiens n'ont pas toujours pu faire la part des choses et l'image d'une expérience qui inclue tous ces registres est prédominante. Les enseignements que nous tirerons ici du télétravail pendant la pandémie s'appuient exclusivement sur les entretiens que nous avons menés avec une soixantaine salariée des sept entreprises présentées ci-dessus (tableau 3, *cf. supra*)³². Quelques chiffres au départ pour situer nos explorations qualitatives. Sur les 60 entretiens, nous avons demandé aux salariés de se positionner sur le télétravail et le travail en présentiel³³. Le télétravail inclut ici aussi celui de quelques jours par semaine, dit un travail hybride. Sur 48 salariés qui ont choisi entre les deux options télétravail-présentiel, 43 pensent d'être plus autonomes en télétravail contre 5 en présentiel ; 38 pensent avoir une meilleure gestion de leur temps de travail, contre 10 en présentiel. Sur 50 salariés qui se sont positionnés, 38 estiment d'avoir une meilleure qualité en télétravail et 10 en présentiel. Sur 30 salariés, 27 estiment être moins stressés en télétravail, contre 3 en présentiel. Sur 32 salariés, 30 salariés estiment d'avoir un niveau de fatigue moindre en télétravail contre 2 en présentiel.

30. Anact, *Télétravail en confinement*, Lyon, Anact, 2020.

31. Ugict-CGT, *Enquête nationale sur le télétravail*, *op. cit.*

32. Les interlocuteurs et les entreprises ont été rendus anonymes, caractérisés par les lettres représentant chaque entreprise et le numéro d'entretien mené dans chaque entreprise (*i.e.* B1).

33. Nous avons exclu les non-répondant et les réponses « sans-opinion ».

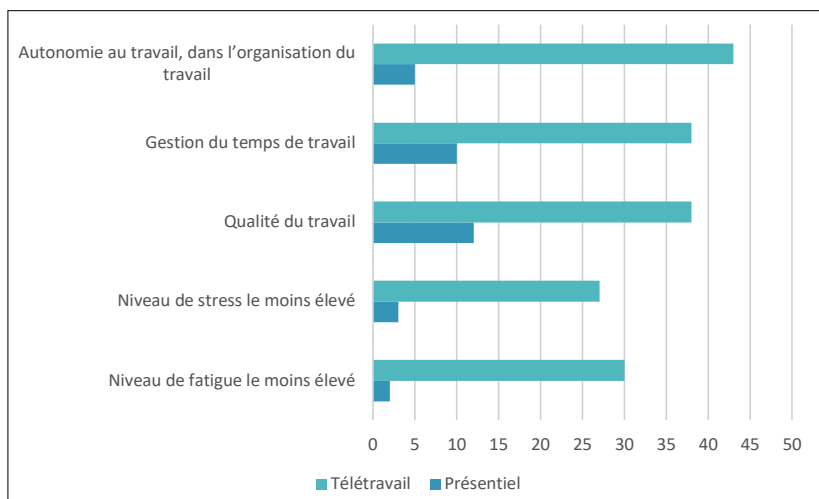


Figure 8 – Préférence du télétravail
par rapport au présentiel selon les thèmes,
questions fermées (individus en nombres absolus)

Les résultats semblent clairs. Le télétravail encore inconnu pour bon nombre de ces salariés avant la pandémie, est considéré par nos interlocuteurs comme un outil majeur pour promouvoir l'autonomie temporelle.

L'intérêt pour le télétravail est incontestable. Toutefois, une analyse plus détaillée des données révèle diverses subtilités. La première concerne la préférence pour le télétravail (oui ou non), en tenant compte des choix des salariés. En décomposant la catégorie « oui » pour le télétravail, 48 % de l'ensemble préfèrent un arrangement mixte, tandis que 32 % choisissent le travail totalement à distance. Bien que ce dernier pourcentage dépasse celui du travail en présentiel (20 %), la formule hybride est la plus populaire. Cette observation, provenant de notre enquête, est en adéquation avec les résultats de l'enquête TraCov, qui indiquent aussi qu'un usage intensif du télétravail accroît le désir de le maintenir, tout en réduisant le nombre de

jours³⁴. Pour une majorité relative de nos répondants, le soutien au télétravail s'exprime par une approche qui n'oppose pas les deux environnements de travail, mais cherche plutôt à les conjuguer.

« La majorité des personnes n'ont pas envie de revenir à un mode 100 % sur site, la majorité des personnes ne souhaitent pas rester en 100 % télétravail [...], je dirais que la vérité se situe entre les deux et qu'il faut qu'on trouve une organisation hybride qui n'est pas encore tout à fait définie. » (F6, femme, RH, informatique)

Les salariés préférant une solution hybride évaluent et comparent les avantages et inconvénients des conditions de travail qu'ils ont expérimentées, aussi bien en télétravail que sur site.

D'une part, le télétravail offre de nombreux avantages, comme l'élimination des temps de déplacement, la possibilité de travailler dans un environnement souvent plus calme, ainsi que l'opportunité d'une meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie privée.

D'autre part, le travail sur site permet une interaction plus directe et spontanée avec les collègues, facilitant ainsi la collaboration, la résolution de problèmes et l'apprentissage informel. De plus, la présence physique au sein de l'entreprise peut contribuer à une meilleure séparation entre le travail et la vie personnelle, réduisant le risque de surcharge de travail ou de *burn-out*.

Les salariés qui choisissent une formule hybride cherchent donc à bénéficier du meilleur des deux mondes, en alternant entre le travail à domicile et le travail sur site selon les besoins et les circonstances.

« Je trouve que le mix des deux, c'est bien. Ça m'évite les bouchons le matin. Le télétravail, ça a ses avantages, mais

34. Erb Louis, Inan Ceren, Beatriz Mikael, Bèque Marilyne, Coutrot Thomas, Do Thi-Phuong-Thuy, Duval Marion, Mauroux Amélie et Rosankis Élodie, « Télétravail durant la crise sanitaire », *op. cit.*

c'est vrai que la partie relationnelle, ça commence au bout d'un moment à manquer. » (E4, femme, bâtiment)

« Bien que je sois défenseur du télétravail, je suis aussi défenseur du présentiel parce que même si mon activité est entièrement télétravaillable, je pense qu'il faut quand même garder un pied dans l'entreprise pour toujours avoir la culture, la rencontre avec les collègues, le contact physique. » (B10, homme, commerce agricole)

En ce qui concerne la majorité des sujets, c'est effectivement le modèle hybride qui est préféré, comme dans le cas de la gestion du temps de travail ou de l'autonomie au travail (tableau 3, *cf. supra*). Bien que les attitudes varient en fonction des thèmes et en excluant ceux qui n'ont pas répondu, la plupart des 53 salariés répondants préfèrent un arrangement hybride pour une meilleure gestion du temps (28 salariés) ou pour une plus grande autonomie au travail (29 salariés).

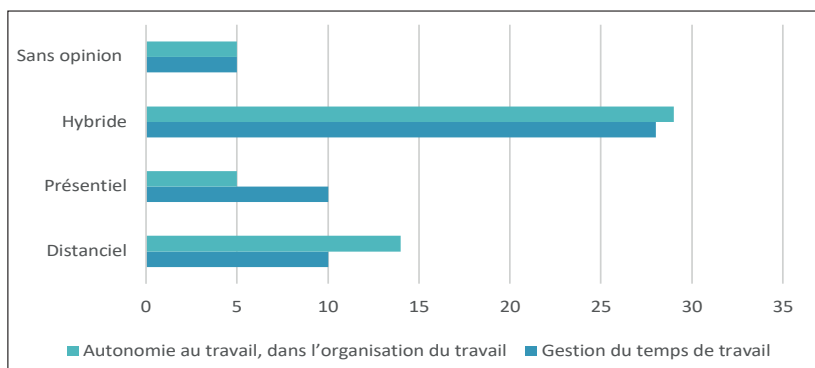


Figure 9 – Préférence du télétravail par rapport au présentiel selon les thèmes, questions fermées (individus en nombres absolus)

Selon certains aspects, une majorité relative de salariés se montre en faveur d'un modèle de travail entièrement en présentiel, comme pour la qualité des interactions entre collègues ou les opportunités de formation. À l'inverse, pour des aspects

tels que la réduction de la fatigue, un modèle entièrement à distance semble être privilégié par une majorité relative de salariés. Ces positions, variant selon les critères, montrent que le choix du lieu de travail dépend du contexte et des objectifs de chaque salarié. L'attitude d'un salarié pour ou contre le télétravail n'est pas systématiquement univoque et varie selon les aspects envisagés. Cette ambiguïté du télétravail, à la fois apprécié et critiqué, se manifeste par des combinaisons souhaitées de travail sur site et à distance.

D - Un télétravail minimal

Ces combinaisons du présentiel et distanciel sont du ressort de la négociation collective. Contre toute attente, il s'avère que dans la majorité de nos cas la négociation collective a limité le télétravail à un jour maximum par semaine, alors que les salariés en auraient préféré 2 ou 3. C'est ce qui s'est passé pour l'entreprise de commerce agricole (B), dans la métallurgie (C), mais aussi dans la fonction publique territoriale (D) et dans l'assurance (G).

« Avec les instances représentatives du personnel, pendant les négociations, on est revenus sur un truc avec un jour par semaine, ou on est vraiment obligés de revenir. Et là on est sur le système où on est 2 jours et 3 jours. Alors est-ce qu'on est obligé de respecter vraiment ça ? Bah oui, c'est écrit. »
(G11, femme, assurance)

Alors que l'on pourrait penser que la progression du télétravail est une voie sans retour, solidement ancrée dans la « normalité » ou la culture des entreprises³⁵, l'analyse des négociations nous invite à une certaine retenue, comme l'illustrent les quatre entreprises ci-après.

35. Cianferoni Nicola, « Le télétravail après la pandémie : une nouvelle frontière dans la flexibilisation de l'emploi ? », *Raison présente*, vol. 218, n° 2, 2021, p. 89-98.

Nous avons déjà exposé le cas du commerce agricole (B) où le télétravail ne peut être demandé que de façon occasionnelle par journée ou demi-journée, sauf en cas de circonstances exceptionnelles et temporaires.

On peut y ajouter l'entreprise de métallurgie (C) qui a été contrainte d'arrêter sa production pendant quinze jours, obligeant une transition abrupte vers le travail à domicile pour les employés jugés aptes à cette modalité de travail. L'entreprise a dû se réorganiser rapidement face à cette nouvelle réalité en diminuant ses activités commerciales, en ayant recours au chômage partiel, en incitant ses salariés à prendre des congés et en instaurant un régime de travail à distance complet. Suite à une enquête anonyme réalisée auprès des employés en télétravail, un accord a été établi entre la Direction et les syndicats en juin 2020. Pour faciliter les interactions et les réunions interdépartementales, l'entreprise a maintenu des moments de présence collective. Pourtant, l'accord limite le travail à distance à un jour par semaine, sauf exception, selon l'organisation interne de chaque département et exclut les mercredis et vendredis. La direction a perçu cet accord, instauré hâtivement en raison de la crise sanitaire, comme une contrainte et regrette de ne pas l'avoir précédé d'une phase d'expérimentation. Les syndicats, quant à eux, estiment avoir avancé sur un sujet qui était jusqu'alors étranger à la culture de l'entreprise.

Concernant l'entreprise d'assurances (G), un premier accord avait été établi en 2015 avec les syndicats. Cet accord instaurait un régime de télétravail limité à trois jours par semaine, dans le contexte d'une restructuration des activités, et concernait seulement certains salariés. Un second accord plus général a été signé en 2017, indiquant que pour « maintenir le lien social avec la communauté de travail, le travail à distance ne pourrait excéder deux journées complètes par semaine ». La fréquence du télétravail variait d'un à deux jours, en fonction des métiers et sous réserve de l'approbation de la

hiérarchie. De plus, cet accord limitait le nombre de télétravailleurs à 30 % des employés éligibles. Après la pandémie qui a conduit à une situation de télétravail pour 95 % des employés, les règles sont revenues à l'accord de 2017, avec des critères d'éligibilité spécifiques aux différents métiers, une limite de 30 % de télétravailleurs et un ou deux jours de télétravail par semaine.

Pour le service de la fonction publique territoriale (D), un premier accord expérimental avait été signé avec les syndicats en novembre 2019. Cet accord proposait un jour de télétravail par semaine. Bien que l'accord n'ait pas été modifié pendant la durée de l'enquête, son application a connu des variations significatives. Pendant le premier confinement, les salariés ont été en télétravail cinq jours par semaine. À partir de mai 2020, un retour progressif au bureau a été initié. Suite au second confinement, la phase de retour sur site s'est poursuivie avec un maximum de trois jours de télétravail par semaine. Par la suite, le télétravail a été réduit à deux jours maximum par semaine au début de l'été 2021. Enfin, à partir de septembre 2021, le mode de travail a évolué vers un retour à la situation initiale avec un maximum d'un jour de télétravail par semaine.

En conclusion, l'adoption du télétravail est toujours dépendante des règles négociées qui tendent souvent à favoriser un retour sur site pour la période récente. Les données nationales pour l'année 2021 confirment cette tendance. Au 31 octobre 2021, 42 % des salariés travaillent pour des entreprises qui n'autorisent pas le télétravail. De plus, le télétravail à temps plein devient de plus en plus rare : à la fin d'octobre, seulement 8 % des salariés sont dans des entreprises qui autorisent le télétravail toute la semaine, comparé à 13 % à la fin d'août 2021. Enfin, la moitié des salariés, soit 51 %, travaillent pour des entreprises qui autorisent le télétravail, mais seulement pour un nombre limité de jours par semaine. La majorité de nos accords ont en commun de restreindre le télétravail à une

journée maximum par semaine³⁶. Quels sont les motifs de cette limitation du télétravail par la négociation ?

E - Le télétravail critiqué et ensuite rationné

Nous avons montré comment le télétravail, avec ses implications nuancées, alternativement célébré et décrié, est représenté à travers les attitudes à la fois ambivalentes et évolutives des individus. Ils cherchent à équilibrer les modes de travail sur site et à distance. Les négociations collectives donnent un aperçu des règles qui adaptent la définition du télétravail selon les circonstances, favorisant un retour progressif sur le lieu de travail pour les employés. Certes, la réticence des employeurs a souvent une influence considérable, la « culture du présentiel » demeurant la norme dominante. Cependant, nous souhaitons introduire une vision additionnelle. Nous posons ici l'hypothèse d'une règle visant à résoudre le paradoxe du télétravail grâce à la négociation collective, aux accords conclus et à leur mise en œuvre. En effet, les réticences à l'égard du télétravail ont limité son extension. Ces réserves ont été exprimées par les représentants des salariés, conduisant à des compromis favorisant un télétravail plus modéré.

1) Les principales critiques : autonomie paradoxale et bien-être psychique

Les critiques issues de la période pandémique soulignent les changements néfastes qu'a induits la pratique du télétravail sur les conditions de vie telles que le réaménagement du logement, la réorganisation des temps sociaux, l'instabilité

36. DARES, *Activité et conditions d'emploi de la main-d'œuvre pendant la crise sanitaire Covid-19*, Paris, DARES, coll. « Enquête flash novembre 2021 », 2021.

des relations sociales en situation de travail et hors travail. Nous regroupons ici ces critiques en deux blocs.

Premier bloc, le télétravail est perçu comme un processus qui entrave les frontières entre vie privée et professionnelle, l'expression collective, la productivité de groupe, la créativité, la convivialité, le partage d'informations et même le transfert de compétences. Il s'agirait d'une « autonomie paradoxale » qui en augmentant l'autonomie individuelle réduit la déconnexion du travail et limite l'autonomie collective³⁷.

Reprenons l'exemple du commerce agricole. Les salariés mettent en avant la difficulté à maintenir des liens de qualité. La distance « complexifierait » les « rapports humains ». Elle affaiblirait les relations « informelles », celles de la « machine à café » et « des discussions de couloir ». Cet effet de mise à distance, semble avoir été d'autant plus important que le confinement a marqué, de manière concomitante, la fin des activités de *team building*, de *karting*, de « repas de Noël », de « sapin », « de chocolat de Pâques », de « tombola ». Plus d'activités en « présentiel » ou simplement de repas « *tous ensemble* », résume un jeune stagiaire, qui regrette la mise à distance.

Pour les salariés nouvellement embauchés, il serait difficile de « jauger » la qualité de leur travail, car ils manqueraient de « repères », « de recul », ce qui engendre une insatisfaction, quelle que soit la qualité du travail fourni. La culture d'entreprise, historiquement anti-télétravail dans le monde agricole, semble avoir pesé pour ces personnes qui n'ont pas réussi à être aussi productives qu'à l'accoutumée. Une des difficultés pour les lieux partagés ou non dédiés au télétravail découle de la nécessité de réaménager quotidiennement l'espace. Les salariés interrogés y voient une invasion, voire une effraction de l'entreprise au domicile du salarié. Typiquement, un

37. Mazmanian Melissa, Orlikowski Wanda J. & Yates JoAnne, "The Autonomy Paradox: The Implications of Mobile Email Devices for Knowledge Professionals", *Organization Science*, vol. 24, n° 5, 2013, p. 1337-1357.

« espace pour les devoirs » des enfants ou pour les « activités artistiques » se voit transformé en espace de travail : « *Je ne vais pas bricoler des planches dans la cuisine* », résume un salarié pour expliquer son besoin de disposer d'un lieu spécifiquement dédié à son travail.

« Une table de salle à manger divisée en deux, chacun son ordinateur, chacun une chaise, un clavier, une souris et voilà et c'est surtout d'un point de vue sonore que c'est compliqué, je pense, parce qu'on est tous les deux beaucoup au téléphone, beaucoup en conférence. » (B6, homme, commerce agricole)

Cohabiter dans un même espace peut également entraîner des problèmes de confidentialité, voire d'intimité. En effet, l'activation d'une caméra lors d'une réunion en visioconférence révèle l'intérieur du domicile des salariés à leurs collègues et supérieurs hiérarchiques, restreignant considérablement l'intimité des autres résidents de la maison. L'incursion du travail dans la vie personnelle pose problème, tout comme l'intrusion de la vie personnelle dans le travail.

Avec la suppression des « coupures » obligatoires et systématiques, telles que les temps de trajet, les salariés du secteur du commerce agricole rapportent qu'ils ont davantage de mal à délimiter le début et la fin de leur journée de travail, ce qui allonge la durée de leur travail. L'absence de collègues pour « prendre un café », partir en « pause déjeuner » ou « quitter le travail » en fin de journée est regrettée par les salariés. Au cours de la journée, certains admettent qu'ils oublient de faire des pauses ; d'autres réduisent les temps de repas, voire mangent sur « le pouce » devant l'ordinateur. En fait, les trajets peuvent permettre de s'assurer que « *ce qui est à la maison reste à la maison* » ou servir « *à faire le vide et ne pas faire subir au reste de la famille les états d'âme de la journée* », comme le décrit un salarié de l'entreprise de commerce agricole. Le point de friction le plus marquant a été lié à la garde des enfants durant le premier confinement. Au-delà du sentiment de manquer de temps, ce qui semble avoir été le plus

compliqué pour les salariés concernés, c'est le sentiment d'avoir été réduit à la fonction parentale, coupée des autres liens sociaux, tout en devant travailler.

Le *second bloc* de critiques réside dans le fait que le télétravail peut générer des risques pour la santé mentale et physique, bien qu'on ne puisse pas systématiquement établir, par la littérature et les revues scientifiques, que la santé est menacée par le télétravail³⁸. Des problèmes de dos et d'articulations ont été signalés de manière intermittente. Cependant, les effets négatifs du télétravail sur le bien-être mental peuvent être immédiats et significatifs pour certains salariés. La détérioration des conditions de travail s'est traduite par la perte de contacts, le manque d'échanges, des dépressions et des sentiments d'isolement. La solitude devient le symbole d'une évolution néfaste du télétravail. De nombreux témoignages en attestent :

« En temps normal, le soir on fait un resto avec des amis ou des choses comme ça, mais là il y a rien quoi, y a rien. Donc le seul moment où je vois du monde c'est pendant la journée. »
(B3, femme, commerce agricole)

« Le fait d'être tout seul pendant une semaine, surtout pour des gens qui ont pas forcément ni de famille ni de conjoints, ça peut vite être seul et on peut vite se mettre beaucoup de pression. »
(E7, homme RH, bâtiment)

Les organisations syndicales ont une pleine conscience du problème. Elles sont au fait des défis que le télétravail peut présenter, notamment en termes d'isolement. Toutefois, le défi

38. Frodermann Corinna, Grunau Philipp, Hass Georg-Christophe und Müller Dana, *Homeoffice in Zeiten von Corona - Nutzung, Hindernisse und*, Nürnberg, IAB, 2021 ; Lunde Lars-Kristian, Fløvik Lise, Christensen Jan Olav, Johannessen Håkon A., Finne Live Bakke, Jørgensen Ingrid Løken, [...] & Vleeshouwers Jolien, "The relationship between telework from home and employee health: a systematic review", *BMC Public Health*, vol. 22, n° 1, 2022, p. 47.

se pose lorsque la tâche consiste à identifier quels individus se trouvent dans des situations d'isolement et comment gérer ces situations à distance, surtout quand la communication n'est pas facilitée par la proximité physique.

« On va pas dire le contraire, les gens globalement sont plutôt satisfaits du télétravail. Mais y'a aussi les travers du télétravail. C'est, effectivement, le lien social, le manque de, oui effectivement, des gens qui sont un peu plus fragiles, ils sont chez eux, tout seul, les gens un peu plus timides, ils osent pas appeler. Moi je peux pas, même si c'est mon rôle, je peux pas appeler tous les gens en disant "Tu vas bien, toi ?" On est 600 personnes quoi. » (E2, homme, délégué syndical, bâtiment)

Dans certaines situations, face à ces défis, un retour à l'entreprise devient incontournable pour certains salariés. Il se trouve que, malgré les avantages du télétravail, le besoin de contact humain et d'interaction sociale qui est souvent satisfait sur le lieu de travail est trop grand pour être ignoré.

« Alors là où ils ont quand même ouvert un petit peu la disponibilité du site, c'est quand il y'avait des personnes qui étaient isolées qui demandaient à revenir. » (F4, homme, informatique)

« J'ai besoin d'avoir du contact avec les autres, c'est vrai que moi, seule à la maison, c'est pas pareil que si voilà je vivais avec quelqu'un, j'aurais peut-être plus envie de travailler à distance s'il y avait du monde à la maison, mais là... le fait d'être seule, je préfère venir au bureau voir les intervenantes, échanger avec elles. » (A5, femme, RH, aide à domicile)

Il est à noter que parfois, l'isolement n'est pas perçu de manière consciente par les individus eux-mêmes. Dans ces cas, ses effets négatifs peuvent s'installer insidieusement, progressivement, ou devenir soudainement apparents après un certain temps.

« Il y a aussi des collaborateurs qui sont en isolement social et qui ne s'en rendent pas forcément compte. Qui ont pas forcément envie de revenir sur site. Et qui se trouvent peut-être bien chez eux, mais je dirais indirectement ne se rendent pas

compte dans l'état où ils peuvent être. Ça clairement, on l'identifie. » (G4, homme, délégué syndical, assurance)

La solitude et l'absence de communication mettent en lumière, d'un côté, la valeur cruciale du travail comme un lieu favorisant les interactions sociales, les rencontres et les échanges. Par ailleurs, cela révèle également l'aspect social inhérent au lien familial. Ce lien est complexe et peut être source de paradoxes : dans certains cas, l'isolement peut être ressenti en raison d'un statut de célibataire, de l'absence d'enfants, d'un cercle d'amis restreint, entraînant ainsi une limitation des contacts³⁹. En parallèle, l'isolement peut également être le résultat d'une vie familiale oppressante et d'un manque d'interactions professionnelles.

2) Les délégués syndicaux comme relais de la critique et du retour sur site

Ces deux types d'inquiétudes, l'autonomie paradoxale et l'impact sur le bien-être psychologique, sont partagés par les gestionnaires des ressources humaines et les représentants des salariés. Il est indéniable que le télétravail peut mener à l'isolement, même si les salariés font des visites régulières sur le site plusieurs jours par semaine. Les interactions habituelles, comme les pauses déjeuner, les rencontres fortuites dans les couloirs et les conversations spontanées autour d'un café, constituent un élément vital dans la communication et le partage d'informations entre les collègues. Selon ces représentants syndicaux, ces interactions sont souvent moins fréquentes en télétravail, avec des conséquences importantes :

« C'est le risque d'isolement, même si on sera sur site deux ou trois jours par semaine, quatre jours par semaine, ben on

39. Allen Tammy D., Golden Timothy D. & Shockley Kristen M., "How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings", *Psychological Science in the Public Interest*, vol. 16, n° 2, 2015, p. 40-68.

se verra quand même moins en tout cas, on se verra moins fréquemment entre nous [...]. Ce qui m'alimente aussi au quotidien, c'est aussi beaucoup de croiser les collègues, voilà, sur le lieu de travail, la pause déjeuner, dans les couloirs, la pause-café ou autre, etc., c'est comme ça que j'ai des informations. Il y a des collègues qui me disent "tien, j'ai une question à te poser" ... ou "est-ce que tu es au courant de ci ou ça ?". Et le fait d'être à distance forcément, même si tout le monde a pu me contacter par téléphone, par Skype, c'est pas les mêmes échanges non plus ; c'est pas aussi spontané, c'est un cadre différent, c'est la même chose entre salariés aussi. » (G5, homme, délégué syndical, assurance)

« Moi je vais vous dire, j'envisage de partir, de faire une formation et d'arrêter mes mandats. Et je pense que j'y serai arrivé d'une façon ou d'une autre, mais je pense que quand même, tout ce contexte de distanciel a nourri ma réflexion. C'est vrai qu'il y a une démotivation, voilà et je me sens de moins en moins à ma place. » (G3, femme, déléguée syndicale, assurance)

On peut avancer l'hypothèse d'un « biais du présentiel » chez les délégués syndicaux, indépendamment de leurs préférences personnelles en matière de télétravail. Ce biais est à la fois culturel et politique. Habités aux interactions directes au sein de l'entreprise, de nombreux délégués syndicaux sont convaincus des avantages d'un contact direct avec les salariés, sans l'intermédiaire numérique. Même s'ils sont souvent favorables à la tenue de réunions du comité social et économique ou d'assemblées en mode hybride ou purement numérique, ils estiment que l'évaluation quotidienne des conditions de travail des salariés à distance est plus délicate. Selon eux, il est essentiel de protéger la vie privée et le domicile contre une intrusion excessive du travail, mais en parallèle, le travail à domicile est moins visible et donc plus difficile à évaluer de l'extérieur. Même si les représentants syndicaux défendent le droit au télétravail et cherchent à en étendre l'accès, les défis associés au travail à distance les incitent à préconiser un retour sur site pour le bien-être des salariés et de l'entreprise.

« [Dans] une entreprise où il y a des postes vraiment variés, cela peut être une problématique de ne pas être présent sur site... Déjà des personnes administratives qui eux peuvent prétendre, je pense qu'eux à long terme, ça peut poser un problème de ne plus participer à la vie de l'entreprise que ce soit pour une vie sociale. » (C9, femme, déléguée syndicale, métallurgie)

« On revient en présentiel. On l'a fait petit à petit. [...]. Redevenir une entreprise, du moins revenir un peu à la vie normale. » (F1, homme, délégué syndical, fonction publique territoriale)

On peut en conclure que le retour aux accords d'entreprise sur un maximum d'un jour de télétravail par semaine et l'adoption de pratiques plus restrictives représente une tentative de résoudre le paradoxe d'un télétravail à la fois plébiscité et critiqué. Cependant, ce retour à des accords d'entreprise plus restrictifs en matière de télétravail ne va pas sans susciter de controverses.

« Il y a eu plusieurs réactions, il y a ceux qui avaient hâte d'être en présentiel et il y a ceux qui voulaient pas revenir. Parce que c'était comment vous dire, ils se sentaient tellement dans l'autonomie, je vais dire, dans le confort d'être chez soi, qu'après du coup il y a eu des réactions différentes, il y a des gens qui n'avaient pas envie de revenir. [...]. Le fait de revenir en présentiel, je pense que c'est des discussions avec les salariés ; c'est important d'expliquer le comment du pourquoi. Ça, je pense qu'on a loupé un peu le coche. On a un peu des rancœurs. » (F2, femme, déléguée syndicale, fonction publique territoriale)

En effet, les règles établies par les négociations semblent viser à maintenir une certaine régularité dans l'emploi du télétravail, tout en le restreignant considérablement en comparaison de la période pandémique, où le travail à distance était devenu la norme pour de nombreuses entreprises. Toutefois, cette résolution temporaire du paradoxe du télétravail est compliquée par la position délicate des représentants syndicaux.

D'une part, leur rôle est de défendre le « droit » des salariés à travailler de chez eux, ce qui est devenu une option privilégiée pour beaucoup, offrant une souplesse accrue et permettant un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. D'autre part, face aux défis et aux critiques qui ont émergé, ils estiment qu'un retour à un travail en présentiel est nécessaire, une position qui s'aligne d'ailleurs sur celle des directions d'entreprises.

Pour une fraction des syndicalistes, l'interaction en personne est perçue comme facilitant l'action collective, la communication et le partage d'informations étant souvent plus efficaces et plus rapides lorsque les gens sont physiquement présents dans un même espace. Il ne faut pas non plus oublier que le besoin d'équité envers les salariés qui ne sont pas éligibles au télétravail contribue également à leur positionnement en faveur d'un usage minimal du travail à distance.

Il existe cependant un risque que la majorité des travailleurs à distance estiment que la disposition exceptionnelle d'un jour de télétravail (dans le cas du commerce agricole par exemple), ou bien l'offre d'un simple jour de télétravail par semaine (dans des secteurs comme l'assurance, la métallurgie, la fonction publique territoriale), soit une situation qui n'est pas satisfaisante. Cela souligne la complexité du défi que représente l'équilibrage des besoins variés des salariés, des directions et des syndicats en ce qui concerne la question du télétravail.

3) Le télétravail : quel bilan ?

Le point de vue qui semble se dégager à propos du télétravail, selon les personnes que nous avons interrogées, est le suivant. Le télétravail est perçu comme offrant un gain de temps significatif, notamment en réduisant les temps de déplacement. D'autres aspects temporels, tels que ceux liés aux tâches ménagères, peuvent être réorganisés de manière plus

bénéfique. Le travail est souvent jugé moins stressant, et des moments personnels supplémentaires sont libérés pour des activités telles que le sport ou la détente, ou encore pour le temps passé en famille. Certains ont même constaté une prolongation de leur durée de sommeil. D'autres ont trouvé plus facile de concilier vie professionnelle et vie privée. Il semble donc clair que le télétravail augmente l'autonomie temporelle des employés, probablement bien plus que d'autres dispositifs que nous avons examinés, tels que les horaires flexibles et le compte épargne-temps. Notre analyse de l'autonomie temporelle en thèmes (figure 8, *cf. supra*) révèle un large plébiscite du télétravail. Cependant, bien que cette position puisse être partagée par beaucoup de nos interlocuteurs, le problème est qu'elle omet des réserves fondamentales, y compris parmi les partisans du télétravail.

La *première raison* à cela concerne les équipements et les espaces de travail. Les conditions nécessaires liées au logement (surface, caractéristiques, pièces, etc.) expriment différentes façons de vivre le télétravail. L'expérience n'est pas la même lorsqu'une personne travaille dans un appartement d'une seule pièce par rapport à une maison avec jardin. Lorsque la connexion Internet est défectueuse ou que le matériel informatique n'est pas fourni, les possibilités d'un télétravail « autonome » sont considérablement réduites.

La *deuxième raison* porte sur les opportunités de rencontre dans la journée de travail. Pour de nombreux salariés, le travail n'est pas seulement une obligation ou une corvée. Il est également un créateur de liens sociaux. Même si le contenu des activités ne correspond pas toujours aux attentes, la situation professionnelle permet de se sentir à la fois entouré et autonome. Ce sentiment semble être compromis par le télétravail dans certaines situations, engendrant un sentiment d'isolement. De manière similaire, le fait de « rester tout le temps à la maison » renvoie certaines personnes à leur vie familiale, dont le travail leur permet également de s'évader.

La *troisième raison* concerne la population concernée par le télétravail et celle qui en est exclue. La négociation collective a montré que certaines populations n'ont pas le droit de travailler à distance. Les critères d'exclusion ne sont pas toujours faciles à expliciter. Ils ne se réfèrent pas toujours à une activité « qui ne peut pas être effectuée à distance ». Nous ne nions pas que cette distinction existe, mais l'opérabilité pratique de l'exclusion est parfois arbitraire, et tout n'est pas fait pour explorer les possibilités d'accorder un droit au télétravail aux travailleurs de première ligne. De plus, d'autres critères mentionnés lors des négociations et des entretiens pour être en mesure de télétravailler comprennent : pouvoir être « autonome » dans son travail, avoir une connexion internet suffisamment rapide, etc. Ces critères reflètent souvent des inégalités sociales qui sont moins liées à l'activité concrète qu'aux ressources disponibles et à des évaluations subjectives de la capacité de travailler à domicile. Enfin, notons que le premier confinement a infirmé de nombreuses réserves des entreprises en matière de télétravail. Alors qu'il était auparavant impossible d'envisager le télétravail pour certaines populations, l'obligation a montré que la mise en œuvre était plus facile qu'on ne l'imaginait.

Notons aussi *quatrièmement* que le travail domestique peut être considéré par certains comme une perte d'autonomie temporelle en télétravail, dans la mesure où plus de repas sont à préparer à la maison, donc il y a moins de travail à déléguer en comparaison avec le présentiel.

« Le resto d'entreprise c'est top : vous pouvez manger équilibré, vous pouvez manger rapidement, vous avez pas à faire la vaisselle, acheter les produits, tout ce qui va autour, et mine de rien c'est pénible. » (F4)

En ce qui concerne le travail domestique, malgré une disponibilité accrue, nous ne devons pas écarter la possibilité que les inégalités dans la répartition des tâches s'aggravent avec le télétravail : le volume du travail domestique pourrait augmenter, tandis que la répartition des tâches pourrait rester

la même. Par conséquent, une perte d'autonomie temporelle, notamment pour les femmes, ne peut pas être écartée par notre recherche. Cependant, un autre projet de recherche en cours présente une vision assez nuancée des inégalités de genre : il y aurait une diminution du temps consacré aux tâches ménagères par les femmes en télétravail par rapport à celles qui travaillent en présentiel, des situations semblables et un temps de travail plus équilibré entre les hommes et les femmes pendant le premier confinement ; un temps consacré au travail domestique plus élevé pour les hommes et les femmes pendant le premier confinement, une surcharge de travail domestique pour les femmes ayant de jeunes enfants^{40 / 41}.

La *cinquième raison* d'un télétravail moins bénéfique concerne le temps de travail lui-même. Dans beaucoup de situations, la durée du travail ne bénéficie plus des bornes traditionnelles, du badgeage d'entrée et de sortie de l'entreprise. L'auto-déclaratif est en progression. La mesure du travail par le temps en prend un coup. Certaines heures peuvent disparaître des compteurs et le temps de travail devient une affaire de « confiance » entre le salaire et son supérieur hiérarchique. Si notre recherche n'a pas relevé d'importantes irrégularités sur ce plan, le télétravail posera à l'avenir la question, si le

40. Pailhé Ariane, Solaz Anne & Wilner Lionel, "Housework and Parenting during the Lockdowns in France: How Have Socio-Economic and Gender Inequalities Changed?", *Economie et Statistique / Economics and Statistics*, n° 536-37, 2022, p. 3-25.

41. Les femmes en télétravail ont passé moins de temps aux tâches domestiques que celles ayant travaillé à l'extérieur, car le temps domestique dépend fortement de la situation sociale et financière du ménage. Le télétravail a davantage concerné les femmes occupant des emplois qualifiés, qui consacrent en moyenne moins de temps aux tâches domestiques. <https://www.ined.fr/fr/tout-savoir-population/memos-demo/paroles-chercheurs/ariane-pailhe-et-anne-solaz/>

temps prévaut toujours sur la tâche⁴². Autrement dit, si le temps reste une mesure du travail, y compris pour les rémunérations.

Enfin, une *dernière raison* peut invalider la vision monolithique des gains que la plupart des salariés a constatée. Elle concerne la signification des temps difficilement classables, des temps interstitiels⁴³, des temps entre deux lieux, d'attente, de pause ou de trajet. Ces temps qui n'ont pas d'intérêt visible ou sont considérés comme inutiles peuvent s'avérer importants pour la vie en collectivité. Nous avons déjà parlé des pauses et repas dans et autour des entreprises. Ces pauses s'avèrent à la fois « productives » en matière de coordination verbale en face-à-face pour le travail, mais aussi pour le bien-être psychologique et pour la convivialité. Les collègues restent une des raisons principales pour aimer son travail. Un autre temps interstitiel, le trajet peut ne pas être inutile.

« Tu avais eu une heure dans la voiture pour arriver à faire le vide et ne pas faire subir au reste de la famille les états d'âme de la journée. » (B6)

Ainsi la durée des trajets qui coûtent en temps, stress, argent, etc., peuvent permettre de passer d'un univers à l'autre, donc un repos de l'esprit permettant de faire la part des choses. Ces temps vides peuvent paraître essentiels dans la récupération et pour le bien-être. On peut reprocher au télétravail au contraire qu'il a tendance de tout mélanger : travail, famille, manger devant l'ordinateur, partager sa vie privée par visioconférence, etc.. Il y a donc de multiples de raisons de douter que le télétravail puisse être considéré comme une voie incontestée vers l'autonomie temporelle.

42. Naville Pierre, *Temps et technique*, op. cit.

43. Gasparini Giovanni, « L'attesta: un tempor interstiziale ? », *Studi di Sociologia*, vol. 30, n° 1, 1992, p. 23-45.

F - Conclusions

Mais il faut bien l'admettre, le télétravail pendant la pandémie de la Covid-19 a été l'une des grandes surprises. Dans une société caractérisée par des règles hygiéniques, par des interdictions et par des contraintes liées à la pandémie, le télétravail a eu le mérite d'ouvrir une brèche dans la vie quotidienne des salariés. C'est ainsi qu'en mars 2020, 50 % des travailleurs actifs étaient en télétravail. Par cette expérience massive, le télétravail à raison de 2 à 3 jours par semaine peut être considéré comme une formule qui a le plus contribué à l'autonomie temporelle des salariés depuis des décennies. En tout cas, telle est la vision des personnes que nous avons interrogées.

Cette recherche sur le télétravail a d'abord montré une négociation qui s'est autonomisée pendant la pandémie. Le thème suscite, avec une croissance régulière, des négociations dédiées. Pourtant, le point de départ des entreprises est souvent éloigné d'une mise en œuvre massive du télétravail, que ce soit pour des questions culturelles, idéologiques ou matérielles. Le chemin parcouru par la négociation paraît important pour établir le télétravail dans les pratiques. Les règles sont en renégociation constante tout au long de la période. Souvent plusieurs accords collectifs successifs témoignent de ces changements. Les études de cas des 7 entreprises montrent la variabilité des situations, mais aussi celles des attitudes des négociateurs et salariés.

Dans l'ensemble nos études de cas se situent aussi dans des secteurs qui ne sont pas particulièrement propices au télétravail. Par exemple dans le monde agricole l'expérience reste timide, mais de premiers pas ont été franchis. De même dans l'autre secteur, le BTP télétravail a dû se faire contre la doctrine du « présentiel ». Dans le secteur de l'aide à la personne, on perçoit la difficulté de mettre en place le télétravail pour les travailleurs de la première ligne. Dans la fonction publique territoriale, on assiste de manière plus surprenante par la négociation

à un retour au présentiel avec peu d'acquis en matière de télétravail. L'entreprise des assurances profite d'une première expérience du télétravail pour sauvegarder l'emploi avant la pandémie pour élargir son importance ensuite. Enfin, l'entreprise informatique passe au 100 % télétravail.

À cet égard on ne peut que constater que le thème du télétravail ne permet pas des revendications aussi centrées que celles sur les salaires ou encore sur le temps de travail. Les mots d'ordre sur le télétravail sont plus difficiles à développer, car celui-ci touche non seulement de manière variable la vie professionnelle dans tous ses aspects, mais aussi la vie privée et familiale. Cette complexité et ces aspects qualitatifs moins polarisés constituent aussi une occasion de rouvrir et rénover par le télétravail, un ensemble de thèmes généralement discrets, voire absents des négociations : l'organisation, le contrôle, la formation, la santé et la qualité de la vie au travail.

Le paradoxe du télétravail, met en exergue ses conséquences contradictoires sur la vie professionnelle, incluant la question cruciale de l'autonomie temporelle des salariés. Malgré un flot de critiques, les recherches actuelles révèlent que près de 80 % des salariés sont favorables à la poursuite du télétravail qui s'ancre dans le désir d'autonomie. Ce paradoxe lance un défi : trouver la bonne distance entre télétravail et présentiel, sachant que le niveau de télétravail souhaité varie d'un individu à l'autre.

Chaque entreprise, à travers sa propre dynamique de négociation, tente de définir une solution pour résoudre ce paradoxe du télétravail. Ces règles visent à répondre au désir des salariés de combiner le travail en présentiel et à distance, tout en tenant compte de leur quête d'autonomie temporelle, ainsi que de leurs points de vue parfois divergents sur la qualité du travail, le stress ressenti et la flexibilité de gestion du temps.

Même avec l'expansion massive du télétravail due aux confinements, ces règles négociées ne garantissent pas un « droit » *de facto* au télétravail, ni même une autonomie tem-

porelle partielle. Les bénéficiaires sont choisis en fonction de l'adéquation de leur poste ou de leur capacité à travailler de manière « autonome ». De plus, ces règles, tout comme la définition du télétravail en soi, sont souvent instables, rendant plus difficile pour les salariés de planifier et d'anticiper leur avenir professionnel et privé.

Au fur et à mesure que la menace pandémique se dissipe, les pratiques de télétravail s'alignent sur des accords qui minimisent son utilisation, ce qui peut aussi restreindre l'autonomie temporelle des salariés. Passer d'un télétravail à plein temps à une seule journée par semaine peut provoquer une perturbation significative des conditions de vie et de l'équilibre entre autonomie temporelle et collaboration. Ce changement découle souvent des règles en vigueur et pas nécessairement de l'évolution des règles formelles. En effet, le retour à une règle négociée avant ou au début de la pandémie peut suffire à réduire le télétravail, soulignant l'importance cruciale des régulations sociales dans le cadre de la gestion de l'autonomie temporelle des salariés.

La direction des entreprises et les représentants syndicaux conviennent généralement que le télétravail doit être limité après la pandémie. Deux arguments principaux soutiennent ce retour au travail en présentiel. D'une part, l'autonomie temporelle paradoxale fait référence à la perte des interactions sociales courantes au travail malgré une autonomie temporelle accrue. C'est particulièrement difficile pour les nouvelles recrues, qui ont du mal à évaluer la qualité de leur travail sans repères tangibles. D'autre part, l'isolement social, avec ses conséquences de désocialisation et de problèmes de bien-être psychique, est un défi majeur pour chaque entreprise, mettant en question l'autonomie temporelle octroyée par le télétravail.

Ces critiques sont mises en avant par les délégués syndicaux dans leur quête d'un retour à la « normale » post-pandémique. Cependant, la pandémie a créé une nouvelle « norme » pour le télétravail, et par extension, pour l'autonomie temporelle

des salariés. Certains représentants syndicaux souhaitent donc reprendre les négociations pour élargir le télétravail au-delà des travailleurs actuellement éligibles et au-delà d'un jour par semaine, ressentant la pression des salariés qui pensent que le télétravail et l'autonomie temporelle qu'il offre ont été trop limités. Pourtant, cette extension ne dissipera probablement pas les divisions entre ceux qui sont exclus, ceux qui s'y opposent et ceux qui soutiennent le télétravail. Des recherches supplémentaires seront nécessaires pour comprendre les démarcations entre les déterminants individuels et les régulations collectives du télétravail, et comment ils influencent l'autonomie temporelle des salariés. Par ailleurs, la question des compensations pour les salariés non éligibles au télétravail reste sans réponse. En conséquence, la question d'une semaine de travail de quatre jours suscite actuellement un nouvel intérêt en Europe. Ces expérimentations soulignent sans doute le besoin de renforcer les dynamiques collectives, qui ont été perturbées par le télétravail et les changements d'autonomie temporelle pendant la pandémie.

Conclusion générale

A - De la difficulté de mettre le travail à distance

Le télétravail semble avoir un avenir pour accroître l'autonomie des salariés. Son potentiel ne commence qu'à être découvert et la digitalisation des activités promet un élargissement à de nouvelles catégories de salariés et travailleurs indépendants. Mais le travail ne sera jamais totalement effectué à distance. Les ateliers ne disparaissent pas, ni les hôpitaux, ni les écoles. Le travail et la famille seront probablement toujours difficile à « concilier »¹ y compris en télétravail. Le rêve de mettre le travail « à distance » ne peut pas se substituer à une analyse factuelle de l'autonomie temporelle.

C'est ce que nous avons essayé de faire tout au cours de ce livre. Parler d'autonomie et de temps signifie tout d'abord de délimiter un champ pour l'exploration, de proposer une conception de l'autonomie, conception qui peut être mise en question. Nous avons proposé l'autonomie temporelle comme action collective (d'où l'intérêt de parler de la négociation collective) et comme une base de pouvoir de décision des individus. Par ailleurs, cette autonomie s'adresse au contrôle des temps, d'où l'intérêt de mieux connaître les contraintes temporelles qui pèsent sur les individus. Nous avons pris l'exemple des cadres pour l'illustrer.

1. Fusulier Bernard et Nicole-Drancourt Chantal, « Retour sur l'impossible conciliation Travail/Famille », *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, n° 53, 2015.

L'ensemble des recherches que nous avons présentées ont ceci en commun que l'autonomie temporelle porte d'autres caractéristiques que par le passé. La réduction de la durée journalière, hebdomadaire et annuelle du travail avait forgé la première autonomie temporelle comme une autre répartition des temps en faveur des salariés et en défaveur des employeurs. Nos explorations sur les horaires variables, les comptes épargne-temps en France et en Allemagne, les temps sociaux en Chine et le télétravail partent de l'idée que la durée du travail reste inchangée, proposition plutôt conforme à ce qui peut être observé dans ces trois pays au cours des dernières décennies. Il semble difficile de réduire davantage la contrainte globale du travail qui pèse sur la vie quotidienne. On pourrait même dire qu'il y a eu des initiatives afin de rallonger la vie au travail dans ces pays, notamment autour des âges de départ à la retraite, question que n'avons pas abordée au cours de ce livre. Certes, les comptes épargne-temps en France et en Allemagne peuvent être employés pour rallonger ou raccourcir la durée du travail, mais c'est la configuration d'une utilisation à durée constante, plus qu'un principe de base. Aussi en Chine le temps libre est souvent réinvesti dans d'autres activités productives, l'argent l'emporte sur le temps. La durée des postes de 12 heures peut être contestés localement comme dans l'aciérie enquêtée ou dans les entreprises technologiques en Chine. Mais dans aucun des trois pays, la durée du travail hebdomadaire du travail n'est actuellement au centre d'un conflit majeur entre autonomie et hétéronomie. Le conflit est ailleurs. Nous avons essayé de montrer que sur ces quatre terrains ce n'est généralement pas la durée qui est contestée, mais la maîtrise du temps, son contenu et surtout sa position, c'est-à-dire l'alternance des périodes de travail et non-travail, l'allocation des activités en fonction des temps.

B - La seconde autonomie et l'hétérogénéité des situations

Parler de seconde autonomie temporelle vise à décrire cette recherche d'une meilleure articulation des activités et des temps sociaux. Les horaires variables permettant de choisir le début et la fin de la journée du travail depuis les années 1960. Ils sont l'archétype de cette recherche d'autonomie temporelle. Pour contrer la rigidité des horaires, cet outil a contribué à la fluidité des activités. La discussion a porté sur qui maîtrise cette variabilité des horaires : le salarié ou l'employeur ?

Le cas des comptes épargne-temps prolonge ce débat en le complexifiant. Non seulement ces comptes sont très différents en France en Allemagne (long *versus* court terme), mais en plus la situation des entreprises (activités, conjoncture, secteur, métiers) est déterminante pour la forme des comptes qui s'opère aussi par l'intermédiaire de la négociation collective. L'individu reste ici aussi tributaire de l'action collective. Le débat sur ces comptes porte sur le périmètre de l'autonomie : jusqu'où aller ? Partir deux jours en week-end prolongé ou partir une année avant à la retraite représentent deux conceptions très différentes de l'autonomie temporelle.

On peut penser seulement à l'effort d'épargne nécessaire pour réaliser ces deux souhaits. Il faut 16 heures d'épargne pour partir en week-end de quatre jours et il faut 1 600 heures pour partir une année plus tôt à la retraite. Le dénominateur commun qui réunit ces deux figures de l'autonomie temporelle (week-end prolongé, préretraite) est le souhait de déterminer la position du temps de travail sur la semaine ou sur la vie de travail avec des conséquences très différentes liées au court ou long terme. La période de référence qui définit le périmètre de l'autonomie temporelle. La seconde autonomie est donc l'action qui vise à peser sur la détermination des temps, peu importe la période concernée.

Les temps sociaux en Chine montrent l'autonomie temporelle en dehors des outils spécifiques prévus par la négociation collective. L'autonomie temporelle se réalise seulement sous réserve d'assurer la subsistance. La position du temps de travail est tributaire du temps nécessaire pour assurer la survie dans des conditions spécifiques par exemple avec un système éducatif qui coûte de plus en plus cher aux salariés.

Donc la durée du travail est rallongée pour assurer la subsistance. L'autonomie temporelle vise par exemple le « travailler plus » pour un second emploi. Ensuite, la continuité domicile-travail dans le cadre des migrations internes nécessite l'implication importante des femmes et de la famille élargie dans les activités productives et reproductives. La production des chaussures à domicile montre bien cette continuité. L'autonomie temporelle devient celle de la cellule familiale au détriment du temps libre des individus.

C - Une autonomie de plus en plus négociée

Le télétravail apporte une nouvelle vision du travail, pour celles et ceux qui y ont droit, à terme probablement un salarié sur deux. Il fallait des confinements et une pandémie pour faire décoller cette pratique bien connue depuis des décennies, mais peu utilisée. La réduction des déplacements et l'articulation de la vie professionnelle et privée sont au centre de son intérêt. De plus, le lieu de travail devient arbitraire ou variable, car au-delà du domicile, d'autres endroits peuvent être utilisés pour travailler, y compris des espaces collectifs (*co-working*) dans de tiers lieux. La réduction des surfaces des bureaux des entreprises en est une conséquence et sans doute une pression à la délocalisation des activités.

Le travail à distance est de plus en plus négocié dans les entreprises. Nous avons montré sept situations différentes qui, pour la plupart, partaient d'une pratique très faible du télétravail. Les différents secteurs ont progressé vers des solutions

plus importantes sous la pression de la pandémie, mais aussi par un apprentissage organisationnel. La négociation collective est le moyen de traduire ces apprentissages en règle par le biais des accords d'entreprise. Les discussions ont montré des points d'achoppement, notamment autour du nombre de jours en travail à distance par semaine. Pour les salariés, un travail hybride de deux à trois jours par semaine serait la formule la plus convenable.

Des problèmes apparaissent autour de la notion de « confiance », nécessaire pour laisser partir les salariés en télétravail, en diminuant ainsi le contrôle sur la journée du travail. Ici encore la négociation pourrait définir des règles pour l'encadrement intermédiaire, fragilisé par le télétravail, car l'incertitude règne sur les modes d'accompagnement des salariés. Les collectifs de travail paraissent affaiblis par le télétravail, car le présentiel et les modes de communications afférents sont producteurs de liens sociaux, moins visibles en distanciel. La reconstruction des collectifs sur de nouvelles bases en y intégrant le télétravail pourrait devenir un argument pour accroître l'attractivité des entreprises en vue de recrutements.

Le télétravail impose aussi des débats sur le travail en général : la qualité du travail, les formes d'organisation, la santé, le lien entre temps et tâches. Il pose la difficulté des moyens de représenter l'intérêt des salariés et de l'accès à la sphère privée (re)devenu désormais lieu de production. À la réunion des espaces privés et professionnels correspondent des difficultés de cloisonnement des temps : problèmes de déconnexion, des clients qui appellent, les décalages horaires à l'international, les courriels. S'ajoute ici aussi l'augmentation des inégalités en termes d'infrastructure et de possibilités. Aussi le rôle d'émancipation par le travail, pas seulement pour les femmes, pourrait se modifier si la sphère productive s'éten-dait durablement à la maison. Il faudrait alors négocier davantage le droit à la déconnexion, la santé et la formation à la digitalisation et le rôle du management.

D - Les rapports entre les deux formes d'autonomie temporelle

La question de la relation entre la première forme d'autonomie (la réduction collective de la durée du travail) et la seconde (la gestion de la position du temps de travail) demeure incertaine. Tout d'abord, cette seconde forme d'autonomie est-elle réellement une nouveauté ? La réponse est à la fois oui et non. Oui, parce qu'elle n'est devenue un sujet formellement négocié au niveau collectif qu'au cours des dernières décennies, par le biais de dispositifs variés et complexes.

Non, parce que le principe en soi est loin d'être nouveau. En France, entre le XIV^e et le XVI^e siècle, des conflits ont déjà éclaté concernant la redéfinition du temps de travail, notamment en ce qui concerne les horaires de travail quotidiens et les pauses². De même, dans l'industrie allemande entre 1850 et 1918, il a été montré que ce type d'autonomie est d'origine préindustrielle³. Au XIX^e siècle, la notion de temps en tant que ressource rare, développée parmi les ouvriers qualifiés, a présidé à l'idée de la réduction de la durée du travail. Cependant, les travailleurs agricoles qui ont commencé à travailler dans l'industrie avaient une conception différente de l'autonomie temporelle, basée sur les rythmes agricoles. C'est pourquoi les mouvements de résistance les plus significatifs de ces ouvriers ruraux ne portaient pas sur l'extension de la durée du travail quotidien (contrairement à la tendance dominante), mais plutôt sur les changements imposés en ce qui concerne les interruptions, qui suivaient des habitudes non formalisées⁴. Leur résistance s'est donc concentrée non pas sur la durée, mais sur la

2. Maitte Corine et Terrier Didier, « Conflits et résistances autour du temps de travail avant l'industrialisation », *Temporalités. Revue de sciences sociales et humaines*, n° 16, 2012.

3. Deutschmann Christoph, *Der Weg zum Normalarbeitstag*, op. cit.

4. *Ibid.*

position du temps de travail. Dans ce cas, les habitudes temporelles étaient en décalage avec l'industrialisation naissante⁵.

Ces questions ont été remises à l'ordre du jour au cours de ces dernières décennies. Cependant, il ne s'agit pas d'un retour en arrière. Cette fois-ci, la position du temps de travail est discutée dans le cadre d'une conception industrielle qui cherche à rendre le temps de travail plus flexible, avec ou à partir de l'autonomie temporelle des salariés. L'ambiguïté de cette nouvelle forme d'autonomie est qu'elle peut autant servir les salariés que l'entreprise et la production. En bref, la relation entre les employeurs et les salariés semble être un facteur déterminant dans la mise en place des outils de cette seconde forme d'autonomie.

Ensuite ce basculement vers un nouveau type d'autonomie temporelle est-il exclusif et s'inscrit-il dans le « nouvel ordre temporel » de la désynchronisation et dans le « temps des marchés » ? Si le début de cette évolution date des années 1960 (les horaires variables) il n'y a pas de doute que les marchandages et les marchés dès les années 1980 ont inscrit les temporalités dans un nouveau registre, notamment celle de la négociation d'entreprise en multipliant les accords sur cette nouvelle forme d'autonomie⁶. Les raisons sont à chercher dans la dé-standardisation des formes temporelles du travail, mais aussi dans l'aspiration des salariés à mieux maîtriser leur emploi du temps à des échelles les plus divers. Cette dernière constitue une alternative à la réduction de la durée du travail moins couteuse, voir plus rentable pour les employeurs. Mais la seconde autonomie n'est pas une conséquence auto-

5. Bourdieu Pierre, « La fabrique de l'habitus économique », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 150, n° 5, 2003, p. 79-90.

6. Morin Marie-Laure, « Autonomie de négociation et ordre public social », in *La négociation sociale*, Giraud-Héraud Annie et Thuderoz Christian (dir.), Paris, CNRS Éditions, coll. « CNRS Sociologie », 2013, p. 79-93.

matique de ces évolutions ni généralisable à tout type de société exposée aux temps des marchés, mais elle constitue une opportunité de mieux faire cohabiter les temps sociaux. Elle est le résultat d'échanges, des relations professionnelles et en particulier liées à la négociation collective. D'ailleurs les deux types d'autonomie peuvent coexister voire être complémentaire, comme le montre la réduction collective de la durée du travail à 35 heures par semaine et l'accroissement des comptes épargne-temps en France au début des années 2000. En revanche, la lutte s'est déplacée : flexibilité pour la production ou souplesse pour les salariés, flexibilité autonome ou flexibilité hétéronome⁷ ? Un dispositif qui promeut de nouveaux avantages pour les salariés est lui-même pris dans la relation autonomie-hétéronomie et dans un rapport de forces, comme l'est la durée du travail. Donc la capacité de l'individu de maîtriser son sort reste subordonnée à des processus collectifs dont le résultat n'est pas acquis d'avance.

E - La seconde autonomie comme opportunité pour retrouver le bien-être au travail ?

Comment alors se projeter en matière d'autonomie temporelle ? Rappelons seulement pour terminer que si l'on prend en compte la population exclue du télétravail, en y ajoutant celle opposée au télétravail, la majorité des salariés ne vivra pas cette autonomie temporelle au cours des prochaines années. Les horaires variables et les comptes épargne-temps, bien que largement distribués, ne concernent pas la majorité des salariés. Pour cette majorité, d'autres dispositifs peuvent être imaginés, comme par exemple, le compte épargne-temps

7. Bouffartigue Paul et Bouteiller Jacques, *Temps de travail et temps de vie*, Paris, Presses universitaires de France, coll. « Le Travail humain », 2012, 232 p.

universel rattaché à la personne et non plus à l'entreprise et sous réserve d'avoir réfléchi aux conséquences d'un tel changement. Si son instauration représente probablement un progrès, un pareil dispositif court les mêmes risques d'une autonomie confisquée que les autres instruments évoqués au cours de ce livre. La monétisation des congés, nécessaire dans bien des cas pour arrondir les fins de mois, pourrait transformer l'instrument en simple un outil d'accumulation des heures supplémentaires. Les voies de la seconde autonomie ne sont pas sans risques potentiels, mais d'autres outils peuvent être imaginés.

La seconde autonomie a-t-elle définitivement écarté un retour à la première ? Autrement dit, un retour à la réduction de la durée du travail paraît-il possible ? On ne peut pas exclure ce scénario. Un mot d'ordre porteur des 32 heures par semaine paraît peu probable à l'heure actuelle, mais n'est pas à exclure en cas de crise économique importante ou avec des chiffres de chômage en hausse. Malgré la charge idéologique contre les 35 heures, les relais syndicaux pourraient faire raviver le débat sur le partage du travail, voire la semaine des quatre jours, et privilégier la réduction de la durée de travail à toute autre approche de l'autonomie temporelle.

Si l'effet de la réduction de la durée du travail sur le chômage reste contesté, en matière d'autonomie temporelle, la démarche pourrait être crédible. Reste à connaître l'éventuelle contrepartie d'une telle approche, par exemple la généralisation du travail de samedi ou de dimanche, ou une perte de salaire. Qu'en serait-il alors de l'autonomie temporelle ? Ce thème est aussi difficilement séparable du pouvoir d'achat. Tout porte à croire qu'une éventuelle réduction de la durée serait négociée.

Le débat pourrait aussi s'orienter vers des formes d'autonomie temporelles en dehors des dispositifs et outils classiques de la négociation collective. Quelques thèmes sont toujours en discussion : les banques de temps comme échange de temps

et des services entre individus en dehors du travail professionnel ; les circuits courts et la production locale ; la proximité habitation et lieu de travail, le désengorgement des villes, le travail en coopérative, la comptabilité des temporalités au sein d'un territoire⁸. Dans tous les cas de figure, de nouveaux chantiers seront sans doute ouverts pour débattre de l'autonomie temporelle dans les années à venir.

8. Paquot Thierry (dir.), *Le quotidien urbain : essais sur les temps des villes*, Paris, La Découverte/Institut des villes, coll. « Cahiers libres », 2001, 191 p.

Références

- ADRET, *Travailler deux heures par jour*, Paris, Édition du Seuil, 1977, 187 p.
- Allen Tammy D., Golden Timothy D. & Shockley Kristen M., "How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings", *Psychological Science in the Public Interest*, vol. 16, n° 2, 2015, p. 40-68.
- Allenspach Heinz, *Flexible working hours*, Geneva (Switzerland), International Labour Office, 1975, 76 p.
- Alves Sarah et Culié Jean-Denis, « Comment expliquer le départ volontaire des chercheurs ? », *Management & Avenir*, vol. 84, n° 2, 2016, p. 31-51.
- ANACT, *Télétravail en confinement*, Lyon, ANACT, 2020.
- , *L'Horaire variable : documents méthodologiques et monographiques sur l'horaire variable en production, le contrôle des présences avec ou sans compteur*, Lyon, ANACT, coll. « Notes et documents », 1977.
- Artus Ingrid, "Interessenhandeln jenseits der Norm: Ein deutsch-französischer Vergleich betrieblicher Interessenvertretung in peripheren und prekären Wirtschaftssegmenten", *Industrielle Beziehungen*, vol. Jahrgang 17, n° 4, 2010, p. 317-344.
- Bailey Diane E. & Kurland Nancy B., "A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, n° 4, 2002, p. 383-400.
- Baruch Yehuda, "Teleworking: benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers", *New Technology, Work and Employment*, vol. 15, n° 1, 2000, p. 34-49.

- BAuA, *Arbeitszeitreport Deutschland 2016*, Dortmund (Deutschland), Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2016.
- Baudraz Jean-François, *L'Horaire variable de travail*, Paris, Éditions d'Organisation, 1973, 135 p.
- Bauman Zygmunt, *The Individualized Society*, Malden (MA), Wiley-Blackwell, 2001, 272 p.
- Bélanger Laurent, Les formes d'aménagement des temps de travail, in *L'aménagement des temps de travail : l'horaire variable et la semaine comprimée*, Sexton Jean et Bovin Jean (dir.), Québec (Québec), Les Presses de l'Université de Laval, 1974, p. 23-44.
- Bellmann Lutz, Crimmann Andreas und Evers Katalin, Betriebliche Dynamik und Flexibilisierung auf dem deutschen Arbeitsmarkt, in *Arbeitszeit - Zeitarbeit. Flexibilisierung der Arbeit als Antwort auf die Globalisierung*, Bornewasser Manfred und Zülch Gert (Hrsg.), Wiesbaden (Deutschland), Springer Gabler, 2013, p. 43-60.
- Bellmann Lutz und Gewiese Tilo, "Entwicklung der Arbeitszeitkonten in Deutschland", *Arbeit und Beruf*, vol. 55, n° 11, 2004, p. 329-331.
- Benninghoff-Jeannerat Fabienne, Dijkstra-Schrage Mattie, Maystre Carole et Lalive d'Épinay Christian, "Work, Free Time and Areas of Fulfilment among Mothers: A Comparison between Single Mothers and Mothers with a Partner", *Loisir et Société/Society and Leisure*, vol. 19, n° 1, 1996, p. 201-234.
- Bernoux Philippe, « Les O.S. face à l'organisation industrielle », *Sociologie du travail*, vol. 14, n° 4, 1972, p. 410-436.
- Bessin Marc, « Cours de vie et flexibilité temporelle. La crise des seuils d'âge : service militaire, majorité juridique », *Population*, vol. 49, n° 2, 1994, p. 538-540.
- Bispinck Reinhard, *Arbeitszeit - Was bietet der tarifvertragliche Instrumentenkoffer? Eine Analyse von 23 Branchen und Tarifbereichen*, Düsseldorf (Deutschland), WSI Hans-Böckler

- Stiftung, coll. "Elemente qualitativer Tarifpolitik", 2016, vol. 82.
- Bispinck Reinhard und Schulten Thorsten (Hrsg.), *Zukunft der Tarifautonomie: 60 Jahre Tarifvertragsgesetz: Bilanz und Ausblick*, Hamburg (Deutschland), VSA-Verlag, 2010.
- Bloch-London C., « Les normes de durée du travail à l'épreuve des négociations : le cas des lois Aubry de réduction de la durée du travail », *Travail et Emploi*, n° 83, 2000, p. 27-45.
- Bodin Jean, *Les Six Livres de la République*, Paris, Jacques du Puy, 1576.
- Bosch Gerhard, Engelhardt Norbert, Kurz-Schers Ingrid und Seifert Hartmut, *Arbeitszeitverkürzung im Betrieb: die Umsetzung der 38,5-Stunden-Woche in der Metall-, Druck- und Holzindustrie sowie im Einzelhandel*, Köln (Deutschland), Bund-Verlag, 1988, 312 p.
- Boucher Marie-Claire, L'horaire variable de travail : progrès ou anachronisme, in *L'aménagement des temps de travail : l'horaire variable et la semaine comprimée*, Sexton Jean et Bovin Jean (dir.), Québec (Québec), Les Presses de l'Université de Laval, 1974, p. 45-82.
- Bouffartigue Paul et Bouteiller Jacques, *Temps de travail et temps de vie*, Paris, Presses universitaires de France, coll. « Le Travail humain », 2012, 232 p.
- Boulin Jean-Yves, *Villes et politiques temporelles*, Paris, La Documentation française, 2008, 250 p.
- Bourdieu Pierre, « La fabrique de l'habitus économique », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 150, n° 5, 2003, p. 79-90.
- , *La Distinction : critique sociale du jugement*, Paris, Les Éditions de Minuit, 1979, 672 p.
- Braverman Harry, *Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century*, New York (NY), Monthly Review Press, 1974, 465 p.
- Bunel Matthieu, *35 heures et mise en œuvre des dispositifs modulation/annualisation dans les enquêtes réponse et passages*, Paris, DARES, 2003.

- Burawoy Michael, *The Politics of Production: Factory Regimes Under Capitalism and Socialism*, London (UK), New York (NY), Verso Books, 1985, 240 p.
- , *Manufacturing Consent: Changes in the Labor Process Under Monopoly Capitalism*, Chicago (ILL), London (UK), The University of Chicago Press, 1982, 286 p.
- Burton W. Donald, *Coal-Mining Women in Japan: Heavy Burdens*, 1st ed., London (UK), New York (NY), Routledge, 2014, 278 p.
- CGT-FO, *Les Horaires variables*, Paris, CGT-Force Ouvrière, Bureau d'études économiques & sociales, 1976, 44 p.
- Chalendar (de) Jacques, *L'horaire libre en 1974*, Paris, La Documentation française, 1974, 89 p.
- , « Prendre le temps de vivre », in *L'aménagement des temps de travail : l'horaire variable et la semaine comprimée*, Sexton Jean et Bovin Jean (dir.), Québec, Les Presses de l'Université de Laval, 1974, p. 267-285.
- , *L'Aménagement du temps*, Paris, Bruges, 1971, 173 p.
- Chan Anita & Zhu Xiaoyang, "Disciplinary Labor Regimes in Chinese Factories", *Critical Asian Studies*, vol. 35, n° 4, 2003, p. 559-584.
- Chay Claire, *Le travail des déchets : regards croisés sur une activité industrielle et environnementale*, Université de Toulouse 2, Toulouse, 2015.
- Chenu Alain et Lesnard Laurent, "Time Use Surveys: a Review of their Aims, Methods, and Results", *European Journal of Sociology/Archives européennes de sociologie*, vol. 47, n° 3, 2006, p. 335-359.
- Cianferoni Nicola, « Le télétravail après la pandémie : une nouvelle frontière dans la flexibilisation de l'emploi ? », *Raison présente*, vol. 218, n° 2, 2021, p. 89-98.
- Cochard D., *L'instauration des horaires variables de travail dans l'entreprise*, Mémoire, Institut d'études politiques, Grenoble, 1976, 47-[18] f. p.

- Collectif d'analyse des familles en confinement, *Familles confinées : le cours anormal des choses*, Vulaines-sur-Seine, Éditions du Croquant, 2021, 148 p.
- Collectif d'analyse des familles en confinement, « Heur et malheur des familles confinées en France : une analyse exploratoire de l'expérience du confinement à domicile », *Les Politiques Sociales*, vol. 3-4, n° 2, 2020, p. 94-113.
- Cossette-Trudel Marie-Ange, « La temporalité de l'utopie : entre création et réaction », *Temporalités. Revue de sciences sociales et humaines*, n° 12, 2010.
- Cross Gary S., *A quest for time: the reduction of work in Britain and France, 1840-1940*, Berkeley (CA), University of California Press, 1989, 352 p.
- DARES, *Activité et conditions d'emploi de la main-d'œuvre pendant la crise sanitaire Covid-19*, Paris, DARES, coll. « Enquête flash novembre 2021 », 2021.
- Darmon Muriel, Dulong Delphine et Favier Elsa, « Temps et pouvoir », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 226-227, n° 1-2, 2019, p. 6-15.
- De Schamphelre Jan et Martinez Esteban, « Régulation du télétravail et dialogue social. Le cas de la Belgique », *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, n° 34, 2006.
- Découflé André-Clément et Svendsen Nicolas, « Contribution à une histoire des durées du travail dans l'industrie française du milieu du XIX^e siècle à la Seconde Guerre mondiale », *Travail et Emploi*, n° 21, 1984, p. 57-70.
- Delphy Catherine, *Main Enemy: Materialist Analysis of Women's Oppression*, London (UK), Women's Research & Resources Centre Pubns, 1977, 66 p.
- Demoule Jean-Paul, « Le néolithique, une révolution ? », *Le Debat*, vol. 20, n° 3, 1982, p. 54-75.
- Deutschmann Christoph, *Der Weg zum Normalarbeitstag: die Entwicklung der Arbeitszeiten in der deutschen Industrie bis 1918*, Frankfurt am Main (Deutschland), Campus, 1985, 311 p.

- Devetter François-Xavier, *L'économie de la disponibilité temporelle au travail : la convention fordiste et ses remises en cause*, Univeristé Lille 1, Lille, 2001, 351 p.
- Direction générale du Travail, *La négociation en 2020*, Paris, ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion, 2021.
- Dubar Claude, Régulation conjointe et double transaction: réflexion pour un débat, in *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*, Terssac (de) Gilbert (dir.), Paris, La Découverte, coll. « Recherches », 2003, p. 331-344.
- Dumazedier Joffre, « Échange et projets, La révolution du temps choisi », *Revue française de sociologie*, vol. 22, n° 2, 1981, p. 273-277.
- , « Problèmes actuels de la sociologie des loisir », *Revue Internationale Des Sciences Sociales*, n° 4, 1960, p. 564-573.
- Dupanloup Félix, *De la souveraineté temporelle du Pape*, Paris, À la librairie centrale catholique et classique, 1849, 70 p.
- Durkheim Émile, *Les formes élémentaires de la vie religieuse : le système totémique en Australie*, 4° éd., Paris, Presses universitaires de France, coll. « Quadrige », n° 77, 1912_1998, 647 p.
- Dworkin Gerald, *The Theory and Practice of Autonomy*, Cambridge (UK), New York (NY), Cambridge University Press, 1988, 188 p.
- Échange et projets (Association) (dir.), *La révolution du temps choisi*, Paris, A. Michel, 1980, 255 p.
- Ellguth Peter, Gerner Hans-Dieter und Zapf Ines, "Arbeitszeitkonten in Betrieben und Verwaltungen. Flexible Arbeitszeitgestaltung wird immer wichtiger", *IAB-Kurzbericht*, n° 15, 2018.
- Ellguth Peter und Promberger Markus, "Arbeitszeitsituation und Betriebsrat. Eine Matched-Pair-Analyse mit Daten des IAB-Betriebspanels", in *Betriebliche Arbeitszeitpolitik im Wandel*

- (*Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, L. Bellmann & C. Schnabel (Hrsg.), vol. 288, 2004, p. 111-131)
- Engels Friedrich, Von der Autorität, in *Organisation und Herrschaft*, Büschges Günter (Hrsg.), Hamburg (Deutschland), Rowohlt Taschenbuch Verlag, 1976, p. 55-59.
- Erb Louis, Inan Ceren, Beatriz Mikael, Bèque Marilyne, Coutrout Thomas, Do Thi-Phuong-Thuy, Duval Marion, Mauroux Amélie et Rosankis Élodie, « Télétravail durant la crise sanitaire », *DARES Analyses*, n° 9, 2022.
- Eurofound, *Sixth European Working Conditions Survey: 2015*, 2017.
- , *L'enquête européenne d'Eurofound sur les conditions de travail (EWCS) de 2015*, 2017.
- , *Enquête sur les entreprises en Europe 2019*, <https://www.eurofound.europa.eu/fr/surveys/2019/european-company-survey-2019>
- European Commission, *Flash Eurobarometer 470*, 2018.
- Evans Archibald A., *Temps et vie de travail : modes d'assouplissement et possibilités de choix individuel*, Paris, OCDE, 1973, 118 p.
- EWOKY, *Le télétravail dans les grandes entreprises françaises : comment la distance transforme nos modes de travail*, Paris, ministère de l'Industrie et du Commerce extérieur, 2012.
- Federici Silvia, *Caliban and the Witch*, New York (NY), Autonomedia, 2004, 288 p.
- Fourastié Jean, *Les 40.000 heures*, Paris, Denoël/Gonthier, 1976, 259 p.
- Franklin Benjamin, "Advice to a Young Tradesman", in *The American Instructor: or Young Man's Best Companion*, Fisher George (ed.), Philadelphia (PA), New-Prining-Office, 1748, p. 375-377.
- Fridenson Patrick, « Le temps de travail, enjeu de luttes sociales », in *Le temps de travail*, Boulin Jean-Yves, Cette Gilbert et Taddei Dominique (dir.), Paris, Syros, 1993, p. 19-28.

- Friedman Eli & Lee Ching Kwan, "Remaking the World of Chinese Labour: A 30-Year Retrospective", *British Journal of Industrial Relations*, vol. 48, n° 3, 2010, p. 507-533.
- Friedmann Georges, « Le loisir et la civilisation technicienne », *Revue Internationale Des Sciences Sociales*, n° 4, 1960, p. 551-563.
- Frodermann Corinna, Grunau Philipp, Hass Georg-Christophe und Müller Dana, *Homeoffice in Zeiten von Corona - Nutzung, Hindernisse und*, Nürnberg, IAB, 2021.
- Fusulier Bernard et Nicole-Drancourt Chantal, « Retour sur l'impossible conciliation Travail/Famille », *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, n° 53, 2015.
- Gallagher Mary E., "'Time is money, efficiency is life': The transformation of labor relations in China", *Studies in Comparative International Development*, vol. 39, n° 2, 2004, p. 11-44.
- Ganault Jeanne, *L'autonomie temporelle et ses usages : un révélateur des inégalités sociales devant le temps*, Institut polytechnique de Paris, Paris, 2022, 450 p.
- Gao Yuning, *China as the Workshop of the World: An Analysis at the National and Industrial Level of China in the International Division of Labor*, London (UK), New York (NY), Routledge, 2011, 26 p.
- Gasparini Giovanni, « L'attesta: un tempor interstiziale? », *Studi di Sociologia*, vol. 30, n° 1, 1992, p. 23-45.
- Genin Émilie, « Le débordement du travail sur le temps personnel des cadres français », *Relations Industrielles / Industrial Relations*, vol. 72, n° 4, 2017, p. 658-681.
- Giotto Timo, *La désynchronisation des temps professionnels : vers un nouvel ordre temporel ?*, Toulouse, Octarès, coll. « Temporalités », 2021, 252 p.
- Giotto Timo, Seifert Hartmut und Thoemmes Jens, *Regelungsstrukturen und Praxis von Arbeitszeitkonten in Deutschland und Frankreich.*, Düsseldorf (Deutschland), Study der Hans-Böckler-Stiftung, 2021.

- Giotto Timo et Thoemmes Jens, « Les comptes épargne-temps en France et en Allemagne. Une analyse comparative des accords d'entreprise », *Socio-économie du travail* 2021 – 1, n° 9, *varia*, n° 9, 2022, p. 83-116.
- , « La négociation du télétravail : dynamique, variété et fragilité », *Négociations*, vol. 38, n° 2, 2022, p. 35-53.
- , « Le compte épargne-temps: Mieux vivre ou travailler plus ? », *La Nouvelle revue du travail*, n° 11, 2017.
- Grenier Noel, *Analyse des systemes d'horaires variables au gouvernement du Québec*, Montréal (Québec), 1977, 64 p.
- Gross Hermann, Maschke Manuela und Mierich Sandra, "Regelungen von Arbeitszeitkonten", *Mitbestimmungspraxis*, n° 20, 2019.
- Gross Hermann und Seifert Hartmut, "Regulierte Flexibilität – Betriebliche Regelungsstrukturen von Arbeitszeitkonten", *WSI-Mitteilungen*, vol. 70, n° 6, 2017, p. 432-441.
- Grossin William, *Pour une science des temps : introduction à l'écologie temporelle*, Toulouse, Octares, coll. « Travail », 1996, 268 p.
- , « Aménagement du temps et comportements culturels », *Revue française des affaires sociales*, n° 2, 1982, p. 75-86.
- , *Le travail et le temps : horaires, durées, rythmes*, Paris, Éditions Anthropos, 1969, 248 p.
- Groux Guy, *L'action publique négociée : approches à partir des « 35 heures » France-Europe*, Paris, L'harmattan, 2001, 334 p.
- Groux Guy et Pernot Jean-Marie, *La grève*, Paris, Presses de la FNSP, 2008, 149 p.
- Haicault Monique, « Travail à distance et /ou le travail à domicile : le télétravail, nouvelles formes d'emploi, nouveaux contenus de travail, des logiques contradictoires. », Aix-en-Provence, LEST, 1998.
- , « La gestion ordinaire de la vie en deux », *Sociologie du Travail*, vol. 26, n° 3, 1984, p. 268-277.

- Hamers Frank-Herbert, *Die gleitende Arbeitszeit in Versicherungsunternehmen*, Göttingen (Deutschland), Georg-August-Universität, 1973, 164 p.
- He Mingje, "Labor and divisions between sisters: A case study of the he ji restaurant production regime", *Social Sciences in China*, vol. 31, 2010, p. 165-178.
- Hervoir Françoise, *Les horaires variables dans un bloc opératoire : rêve ou réalité*, Bordeaux, Université Bordeaux 1, 1989, 106 f., annexes non paginées.
- Herzog-Stein Alexander und Seifert Hartmut, "Deutsches 'Beschäftigungswunder' und flexible Arbeitszeiten", *WSI Diskussionspapiere*, n° 169, 2010.
- Hillert Alfred, *Gleitende Arbeitszeit--ein Weg mit Zukunft: Erfahrungen mit dem Ottobrunner Modell*, Bad Wörishofen (Deutschland), H. Holzmann, 1971, 176 p.
- Hirsch Thomas, *Le temps des sociétés : d'Émile Durkheim à Marc Bloch*, Paris, Éditions EHESS, coll. « En temps & lieux », n° 67, 2016, 470 p.
- Hogue Jean-Pierre, L'horaire variable : quelques conséquences, in *L'aménagement des temps de travail : l'horaire variable et la semaine comprimée*, Sexton Jean et Bovin Jean (dir.), Québec (Québec), Les Presses de l'Université de Laval, 1974, p. 83-107.
- Horkheimer Max und Adorno Theodor W., *Gesammelte Schriften, 19 Bde., Bd.5, Dialektik der Aufklärung und Schriften 1940-1950*, Noerr Gunzelin Schmid (Hrsg.), 4^e ed., Frankfurt (Deutschland), FISCHER Taschenbuch, 1987, 461 p.
- Huber Franz, *Fallstudie über Einführung der gleitenden Arbeitszeit beim Landratsamt Tuttlingen*, Aldingen (Deutschland), Hengstler, 1971, 16 p.
- Hubert Henri, Étude sommaire de la représentation du temps dans la religion et la magie, in *Mélanges d'histoire des religions*, Hubert Henri et Mauss Marcel (dir.), Alcan, Paris, 1905_1909, p. 189-229.

- Huws Ursula, Korte Werner B. & Robinson Simon, *Telework: towards the elusive office*, Reprinted, Chichester (UK), Wiley, coll. « Wiley information systems series », 1993, 276 p.
- INSEE, *Tableaux de l'Économie française, Édition 2019*, INSEE, Paris, 2019.
- Jäger Rudolf, *Fallstudie über Einführung der gleitenden Arbeitszeit bei der Firma Paul Lippke KG, Meß- und Regelgeräte*, Neuwied, Aldingen (Deutschland), Hengstler, 1971, 20 p.
- Ji Yingchun, "A Mosaic Temporality: New Dynamics of the Gender and Marriage System in Contemporary Urban China", *Temporalités. Revue de sciences sociales et humaines* n° 26, 2017.
- Kröcher Jordan von, *Wandel der Arbeitszeit – Hintergründe, Modelle und rechtliche Rahmenbedingungen*, Norderstedt (Deutschland), GRIN Verlag, 2007, 61 p.
- Kulhay Hans-Dieter, "Das Comeback der Stechuhren", *Die Zeit*.
- Kyung-Sup Chang & Min-Young Song, "The stranded individualizer under compressed modernity: South Korean women in individualization without individualism", *The British Journal of Sociology*, vol. 61, n° 3, 2010, p. 539-564.
- Lalive d'Epinay Christian, Bassand Michel, Christe Étienne et Gros, Dominique, *Temps libre : culture de masse et cultures de classes aujourd'hui*, Lausanne (Suisse), Favre, coll. « Regards sociologiques », 1982, 255 p.
- Lallement Michel, *Temps, travail et modes de vie*, Paris, Presses universitaires de France, 2003, 227 p.
- , *Les gouvernances de l'emploi : relations professionnelles et marché du travail en France et en Allemagne*, Paris, Desclée de Brouwer, 1999, 272 p.
- Lallement Michel et Ramos Jean-Marc, « Réinventer le temps », *Temporalités. Revue de sciences sociales et humaines*, n° 12, 2010.
- Laporte Cyrille, « Les temporalités sociales des cuisiniers de la restauration », *Temporalités. Revue de sciences sociales et humaines*, n° 17, 2013.

- Larrouturou Pierre, *Du temps pour vivre : la semaine de quatre jours à la carte*, Paris, Flammarion, 1995, 170 p.
- Le Feuvre Nicky, "Leisure, Work and Gender: a Sociological Study of Women's Time in France", *Time & Society*, vol. 3, n° 2, 1994, p. 151-178.
- Le Goff Jacques, *Un autre Moyen Âge*, Paris, Gallimard, 1999, 1372 p.
- Lee Ching Kwan, "From Organized Dependence to Disorganized Despotism: Changing Labour Regimes in Chinese Factories", *The China Quarterly*, vol. 157, 1999, p. 44-71.
- Legendarme Marie-Christine, *Les horaires variables : étude de cas chez R.V.I.*, Limoges, B.U. Présidial, 1982, 61 p.
- Lehndorff Steffen, "It's a Long Way from Norms to Normality The 35-Hour Week in France", *Industrial & Labor Relations Review*, vol. 67, n° 3, 2014, p. 838-863.
- Liang Meng, "Gender-Based Work Stress in internet Companies from a Life Course Perspective", *Journal of Chinese Woman Studies*, n° 6, 2018, p. 31-42.
- Linhart Robert, *L'établi*, Paris, Les Éditions de Minuit, 1978, 192 p.
- Lott Yvonne, "Working-time flexibility and autonomy: A European perspective on time adequacy", *European Journal of Industrial Relations*, vol. 21, n° 3, 2015, p. 259.
- Lott Yvonne und Ahlers Elke, Wenckebach Johanna & Zucco Aline, *Recht auf mobile Arbeit: Warum wir es brauchen, was es regeln muss*, WSI Policy Brief, 2021.
- Lunde Lars-Kristian, Fløvik Lise, Christensen Jan Olav, Johannessen Håkon A., Finne Live Bakke, Jørgensen Ingrid Løken, [...] & Vleeshouwers Jolien, "The relationship between telework from home and employee health: a systematic review", *BMC Public Health*, vol. 22, n° 1, 2022, p. 47.
- Lurlo Martine et Pélisse Jérôme, « Les 35 heures des hommes et des femmes », *Travail, genre et sociétés*, vol. 2, n° 8, 2002, p. 167-192.

- Madsen Susan R., "The effects of home-based teleworking on work-family conflict", *Human Resource Development Quarterly*, vol. 14, n° 1, 2003, p. 35-58.
- Maggi Bruno, *La théorie de Jean-Daniel Reynaud. Réflexions et souvenirs*, <http://amsacta.unibo.it/6389/>
- , (dir.), *Interpréter l'agir, un défi théorique*, Paris, Presses universitaires de France, 2011, 322 p.
- Maitte Corine et Terrier Didier, *Les rythmes du labeur : enquête sur le temps de travail en Europe occidentale, XIV^e-XIX^e siècle*, Paris, La Dispute, coll. « Travail et salariat », 2020, 420 p.
- , « Conflits et résistances autour du temps de travail avant l'industrialisation », *Temporalités. Revue de sciences sociales et humaines*, n° 16, 2012.
- Maric D, *L'aménagement du temps de travail : le facteur temps dans le nouveau concept des conditions de travail*, Genève (Suisse), Bureau international du travail, 1977.
- Marx Karl, *Contribution à la critique de l'économie politique : introduction aux Grundrisse, dite de 1857*, Paris, les Éditions sociales, coll. « Les poches », 2014, 288 p.
- Mazmanian Melissa, Orlikowski Wanda J. & Yates JoAnne, "The Autonomy Paradox: The Implications of Mobile Email Devices for Knowledge Professionals", *Organization Science*, vol. 24, n° 5, 2013, p. 1337-1357.
- Méda Dominique, *Travail : la révolution nécessaire*, Paris, Éditions de l'Aube, 2010, 92 p.
- , « Manquons-nous de temps ? », *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, n° 31, 2003.
- Mercure Daniel, *Les temporalités sociales*, Paris, L'harmattan, 1995, 175 p.
- Metzger Jean-Luc et Cléach Olivier, « Le télétravail des cadres : entre suractivité et apprentissage de nouvelles temporalités / White-collar telework: Between an overload and learning a new organization of time », *Sociologie du Travail*, vol. 46, n° 4, 2004, p. 433-450.

- Morin Marie-Laure, Autonomie de négociation et ordre public social, in *La négociation sociale*, Giraud-Héraud Annie et Thuderoz Christian (dirs.), Paris, CNRS Éditions, coll. « CNRS Sociologie », 2013, p. 79-93.
- Naville Pierre, *Temps et technique : structures de la vie de travail*, Paris, Librairie Droz, 1972, 238 p.
- Neufeind Max, Mehr Zeitsouveränität Arbeitszeitpolitik zwischen Selbststeuerung und Mitbestimmung, in *Gute Arbeit und soziale Gerechtigkeit im 21. Jahrhundert*, Schroeder Wolfgang und Bogedan Claudia (Hrsg.), Baden-Baden (Deutschland), Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG, 2015, p. 106-133.
- , *Assurer le bien-être des familles*, Paris, OCDE, 2011, 261 p.
- OCDE, *Perspectives de l'emploi de l'OCDE 2001*, Paris, OCDE, 2001, 261 p.
- OIT, *L'Organisation du temps de travail dans les pays industrialisés : principaux documents*, Genève (Suisse), Bureau international du travail, 1978.
- Orwell George, 1984, Boston (MA), Houghton Mifflin Harcourt, 1949, 669 p.
- Pailhé Ariane, Solaz Anne & Wilner Lionel, "Housework and Parenting during the Lockdowns in France: How Have Socio-Economic and Gender Inequalities Changed?", *Économie et Statistique/Economics and Statistics*, n° 536-537, 2022, p. 3-25.
- Paquot Thierry (dir.), *Le quotidien urbain : essais sur les temps des villes*, Paris, La Découverte/Institut des villes, coll. « Cahiers libres », 2001, 191 p.
- Paye Simon, « Le sentiment de manquer de temps à l'épreuve du confinement », *Temporalités. Revue de sciences sociales et humaines*, n° 34-35, 2021.
- Pélisse Jérôme, « La mise en œuvre des 35 heures : d'une managérialisation du droit à une internalisation de la fonction de justice », *Droit et société*, n° 77-1, 2011, p. 39-65.

- , « L'enterrement des 35 heures ? », *La Vie des idées*, 2008.
- Peters Sibylle, Garrel Jörg von, Düben Ansgar und Dienel Hans-Liudger, *Arbeit – Zeit – Souveränität: eine empirische Untersuchung zur selbstbestimmten Projektarbeit*, 2. Auflage., München Mering (Deutschland), Rainer Hampp Verlag, coll. « Weiterbildung - Personalentwicklung - Organisationales Lernen », 2016, 107 p.
- Pillon Thierry et Vatin François, *Traité de sociologie du travail*, Toulouse, Octarès, coll. « Travail et activité humaine », 2003, 520 p.
- Piotet François et Sainsaulieu Renaud, *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*, Paris, Les Presses de Sciences Po, 1994, 377 p.
- Promberger Markus, *Hochflexible Arbeitszeiten in der Industrie: Chancen, Risiken und Grenzen für Beschäftigte*, Berlin (Deutschland), Sigma, 2002, 186 p.
- Promberger Markus, Böhm Sabine, Heyder Thilo, Pamer Susanne und Strauß Katharina, *Hochflexible Arbeitszeiten in der Industrie*, Berlin (Deutschland), Sigma, 2002.
- Pronovost Gilles, « Le temps dans tous ses états : temps de travail, temps de loisir et temps pour la famille à l'aube du XXI^e siècle », *Enjeux publics IRPP*, vol. 8, n° 1, 2007, p. 1-39.
- Proust Odile et Landier Hubert, *Les horaires libres : dossier réuni*, Paris, CNIPE, 1974, 192 p.
- Pun Ngai, *Made in China: women factory workers in a global workplace*, Durham (UK), Hong Kong, Duke University Press; Hong Kong University Press, 2005, 227 p.
- Ramos Jean-Marc, Préface – Pour une sociologie de désynchronisations, in *La désynchronisation des temps professionnels : vers un nouvel ordre temporel ?*, Giotto Timo, Toulouse, Octarès, coll. « Temporalités », 2021, p. 7-12.
- Rehn Gösta, « Pour une plus grande flexibilité de la vie de travail », *L'observateur de l'OCDE*, n° 62, 1973, p. 3-7.

- Reynaud Jean-Daniel, *Le conflit, la négociation et la règle*, Toulouse, Octarès, coll. « Travail et activité humain », 1999, 268 p.
- , « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue française de sociologie*, n° 29-1, 1988, p. 5-18.
- , *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*, Paris, A. Colin, 1989, 348 p.
- , « Conflit et régulation sociale : esquisse d'une théorie de la régulation conjointe », *Revue française de sociologie*, vol. 20, n° 2, 1979, p. 367-376.
- Reynaud Jean-Daniel et Richebé Nathalie, « Règles, conventions et valeurs. Plaidoyer pour la normativité ordinaire », *Revue française de sociologie*, n° 48-1, 2007, p. 3-36.
- Roethlisberger Fritz J & Dickson William. J, *Management and the worker*, New York (NY), John Wiley, 1939, 615 p.
- Rosa Hartmut, *Alienation and Acceleration: Towards a Critical Theory of Late-Modern Temporality*, Malmö (Sweden), Aarhus University Press, 2010, 111 p.
- Rouleau-Berger Laurence, « Introduction – Sociologie post-occidentale et temporalités chinoises », *Temporalités. Revue de sciences sociales et humaines*, n° 26, 2017.
- Roy Donald, "Efficiency and 'The Fix': Informal Intergroup Relations in a Piecework Machine Shop", *American Journal of Sociology*, vol. 60, n° 3, 1954, p. 255-266.
- Sareyka Ludgerus, *Vergleichende Untersuchung über die Erfahrungen nach Einführung der Gleitzeit aus Berichten von mehr als 150 Unternehmen: (Industrie, Handel, Verbände u. Verwaltung)*, Düsseldorf (Deutschland), Fachhochschule Niederrhein, 1972, 139 p.
- Scaillerez Arnaud et Tremblay Diane-Gabrielle, « Le télétravail comme nouveau mode de régulation de la flexibilisation et de l'organisation du travail : analyse et impact du cadre légal européen et nord-américain », *Revue de l'organisation responsable*, vol. 11, n° 1, 2016, p. 21-31.

- Schairer Norbert, *Fallstudie über die Einführung der gleitenden Arbeitszeit bei Bizerba*, Bizerba-Werke Wilhelm Kraut KG, Aldingen (Deutschland), Hengstler, 1975, 35 p.
- Schief Sebastian, "Does location matter? An empirical investigation of flexibility patterns in foreign and domestic companies in five European countries", *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 21, n° 1, 2010, p. 1-16.
- , Patterns of Flexibility in Domestic and Foreign Enterprises, in *Comparative Analyses of Operating Hours and Working Times in the European Union*, Smith Mark, Cetté Gilbert, Bauer Frank und Delsen Lei (Eds.), Heidelberg (Deutschland), Physica-Verlag HD, coll. « Contributions to Economics », 2009, p. 143-163.
- Seifert Hartmut, "Wie viel Zeitautonomie bieten flexible Arbeitszeiten?", *WSI-Mitteilungen*, vol. 72, n° 6, 2019, p. 431-439.
- , "Zeitkonten: Von der Normalarbeitszeit zu kontrollierter Flexibilität", *WSI-Mitteilungen*, n° 54-2, 2001, p. 84-90.
- , "Variable Arbeitszeitgestaltung – Arbeitszeit nach Maß für die Betriebe oder Zeitautonomie für die Arbeitnehmer?", *WSI-Mitteilungen*, n° 40-12, 1987, p. 727-735.
- Seifert Hartmut und Thoemmes Jens, "Arbeitszeitkonten in Deutschland und Frankreich. Eine vergleichende Analyse von Betriebsvereinbarungen", *Industrielle Beziehungen. The German Journal of Industrial Relations*, vol. 27, n° 1, 2020, p. 45-68.
- Seitz Julia & Rigotti Thomas, "How do differing degrees of working-time autonomy and overtime affect worker well-being? A multilevel approach using data from the German Socio-Economic Panel (SOEP)", *German Journal of Human Resource Management*, vol. 32, n° 3-4, 2018, p. 177-194.
- Setti Nora et Jacquot Lionel, « Les ambivalences des 35 heures dans un organisme de sécurité sociale ou l'utopie du temps choisi », *Temporalités. Revue de sciences sociales et humaines*, n° 4, 2006.

- Sexton Jean et Bovin Jean (dir.), *L'aménagement des temps de travail: l'horaire variable et la semaine comprimée*, Québec (Québec), Les Presses de l'Université de Laval, 1974, 317 p.
- Shen Yuan, *Market, Class and Society*, Beijing (China), Social Sciences Academic Press, 2007.
- Spitznagel Eugen et Wanger Susanne, « Flexibilité et différenciation du travail en Allemagne », *Regards sur l'économie allemande. Bulletin économique du CIRAC*, n° 104, 2012, p. 5-14.
- Su Yihui, "Labor control and Resistance: The Dynamics between Employers and home Workers in the labour process of Domestic work", *Chinese Journal of Sociology*, n° 6, 2011.
- Sullivan Cath, "What's in a name? Definitions and conceptualisations of teleworking and homeworking", *New Technology, Work and Employment*, vol. 18, n° 3, 2003, p. 158-165.
- Tang Can, Zhao Liqiu & Zhao Zhong, "Child labor in China", *China Economic Review*, vol. 51, 2018, p. 149-166.
- Taskin Laurent et Gomez Pierre-Yves, « Articuler la théorie de la régulation sociale et l'approche conventionnaliste en gestion pour comprendre l'échec d'un projet de changement organisationnel ? Illustration par la mise en place du télétravail dans deux administrations publiques belges », *@GRH*, vol. 1, n° 14, 2015, p. 99-128.
- Terressac (de) Gilbert, *Autonomie dans le travail*, Paris, Presses Universitaires de France, 1992, 282 p.
- Terressac (de) Gilbert et Lalande Karine, *Du train à vapeur au TGV : sociologie du travail d'organisation*, Paris, Presses universitaires de France, 2002, 244 p.
- Terressac (de) Gilbert, Thoemmes Jens et Flautre Anne, « Régulation politique et régulation d'usage dans le temps de travail », *Le Travail humain*, vol. 67, n° 2, 2004, p. 135-154.
- Terressac (de) Gilbert, Thoemmes Jens, Flautre Anne et Thébaud Claire, La mise en place du compte épargne-temps : modalités et enjeux, in *La négociation collective en 1997*,

- Collectif, Paris, La Documentation Française, 1998, vol. 1, p. 317-334.
- Terressac (de) Gilbert et Tremblay Diane-Gabrielle, Quelques tensions contradictoires de l'évolution du temps de travail, in *Où va le temps de travail ?*, Terressac (de) Gilbert et Tremblay Diane-Gabrielle (dir.), Toulouse, Octarès, coll. « Travail et activité humaine », 2000, p. 5-25.
- Tessier Bernard M. et Turgeon Bernard, *L'horaire variable : rapport de la mission d'étude en Allemagne et en Suisse*, Québec (Québec), ministère du Travail et de la Main-d'œuvre, Direction générale de la recherche, 1976, 223 p.
- Thoemmes Jens, « Le paradoxe du télétravail », *Les mondes du travail*, n° 30, 2023.
- , « L'histoire oubliée des horaires individualisés : de la désynchronisation choisie à la flexibilité pour l'entreprise », *Revue française de socio-économie*, vol. 11, n° 1, 2013, p. 35-53.
- , *La négociation du temps de travail : une comparaison France-Allemagne*, Paris, LGDJ-Lextenso, 2010, 184 p.
- , *Vers la fin du temps de travail ?*, Paris, Presses universitaires de France, coll. « Le Travail humain », 2000, 225 p.
- , L'évolution du temps de travail : entre temps protégé et temps de la subsistance, in *Où va le temps de travail ?*, Terressac (de) Gilbert et Tremblay Diane-Gabrielle (dir.), Toulouse, Octarès, coll. « Travail et activité humaine », 2000, p. 247-258.
- Thoemmes Jens, Kanzari Ryad et Escarboutel Michel, « Temporalités des cadres et malaise au travail », *Revue Interventions économiques/Papers in Political Economy*, n° 43, 2011.
- Thompson Edward Palmer, "Time, work-discipline and industrial capitalism", *Past and Present*, vol. 38, n° 1, 1967, p. 56-97.
- Thuderoz Christian, *L'âge de la négociation collective*, Paris, Presses universitaires de France, 2019, 384 p.

- Tremblay Diane-Gabrielle, *Articulation emploi-famille et temps de travail*, in *Ruptures, Segmentations et Mutations du Marche du Travail*, Tremblay Diane-Gabrielle et Dagenais Lucie France (dir.), Montréal (Québec), Presses universitaires du Québec, 2002, p. 183-216.
- Tremblay Diane-Gabrielle, Chevrier Catherine et Loreto Martine Di, « Le télétravail à domicile : meilleure conciliation emploi-famille ou source d'envahissement de la vie privée ? », *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, n° 34, 2006.
- Tremblay Diane-Gabrielle et Genin Émilie, « Remodelage des temps et des espaces de travail chez les travailleurs indépendants de l'informatique : l'affrontement des effets de marchés et des préférences personnelles », *Temporalités. Revue de sciences sociales et humaines* n° 10, 2009.
- Trinczek Rainer, Über Zeitautonomie, ihre Regulierung und warum es so selten funktioniert, in *Flexible Zeiten in der Arbeitswelt*, Seifert Hartmut (Hrsg.), Campus (Deutschland), Frankfurt am Main, 2005, p. 375-397.
- Trist Eric L. & Higgin Gurth W., *Organizational choice: capabilities of groups at the coal face under changing technologies*, London (UK), Tavistock Publ., 1963.
- Ugict-CGT, *Enquête nationale sur le télétravail*, Paris, CGT, 2021.
- Vatin François (dir.), *Évaluer et valoriser : une sociologie économique de la mesure*, Toulouse, Presses universitaires du Mirail, 2009, 312 p.
- , (dir.), *Le salariat : histoire, théorie et formes*, Paris, La Dispute, 2007, 356 p.
- Vayre Émilie, « Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social », *Le Travail humain*, vol. 82, n° 1, 2019, p. 1-39.
- Villermé Louis-René, *Tableau de l'état physique et moral des ouvriers employés dans les manufactures de coton*,

- de laine et de soie*, Paris, Jules Renouard et Cie, 1840, Tome 1, 446 p.
- Walder Andrew G., *Communist neo-traditionalism: work and authority in Chinese industry*, Berkeley (CA), University of California Press, 1988, 302 p.
- Wanger Susanne, "What makes employees satisfied with their working time? The role of working hours, time-sovereignty and working conditions for working time and job satisfaction", *IAB-Discussion Paper* 201720, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), Nürnberg (Deutschland).
- Weber Max, *Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriß der Verstehenden Soziologie*, Tübingen (Deutschland), Mohr Siebeck, 1922, 996 p.
- Zapf Ines, "Traditionelle und moderne Formen der Arbeitszeitflexibilität", *IAB-Bibliothek*, n° 361, 2016.
- Zapf Ines und Herzog-Stein Alexander, "Betriebliche Einsatzmuster von Arbeitszeitkonten während der Großen Rezession", *WSI-Mitteilungen*, vol. 64, 2011, p. 60-69.
- Zapf Ines & Weber Enzo, "The role of employer, job and employee characteristics for flexible working time. An empirical analysis of overtime work and flexible working hours' arrangements", *IAB-Discussion Paper* 201704, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), Nürnberg (Deutschland).
- Zeng Xiangquan, Lu Liang & Idris Sa'ad Umar, *Working Time in Transition: the Dual Task of Standardization and Flexibilization in China.*, Geneva (Switzerland), International Labour Office, 2005.
- Zhang Lu, *Inside China's automobile factories: the politics of labor and worker resistance*, New York (NY), Cambridge University Press, 2015, 240 p.
- Zhao Wei, « Pourquoi les travailleurs chinois sont forcés de rester zen », *Sciences de la société*, n° 104, 2019.

Zhao Wei & Thoemmes Jens, "The continuity of social times in China. Case studies of two manufacturing industries", *Temporalités. Revue de sciences sociales et humaines*, n° 31-32, 2020.

Zumsteg Bernard Jean, *L'horaire libre dans l'entreprise : Ses causes, ses problèmes, ses conséquences*, Neuchâtel (Suisse), Delachaux & Niestlé, 1971, 130 p.

"Wie bei Orwell", *Der Spiegel*, vol. 48.

"Aktion Langschläfer", *Der Spiegel*, vol. 23.

Achevé d'imprimer

G.N. Impressions - 31340 Villematier

Email : contact@gnimpressions.fr

Dépôt légal : janvier 2024