

## Pour un temps de travail choisi

# Jean-Baptiste de Foucauld

**Selon l'ancien commissaire au Plan, permettre aux salariés de décider librement de leur période d'activité serait un « vecteur de créativité et de sobriété »**

**E**n 1980, le club Echange et projets, présidé par Jacques Delors, publiait le livre *La Révolution du temps choisi* (Albin Michel) : permettre à toute personne de maîtriser son temps de travail et son revenu tout au long de sa vie, selon des formules souples, variées et réversibles, sans pénalité de carrière ni précarité sociale. Un projet ambitieux, sans doute utopique à l'époque, toute une organisation de société à mettre en place en vue de mieux répartir l'emploi, d'élargir l'accès aux responsabilités et d'engendrer progressivement un modèle de développement plus conforme aux besoins humains fondamentaux.

Même si quelques progrès ont été réalisés dans l'organisation du travail à temps partiel, ce n'est pas la voie qui a été empruntée, la réduction collective du temps de travail ayant monopolisé l'attention. Aujourd'hui, le malaise dans le rapport au temps est général, la crise liée au Covid-19 l'ayant aggravé. Beaucoup de salariés souffrent de l'intensification des rythmes de travail, de la pression à la rentabilité et d'une perte de sens au travail, et ils ont tendance à délaissier les entreprises qui ont de plus en plus de mal à recruter.

Le travail à temps partiel est le plus souvent décidé par les employeurs et choisi faute de mieux par des salariés faiblement rémunérés. Les cadres, qui ont moins de contraintes de revenu, surtout quand les deux membres du couple travaillent, le négligent, parfois à contrecœur, car c'est mal vu et proscrit par les plans de carrière. Quant aux jeunes générations, elles cherchent des solutions dans l'autoentrepreneuriat, sous la pression du marché. Dans ce contexte, le télétravail, lorsqu'il est possible, apparaît comme une ouverture vers un temps de travail mieux maîtrisé. Une ouverture qui en appelle d'autres.

### **Améliorer l'attractivité**

De la sorte, dans le réaménagement du rapport au travail qui s'esquisse, on serait bien inspiré de reprendre à nouveaux frais le dossier du droit au travail à temps choisi. Cela pour trois raisons, au moins.

Que chaque personne, au cours de sa vie professionnelle, puisse dégager, pendant une période déterminée et sous des formes qui lui conviennent, des périodes de temps libre, pour se consacrer à des activités personnelles, familiales ou sociales, développant ainsi des facultés potentielles en jachère, c'est enrichir la société et accroître l'adhésion au modèle socio-économique.

Organiser ce droit pour en faire un élément normal du parcours professionnel n'entraînant aucune pénalité et pouvant même être encouragé, notamment auprès des cadres, c'est, pour les entreprises, améliorer leur attractivité, comme certaines l'ont déjà bien compris ; cela fait partie de cette « employeurabilité » qui doit se développer en symétrie de l'employabilité demandée aux chômeurs : les employeurs doivent, eux aussi, traverser la rue...

Permettre un arbitrage souple et sécurisé entre temps libre et revenu, très difficile aujourd'hui ou réservé à des privilégiés, c'est à la fois progresser dans le développement des droits démocratiques, replacer l'économie dans son simple rôle de moyen, et surtout favoriser un modèle de consommation plus sobre contribuant à la lutte contre le changement climatique, tout en assurant une meilleure distribution de l'emploi. Il serait vraiment dommage de se priver d'un tel levier.

A l'encontre de ces arguments, on dira que l'heure est à l'augmentation du pouvoir d'achat, pas au temps choisi : mais les deux ne sont pas incompatibles et sont même complémentaires, car si beaucoup veulent et ont besoin de gagner plus, d'autres souhaitent et désirent plus de temps pour vivre autrement, au moins à certaines périodes. On dira aussi que l'équilibre du système de retraite par répartition rendra nécessaire, un jour ou l'autre, de travailler plus longtemps au cours de vies plus longues : raison de plus pour rendre possibles, au cours de carrières plus longues, des périodes anticipées de temps moins contraints. On dira enfin que le télétravail est le grand enjeu de demain et que la priorité est d'en organiser le régime : mais ce temps négocié est une forme aussi de temps choisi. Ainsi ce dernier doit-il faire partie des débats en cours.

## **Revenus de remplacement**

L'institution d'un véritable droit au travail à temps choisi, devenu nécessaire aujourd'hui, suppose en effet un investissement important dans l'organisation des entreprises et des administrations : il faut définir les formes de temps choisi qui conviennent aux différents postes de travail, organiser une gestion prévisionnelle des effectifs, assurer les remplacements, faire en sorte que l'appareil de formation y contribue efficacement, etc. La situation n'est pas la même selon le secteur considéré, la taille de l'entreprise ou du service. Tout n'est pas possible et un équilibre doit être trouvé, au cas par cas, entre les impératifs de l'organisation et les souhaits des personnes.

Beau sujet de négociation dans les entreprises et les administrations, qui mériteraient de faire l'objet d'un accord national interprofessionnel en fixant le cadre. Les pouvoirs publics, de leur côté, ont un rôle à jouer dans le développement de ces nouvelles formes de rapport au travail, en prévoyant la possibilité de financer préalablement des revenus de remplacement, ce que l'on n'a pas su bien faire avec les comptes épargne-temps, voire en mettant en place une véritable « *banque du temps* », comme le Suédois Gösta Rehn (1913-1996) l'avait proposé il y a près de cinquante ans ! Le sujet gagnerait d'ailleurs à une approche européenne.

Vecteur de créativité, de sobriété, de justice et, pourquoi pas, de fraternité, le temps choisi et négocié fait partie de ces instruments qui doivent contribuer à la bifurcation de notre économie vers un mieux-être écologique. Il faut en ouvrir le chantier sans tarder.

Jean-Baptiste de Foucauld est ancien commissaire au Plan, auteur de « L'Abondance frugale. Pour une nouvelle solidarité » (Odile Jacob, 2010). Il a cofondé le collectif Pacte civique (Pactecivique.fr)