HAL
open science

Une étude exploratoire du vécu de travail des cadres à temps partiel : rôle de l'environnement immédiat de travail et du "hors travail".

Isabelle Bonnet-Polese

To cite this version:

Isabelle Bonnet-Polese. Une étude exploratoire du vécu de travail des cadres à temps partiel : rôle de l'environnement immédiat de travail et du "hors travail".. Gestion et management. HEC PARIS, 2003. Français. NNT : 2003EHEC0005 . pastel-00918312

HAL Id: pastel-00918312

https://pastel.hal.science/pastel-00918312

Submitted on 13 Dec 2013

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.

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

THESE
(TOME 1)

POUR L'OBTENTION DU TITRE
DE DOCTEUR ES SCIENCES DE GESTION

Nouveau doctorat (arrêté du 30 mars 1992)

SUJET

UNE ÉTUDE EXPLORATOIRE DU VÉCU DE TRAVAIL DES CADRES A TEMPS PARTIEL : RÔLE DE L'ENVIRONNEMENT IMMÉDIAT DE TRAVAIL ET DU « HORS TRAVAIL »

Candidate

ISABELLE BONNET-POLESE

JURY

Président

MAURICE THEVENET
Professeur, Conservatoire National des Arts et Métiers

Directeur de thèse

JACQUELINE LAUFER
Professeur, Ecole des Hautes Etudes Commerciales

Rapporteurs

YVES-FREDERIC LIVIAN
Professeur, Université de Lyon 3

GERALDINE SCHMIDT
Professeur, I.A.E. Paris I

Suffragant

GEORGES TREPO
Professeur, Ecole des Hautes Etudes Commerciales

2003

Le Groupe HEC n'entend donner ni approbation ni improbation aux opinions émises dans la thèse, celles-ci devant être considérées comme propres à leur auteur.

REMERCIEMENTS

Ma thèse n'aurait pu aboutir sans les précieux soutiens qui, pendant ces dernières années, m'ont aidé sur les plans scientifique, institutionnel, logistique ou psychologique. En effet cette thèse doit beaucoup à un grand nombre de personnes qui ont su m'écouter, me conseiller, m'orienter, m'encourager, me rassurer. Merci à tous.

Je me tourne d'abord et avant tout vers le professeur Jacqueline Laufer dont il me semble difficile de résumer en quelques lignes l'ensemble de la contribution à ce travail. Je la remercie de m'avoir permis, dès le départ, de me familiariser avec mon sujet de thèse dans le cadre de ses propres recherches. J'ai ainsi pu bénéficier de ses précieux conseils méthodologiques et de tout son savoir-faire. Les entretiens que j'ai eu l'opportunité de mener à cette occasion m'ont permis de me retrouver très rapidement au cœur du sujet. Je lui suis ensuite très reconnaissante de la confiance sans faille qu'elle m'a témoignée tout au long de ces années, ainsi que de la compréhension et de la patience dont elle a fait preuve. Nos séances de travail m'ont été précieuses, et sa double compétence de professeur de gestion et de sociologue a guidé, éclairé, et très largement enrichi mon approche du sujet.

Je me tourne ensuite vers le professeur Michel Tenenhaus, grâce à qui j'ai pu mener à bien mes traitements statistiques de données. Sa coopération, sa compétence et son extrême disponibilité m'ont incitée à le solliciter de nombreuses fois dans l'évaluation de mon travail. Je lui adresse ma très sincère et profonde reconnaissance pour ses précieux conseils et critiques et pour le temps qu'il a très gentiment accepté de me consacrer. Il m'a aidé à éclairer l'univers fascinant mais complexe du traitement des données.

Je tiens également à remercier les professeurs Maurice Thévenet, Alain Ripon, Paul Bouffartigue et Christian Defelix pour les éclairages conceptuels et méthodologiques qu'ils m'ont apportés lors de séminaires, de rencontres ou encore d'échanges téléphoniques.

Mes remerciements vont bien entendu aux DRH des entreprises qui ont accepté de participer à ce travail de recherche, ainsi qu'aux 185 cadres de ces mêmes entreprises qui ont bien voulu participer aux entretiens ou me retourner leur questionnaire. Je les remercie pour leur accueil, leur soutien et leur intérêt, sans lesquels cette recherche n'aurait pu aboutir.

Mais une thèse résulte aussi de la qualité de l'aide de l'équipe proche du doctorant. A cette occasion, je remercie tous les professeurs du département Management et Ressources Humaines du groupe HEC pour avoir, au cours des différents séminaires ou à d'autres occasions, apporté leurs éclairages. En m'incitant à exposer mes travaux à plusieurs reprises, ils m'ont permis de bénéficier de leurs remarques pertinentes et constructives. Merci plus particulièrement à Georges Trépo, Françoise Chevalier, Charles Henri Besseyre des Horts, Gilles Amado.

Je remercie également le professeur Bertrand Quelin, Doyen du Doctorat, ainsi que ses homologues de l'Université Paris1 Sorbonne et de l'INSEAD pour m'avoir permis d'exposer mes travaux lors des différentes rencontres doctorales. Les appréciations portées sur mon travail lors de ces journées m'ont chaque fois permis de faire un grand pas dans la construction de mon travail de recherche. A cette occasion, je remercie plus particulièrement les professeurs Jacques Rojot, Jean-François Amadieu, Géraldine Schmidt et Alexandre Steyer pour leurs conseils avisés.

Merci également à toute l'équipe de la bibliothèque qui, jusque dans les derniers instants s'est toujours montrée coopérative, disponible et efficace.

Enfin, je ne saurai oublier la Fondation HEC pour son soutien financier ainsi que l'équipe du doctorat pour son soutien psychologique et logistique. Je remercie encore une fois le professeur Bertrand Quelin de m'avoir accordé sa confiance. Merci à vous Marie Anne, Elisabeth, Danièle et Marie-Dominique, pour le réconfort et le soutien que vous m'avez apportés dans les moments difficiles.

Je souhaite enfin remercier de tout mon cœur mon mari, mes enfants, et mes proches qui m'ont apporté un soutien indispensable pour affronter les doutes et les angoisses qui ont jalonné mon parcours.

Je remercie enfin mes amis pour m'avoir encouragée dans cette épreuve et tous ceux que j'ai oublié de citer et qui ont contribué de près ou de loin à ce travail.
Encore une fois, merci à tous.

SOMMAIRE

TOME 1

INTRODUCTION **11**

CHAPITRE 1

Temps de travail : logique sociale et/ou économique ?

1. LE TEMPS DE TRAVAIL : D'UNE LOGIQUE SOCIALE A UNE LOGIQUE ECONOMIQUE **21**

1.1.L'evolution du temps de travail jusqu'en 1982 21

1.2.La mutation du temps de travail 25

2. CONSEQUENCES DE LA FLEXIBILITE : UNE DIVERSIFICATION ET UN ECLATEMENT DES TEMPS DE TRAVAIL. **40**

2.1. Une multiplicite des temps et des durées de travail 40

2.2. Une pluralité des temps de travail liée aux mutations du travail 42

3. LES ENJEUX PSYCHOSOCIOLOGIQUES DE LA REDUCTION ET DE L'AMENAGEMENT DU TEMPS DE TRAVAIL **51**

3.1. Les significations psychologiques et sociologiques du travail et du temps de travail 51

3.2. Les impacts de l'ARTT sur la vie de travail 67

3.3. Les attentes et les aspirations des salariés sur le temps de travail 73

CHAPITRE 2

Temps partiel:Temps choisi ou temps subi ?

1. LE TEMPS PARTIEL : FORME INDIVIDUELLE DOMINANTE DE LA REDUCTION DU TEMPS DE TRAVAIL 84

1.1. Le temps partiel : une définition fluctuante 85

1.2. Le développement du temps partiel en France 86

1.3. Quelques formes particulières de temps partiel en France 89

1.4. Une mise en perspective internationale 92

2. QUI SONT LES SALARIES A TEMPS PARTIEL EN FRANCE? 94

2.1. Profil socio-démographique 94

2.2. Profil professionnel 96

2.3. Temps partiel et taille de l'établissement 98

2.4. Temps partiel et dynamique d'emploi 98

3. EVOLUTION DE LA LEGISLATION ET DES DISPOSITIFS D'INCITATION 100

3.1. Les grandes étapes de l'évolution du cadre législatif et réglementaire 100

3.2. Temps partiel et négociation collective 106

4. LE TEMPS PARTIEL : STRATEGIES DES SALARIES ET STRATEGIES DES ENTREPRISES 108

4.1. Gestion individuelle du temps et aspirations des salariés 108

4.2. Les stratégies des entreprises 116

5. LES PARADOXES ET LES AMBIGUÏTES DU TEMPS PARTIEL POUR LES SALARIES 121

5.1. Le travail à temps partiel est-il un vecteur de sous emploi ou une passerelle vers le temps plein ? 121

5.2. Le travail à temps partiel : amélioration ou dégradation du rapport au travail ? 125

5.3. Le temps partiel facilite t-il l'articulation vie professionnelle /vie familiale ou renforce t-il la division sexuelle du travail ? 133

5.4. Le temps partiel porte t-il atteinte à la valeur du travail ou préfigure t-il un nouveau mode d'engagement au travail ? 135

5.5. Les attitudes et les comportements au travail des salariés à temps partiel 137

CHAPITRE 3
Cadres et temps partiel

1. LES CADRES : UNE CATEGORIE DESTABILISEE PAR DE PROFONDES TRANSFORMATIONS 151

1.1. La constitution d'un salariat de confiance 151

1.2. Les transformations de la categorie socio-professionnelle des cadres 152

1.3. L'émergence d'un nouveau rapport au travail ? 175

2. LE RAPPORT SPECIFIQUE DES CADRES AU TEMPS DE TRAVAIL : ENTRE REALITES ET REPRESENTATIONS 179

2.1. Les cadres : une catégorie spécifique au regard des lois sur le temps de travail 179

2.2. Le modèle d'une disponibilité totale : entre pratiques de temps de travail et représentations 182

2.3. Les obstacles à la réduction du temps de travail 191

3. LA REDUCTION COLLECTIVE DU TEMPS DE TRAVAIL CHEZ LES CADRES : UN BILAN AMBIVALENT 192

3.1. Une satisfaction globale plus élevée pour les cadres que pour les autres salariés 193

3.2. des clivages importants 194

3.3. une intensification de la charge de travail 196

4. LE TEMPS PARTIEL CHEZ LES CADRES :TEMPS SUBI OU TEMPS CHOISI? 197

4.1. Les apports positifs du temps partiel 200

4.2. Les risques du temps partiel 201

4.3. Attitudes et comportements des cadres à temps partiel 206

4.4. Les facteurs de « réussite » du travail à temps partiel chez les cadres 207

CHAPITRE 4
Problématique et méthodologie

1. PROBLEMATIQUE ET QUESTIONS DE RECHERCHE DEFINITIVES 216

2. DESIGN GLOBAL DE LA RECHERCHE 218

3. POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE 221

4. PHASE QUALITATIVE : METHODOLOGIE ET DEROULEMENT DES ENTRETIENS 225

4.1. Le déroulement des entretiens 226

4.2. Méthode d'analyse des entretiens 229

5. PHASE QUANTITATIVE : MODELE DE RECHERCHE ET CONSTRUCTION DU QUESTIONNAIRE 233

5.1. Le modèle de recherche 233

5.2. Elaboration du questionnaire 256

5.3. Schéma d'analyse statistique de l'enquête 269

CHAPITRE 5 :

Exploration des vécus de travail des cadres à temps partiel a travers les entretiens

1 UN CONTEXTE DE CHOIX DE TEMPSPARTIEL DEFINI PAR LE CONTENU DES ACCORDS 280

2 L'EXPLORATION DU VECU DE TRAVAIL DES CADRES A TEMPS PARTIEL PAR L'ANALYSE THEMATIQUE DES ENTRETIENS 282

2.1 Le choix du temps partiel 282

2.2 Les éléments d'arbitrage dans le choix du temps partiel : 288

2.3 Les conditions de passage à temps partiel 292

2.4 Les cadres à temps partiel: leur vécu de travail 299

2.5 Vers l'émergence de nouvelles pratiques et de nouveaux comportements 323

2.6 La relation des cadres à temps partiel à leur situation de travail : leur implication au travail 334

3 LES COMPOSANTES DE LA SITUATION DE TRAVAIL 338

3.1 Le poste occupé 338

3.2 L'attitude du groupe de travail 350

3.3 Le contexte organisationnel 361

TOME 2

CHAPITRE 6

Rapport au travail, modes d'ajustement et implication au travail des cadres à temps partiel

1. PRESENTATION DE L'ECHANTILLON ET DES VARIABLES CONTEXTUELLES 382

1.1. Caractéristiques de l'échantillon 382

1.2. Le profil professionnel des cadres à temps partiel de l'échantillon 383

1.3. Des profils sociologiques marqués 385

2. CONDITIONS ET CHOIX DU TEMPS PARTIEL 386

2.1. Choix du temps partiel 386

2.2. La formule de temps partiel choisie 390

2.3. Le contexte d'entreprise 399

2.4. Les variables d'ordre personnel 401

2.5. La satisfaction globale vis à vis de l'expérience de travail à temps partiel 409

3. LE RAPPORT AU TRAVAIL DES CADRES A TEMPS PARTIEL 414

3.1. Le rapport au travail: invariants et disparités 414

3.2. Les disparités structurelles 416

3.3. Rapport au travail et contexte 420

3.4. Profils de rapport au travail 426

4. LES MODES D'AJUSTEMENT DES CADRES A TEMPS PARTIEL

4.1. Les modes d'ajustement des cadres à temps partiel : invariants et disparités : 440

4.2. Les disparités structurelles 442

4.3. Profils de modes d'ajustement 446

5. L'IMPLICATION AU TRAVAIL : LES TENDANCES 455

5.1. L'implication au travail : les tendances 455

5.2. Implication au travail et contexte professionnel et sociodémographique 456

5.3. Implication et variables personnelles 457

5.4. Les profils d'implication 459

6. RAPPORT AU TRAVAIL, MODES D'AJUSTEMENT ET IMPLICATION : LES TERMES DE LA RELATION D'ECHANGE ENTRE LE CADRE A TEMPS PARTIEL ET SON ENTREPRISE 468

6.1. Rapport au travail et implication : 468

6.2. Rapport au travail et modes d'ajustement 470

6.3. Modes d'ajustement et implication 472

6.4. Vers des profils de relation d'échange avec l'entreprise 473

CHAPITRE 7

Le rôle de l'environnement de travail et des apports hors travail

1. LES CARACTERISTIQUES DE L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL ET DES APPORTS HORS TRAVAIL 477

1.1. Les caractéristiques du poste occupé 477

1.2. Les attitudes et les comportements du groupe de travail 493

1.3. Les caractéristiques et le rôle du contexte organisationnel 505

1.4. Les apports des activités hors travail 512

2. LE ROLE DE L'ENVIRONNEMENT IMMEDIAT DE TRAVAIL 524

2.1. Le rôle des caractéristiques du poste occupé 529

2.2. Le rôle des attitudes et des comportements du groupe de travail 535

2.3. Le rôle du contexte organisationnel 541

3. LE ROLE DES APPORTS HORS TRAVAIL SUR LES MODES D'AJUSTEMENT ET L'IMPLICATION AU TRAVAIL **546**

CONCLUSION **553**

BIBLIOGRAPHIE **579**

LISTE DES TABLEAUX **607**

ANNEXES **611**

Annexe 1 : guide d'entretien
Annexe 2 : questionnaire
Annexe 3 : logique articulée des traitements statistiques
Annexe 4 : annexes statistiques du chapitre 6
Annexe 5 : annexes statistiques du chapitre 7

INTRODUCTION

Ces vingt dernières années ont été le théâtre en France du développement de politiques de réduction et d'aménagement du temps de travail dans les entreprises (politiques d'ARTT). On est ainsi passés, sur cette période, d'une logique sociale avec pour objectif la réduction du temps de travail à une logique économique avec pour objectif la flexibilité et l'aménagement de ce temps de travail (Boulin, Cette Taddei, 1993). L'ensemble de ces évolutions impulsées par les choix de gestion des entreprises ont été encouragées par l'évolution du cadre législatif. Tout accord sur le temps de travail a constitué dès lors un compromis entre des objectifs économiques et sociaux : l'ARTT (aménagement et/ou réduction du temps de travail) est devenu selon les cas un outil de partage du travail, un outil de flexibilité pour les entreprises ou un moyen de répondre aux attentes des salariés. Les accords sur le temps de travail constituent dans cette période des compromis entre des objectifs économiques et sociaux parfois contradictoires (Alis, 1999 ; Thoemmes, 2001).

Ces dispositifs d'ARTT ont eu pour conséquence une grande diversité des formes d'emploi et des systèmes d'horaires au sein des entreprises et d'une entreprise à l'autre (Rojot, 1998). Cette pluralité des temps de travail réside non seulement dans la variété de ses formes mais également dans son contenu. La notion même de temps de travail est réinterrogée à partir du repérage de frontières de plus en plus floues (Ballot, 1999). Par ailleurs, on assiste à une interpénétration croissante des temps professionnels et privés, des espaces de travail et de « hors travail » (Gauvin et Jacot, 1999). Le temps de travail demeure un paramètre central de l'organisation du travail mais un élément parmi d'autres seulement de la mesure de ce travail (Zarifian, 1999).

C'est au sein de ces logiques collectives ou individuelles d'aménagement et de réduction du temps de travail que le temps partiel s'est considérablement développé. Cette forme de travail occupe aujourd'hui 17% des actifs environ contre 8% en 1982 et 13% en 1992. Son développement s'est accéléré à partir de 1992 et correspond à une transformation structurelle du travail. Féminisé à plus de 80%, il a cependant connu une progression

importante chez les hommes, ce qui semblerait traduire un changement de comportement dans les attitudes au travail (Walter, 1997). Son développement dans les entreprises, dans le cadre de logiques individuelles ou collectives s'est souvent effectué dans le cadre de la recherche d'une plus grande flexibilité. Encadré par un dispositif législatif qui vise à garantir une égalité de traitement pour le salarié à temps partiel, il n'en reste pas moins une forme d'emploi plus souvent ***contrainte*** que ***choisie***, entachée par la précarité (Maruani, 1995 ;Cette, 1999).

Les recherches menées sur les opérations d'ARTT pendant toute cette période montrent que toute opération d'aménagement ou de réduction du temps de travail a des effets directs sur la vie de travail et la vie « hors travail » des salariés. Ces recherches montrent également que les aspirations des salariés concernent davantage la *maîtrise des structures temporelles* à la fois dans le cadre du travail et du hors travail que la réduction proprement dite du temps de travail, conditionnée par des arbitrages rémunération/temps libre qui dépendent largement des situations individuelles (Fermamian, Galtier, Lagarde, 1998 ; CSERC, 1998). Les effets de ces dispositifs d'aménagement et/ou de réduction du temps de travail pour les individus demeurent, de fait, très différenciés et doivent être restitués au regard des caractéristiques démographiques et socioprofessionnelles, des trajectoires de carrière mais aussi des modes de vie et du temps hors travail.

Cette maîtrise des structures temporelles est, dans la très grande majorité des cas, la raison qui fonde le choix du temps partiel chez les cadres. A la différence des autres catégories de salariés, le temps partiel chez les cadres est très largement un « temps choisi ». Malgré cela, les cadres restent peu concernés par le temps partiel : 4% d'entre eux seulement sont à temps partiel (contre 17% de la population active). Par ailleurs, 74% de ces cadres à temps partiel sont des femmes, le temps partiel représentant un moyen privilégié d'articuler les responsabilités professionnelles et les responsabilités familiales dont elles sont traditionnellement en charge. Ce faible engouement de cette catégorie de salariés pour le temps partiel s'explique par des réticences provenant à la fois des employeurs et des cadres eux mêmes (Boyer, 1993). *Cadre* et *temps partiel* demeurent dans beaucoup d'esprits des notions contradictoires. Le paradoxe instantané qui résulte du choix de « moins travailler » pour une catégorie de salariés traditionnellement surinvestie dans le temps de travail et « *qui ne compte pas son temps* » (Bernard Brunhes Consultants, 1997 ; Bouffartigue et Bocchino, 1998) questionne d'emblée le chercheur en gestion : peut-on être cadre à temps partiel ?,

comment ? dans quelles conditions ? Quelles sont les significations et les effets d'un tel choix ? (Fuchs Epstein, Seron Oglenski, et Sauté, 1998).

Car même si la catégorie des cadres a été l'objet, ces dernières années, de transformations et de bouleversements qui ont modifié la relation qu'ils entretiennent avec l'entreprise, même si le traditionnel « contrat de confiance » a évolué vers une relation plus contractuelle (Bouffartigue, 2001), même si les aspirations à mieux équilibrer vie professionnelle/vie personnelle figurent parmi les priorités (APEC, 2002 ; Institut de l'entreprise, 2002), il n'en reste pas moins que l'organisation concrète et quotidienne du travail ou que les pratiques organisationnelles ne semblent pas encore avoir intégré ces formes individuelles d'arrangement du travail, même légitimées dans le cadre de politiques de flexibilité. En effet, même si le temps partiel est *organisationellement* légitimé par un accord collectif ou *socialement* légitimé par les responsabilités familiales, il suscite encore de profondes résistances à la fois du côté des employeurs et du côté des cadres (Boyer, 1993).

Les employeurs évoquent plusieurs inconvénients liés au temps partiel chez les cadres : un surplus de coûts administratifs, des difficultés à promouvoir les cadres concernés, des difficultés d'organisation du travail et de communication, des problèmes de marginalisation, un implication moindre des cadres concernés, une moindre disponibilité vis à vis des clients susceptible d'entraîner des plaintes, une segmentation implicite entre cadres à plein temps et cadres à temps partiel, un renchérissement de certains postes budgétaires, en particulier des dépenses de communication, d'organisation, et d'administration du personnel (Boyer, 1993 ; Aoulou, 1996).

Les problèmes d'organisation du travail, plus précisément, représentent un des freins les plus importants à la diffusion du temps partiel chez les cadres: l'anticipation nécessaire des absences, la coordination des réunions, l'allocation plus difficile des projets, la réorganisation des tâches et des postes, la redéfinition des missions complexifient le management des équipes et limite implicitement le nombre de cadres à temps partiel. Par ailleurs, la gestion d'un grand nombre de cadres à temps partiel suppose le nécessaire développement de la polyvalence.

Enfin, le fonctionnement d'une équipe ou d'un département dépend largement des relations interpersonnelles et de la cohésion des membres. Les cadres à temps partiel, concentrés sur la réalisation de leurs objectifs et de leur travail dans des contraintes de temps plus rigides,

auraient plus de difficultés à s'investir dans les relations avec les membres de l'équipe (Boyer, 1993).

Du côté des cadres, les craintes concernent à la fois le travail et le « hors travail »: l'intensification de la charge de travail (devoir faire le même travail en moins de temps), la restriction de l'avancement et des opportunités de carrière, les risques de marginalisation, l'étiquetage de moindre implication, de moindre crédibilité, la réduction des échanges informels avec les collègues, le conflit travail/famille.
« *Tout le monde n'a pas la force de caractère suffisante pour travailler à temps partiel....Il faut être prêt à encaisser les coups* » *déclare ce cadre d'un cabinet de recrutement ....Les cadres à temps partiel apparaissent comme des cadres qui vont à contre courant d'une course au travail et à l'argent* » déclare cet autre cadre (Broussous, 1996).

Une enquête que nous avons menée auprès de 48 cadres à temps plein de deux entreprises du secteur industriel ayant signé en 1999 un accord collectif prévoyant , parmi d'autres mesures, la possibilité pour les cadres de choisir le temps partiel, montre bien la nature des résistances : Parmi les raisons qui les incitent à ne pas travailler à temps partiel figurent dans l'ordre :

- La crainte d'effectuer le même travail pour un salaire moindre (pour 56%d'entre eux)
- Une baisse de salaire qu'ils ne pourraient pas se permettre (pour 42% d'entre eux)
- La crainte d'être marginalisés (pour 30% d'entre eux)
- La crainte de voir leur carrière ralentie (pour 27% d'entre eux)
- L'incompatibilité du temps partiel avec le poste occupé (25%)
- L'incompatibilité du temps partiel avec le rôle et le statut d'un cadre (12,5%)
- Le risque d'avoir un poste peu intéressant (12,5%)

D'autres raisons sont évoquées parmi lesquelles l'incompatibilité du temps partiel avec la culture de l'entreprise, un traitement de l'information qui deviendrait trop lourd et trop complexe, le risque de ne réaliser son travail que partiellement et enfin l'attachement à un travail vécu souvent comme passionnant.

Les résistances des employeurs à la diffusion du temps partiel chez les cadres apparaîtraient cependant plus ancrées dans les représentations et les incertitudes liées au changement que dans la réalité des expériences menées. Car au travers de ces rares expériences, nombreux

sont les employeurs qui constatent que le temps partiel chez les cadres est susceptible de présenter des avantages (Boyer, 1993, Aoulou, 1996, Stratégie Ressources Humaines, 1995). En premier lieu, il permet d'éviter des licenciements massifs dont on connaît les conséquences négatives sur l'image de l'entreprise et ses activités. Par ailleurs, il représente un moyen de retenir les talents et les compétences et de développer dans certains cas une souplesse supplémentaire d'adaptation aux variations de l'activité économique. C'est la raison pour laquelle certaines entreprises (plutôt rares, il est vrai) n'hésitent pas à promouvoir les cadres à temps partiel d'autant plus qu'ils s'avèreraient, selon certains employeurs, bien souvent plus productifs. De plus, la féminisation croissante de la catégorie des cadres, les aspirations grandissantes à équilibrer vie personnelle et vie professionnelle, les exigences d'égalité professionnelle et de parité rendent nécessaires l'adaptation des entreprises à ces nouvelles conditions du marché du travail.

L'enjeu du temps partiel chez les cadres réside dès lors dans la possibilité de concilier des objectifs économiques et sociaux : d'un côté, valoriser un gisement de flexibilité supplémentaire, de l'autre, répondre aux attentes des cadres de manière à ce que les compromis construits autour de cette forme d'emploi puissent être satisfaisants pour les deux parties. Car les risques de marginalisation pour ces cadres sont bien présents. Il convient dès lors de mettre à jour des éléments éclairants sur les conditions de tels compromis. Ils devraient permettre aux entreprises, d'augmenter leur flexibilité, de conserver, voire d'attirer des cadres performants et impliqués. Ils devraient permettre aux cadres d'obtenir l'équilibre souhaité entre leur vie personnelle et leur vie professionnelle tout en conservant un travail intéressant et des perspectives d'évolution professionnelle équitables.

L'enjeu est celui de la conciliation d'une logique économique et d'une logique sociale, celui de l'adéquation entre le projet de l'organisation et celui de ses salariés, celui d'une nouvelle « *norme flexible autonome* » qui devrait « *permettre une certaine maîtrise du temps et se présenter davantage comme un compromis gagnant/gagnant entre les temporalités d'un salarié impliqué et les temporalités de l'employeur ; un compromis plus ou moins stable et informel, mais tenu pour acceptable, entre les contraintes temporelles liées à l'activité et un certain équilibre des temporalités sociales » (Bouffartigue, 2002).* Cette norme s'éloigne de fait de la traditionnelle norme du « *compromis fordien* » ou celle « *de la norme temporelle flexible hétéronome* » caractérisée par l'assujettissement des temps humains aux temps économiques et organisationnels.

La conciliation d'objectifs économiques et sociaux dans de tels compromis sous tend la performance sociale structurée autour de deux notions : « *d'une part le concours apporté par les membres de l'entreprise aux résultats économiques ainsi qu'à la flexibilité organisationnelle, d'autre part la satisfaction des personnes qui trouvent dans leur milieu de travail la possibilité de satisfaire des besoins, ou bien des stimulants pour la réalisation d'un projet ou encore des raisons de se contenter d'un compromis* . » (Thevenet, 1992).

Le travail de moins en moins prescrit qui réclame flexibilité, adaptation et réactivité amène les entreprises à se reposer sur des cadres acteurs impliqués qui choisissent d'investir dans l'organisation et dont elles seront amenées à gérer et comprendre les trajectoires professionnelles et personnelles. Le problème pour l'entreprise est alors de créer de la cohérence entre les exigences que représente la participation à l'action collective et la place que le travail occupe dans l'existence de chaque individu. Cette cohérence suppose qu'il y ait continuité entre la raison d'être de l'entreprise, son projet, ses objectifs, les finalités du travail quotidien dans le cadre de l'équipe, le projet professionnel de chacun de ses collaborateurs et la façon dont celui-ci s'inscrit dans son existence.

Cette recherche se propose de fournir un éclairage sur la nature et les conditions de l'exercice du temps partiel chez les cadres. De fait, elle questionne implicitement plusieurs éléments théoriques économiques, sociologiques et psychologiques qu'il semble indispensable d'éclairer afin de mieux contextualiser et cerner l'objet de recherche.

En premier lieu, il convient de mieux comprendre les conditions du choix du temps partiel. Le temps de travail demeure une composante centrale du monde vécu des individus puisque le partage entre temps de travail et temps libre définit les conditions de la vie quotidienne et structure les rythmes sociaux. Or c'est au regard de la valeur et du sens donné au travail des cycles de vie individuels et des trajectoires professionnelles que les individus et plus précisément les cadres positionnent leurs aspirations et leurs arbitrages vis à vis du temps libre, à la recherche de compromis plus confortables entre les exigences de leur vie de travail et celles de leur vie privée (Gauvin et Jacot, 1999).

La notion de « temps choisi » pour les femmes est, à cet égard, à replacer dans certaines limites. Même volontaires, les femmes effectuent leurs choix de temps de travail au regard de

contraintes familiales, de rôles sociaux intériorisés. Le choix du temps partiel, en particulier, n'a pas la même signification pour les hommes et les femmes cadres. Il est plus souvent chez les hommes un mode de régulation du retrait d'activité. Chez les femmes, il concerne davantage le choix d'une meilleure articulation vie professionnelle/vie familiale et correspond à des tranches d'âge plus jeunes.

Enfin, la réduction du temps de travail, quelle soit collective ou individuelle entraîne des effets sur le vécu quotidien de travail des individus. On ne saurait manquer de s'interroger sur les changements susceptibles d'affecter les conditions de travail, la maîtrise par les individus, des structures temporelles, les stratégies personnelles de régulation. Or la prise en compte de ces effets, de ces stratégies, de ces interactions sont indispensables pour comprendre et définir les modes d'organisation du travail qui permettent de répondre au mieux aux exigences économiques et sociales.

Notre recherche vise à mieux connaître les vécus de travail de ces cadres à temps partiel, et à identifier les éléments organisationnels et personnels susceptibles de transformer cette forme d'emploi des cadres en compromis fondés sur l'équilibre et la réciprocité. Elle vise également à fournir un support empirique supplémentaire susceptible de contribuer à la recherche organisationnelle trop rare sur les salariés à temps partiel et encore plus rare sur les cadres à temps partiel. Son apport spécifique sera plus précisément de relier les vécus de temps partiel aux contextes immédiats de travail mais aussi d'analyser la relation travail/hors travail qui nous apparaît centrale chez les salariés à temps partiel. Nous espérons ainsi qu'elle pourra fournir aux employeurs des éléments de référence susceptibles de guider les conditions d'exercice et de diffusion du temps partiel parmi les cadres.

Ce travail de recherche s'articule autour de sept chapitres :

Le chapitre 1 a pour objectif de présenter l'évolution du temps de travail et son passage d'une logique sociale à une logique économique. Les conséquences de cette mutation sont analysées, plus précisément la diversification et l'éclatement des temps de travail ainsi que les enjeux psychologiques et sociologiques associés à la réduction et à l'aménagement du temps de travail (ARTT). Les attentes et les aspirations des salariés doivent être comprises au regard du sens et de la valeur du travail pour les individus, de l'articulation entre temps de travail et temps sociaux, et des impacts de l'ARTT sur la vie de travail.

Le chapitre 2 présente et décrit le temps partiel, forme individuelle dominante de la réduction du temps de travail ainsi que la population des salariés à temps partiel en France. Au carrefour des logiques de flexibilité des entreprises et des aspirations des individus, le temps partiel demeure porteur de paradoxes et d'ambiguïtés qui agissent sur le rapport au travail des salariés concernés par cette forme d'emploi, leur relation travail/hors travail, leurs attitudes et leurs comportements au travail.

Le chapitre 3 aborde la spécificité du rapport au temps de travail des cadres. Les cadres se caractérisent par une absence de contrôle du temps de travail, des horaires plus longs et plus irréguliers que les autres catégories de salariés, un temps de travail forfaitaire, une durée de travail et des frontières travail/hors travail difficiles à délimiter, un rapport au temps plus libre et plus autonome. Les cadres restent encore peu concernés par le temps partiel même si ce salariat de confiance est, depuis quelque années, en crise. Les très rares travaux empiriques sur cette population ont tenté d'analyser l'impact du temps partiel sur le rapport au travail de ces cadres, sur leurs attitudes et leurs comportements et d'en identifier les facteurs d'influence.

Le chapitre 4 présente la problématique et la méthodologie qui va organiser la recherche en deux phases : une phase qualitative d'entretiens suivie par une phase quantitative dont l'objectif est , sur un échantillon plus large, de décrire les vécus de travail et de les expliciter au regard de l'environnement immédiat de travail et des apports « hors travail ».

Le chapitre 5 présente le déroulement et les résultats de la phase exploratoire qualitative de cette recherche. Vingt entretiens semi-directifs ont permis d'explorer :

- Les caractéristiques du rapport au travail des cadres à temps partiel (intérêt des postes, conditions de travail, évolution des rémunérations, perspectives de carrière, intégration et sentiment de reconnaissance)
- Leurs attitudes et leurs comportements (flexibilité, modes de régulation, implication au travail).
- Leur vécu de la relation travail/hors travail

Ils nous ont également permis d'identifier le rôle de l'environnement de travail à travers trois facteurs qui apparaissent déterminants: les caractéristiques du poste occupé, les attitudes et les comportements du groupe de travail, le contexte organisationnel.

Le chapitre 6 décrit la diversité du rapport au travail des cadres à temps partiel de l'échantillon, de leurs modes d'ajustement et de leur implication au travail.

Le chapitre 7 décrit la diversité des environnements immédiats de travail et des apports hors travail et tente d'expliciter leur influence sur le rapport au travail des cadres de l'échantillon, leurs modes d'ajustement et leur implication.

Un résumé clôture chaque chapitre.

CHAPITRE 1

TEMPS DE TRAVAIL :

LOGIQUE ECONOMIQUE ET/OU SOCIALE ?

1. LE TEMPS DE TRAVAIL : D'UNE LOGIQUE SOCIALE A UNE LOGIQUE ECONOMIQUE

1.1. L'EVOLUTION DU TEMPS DE TRAVAIL JUSQU'EN 1982

La notion de temps partiel nous invite en premier lieu à nous interroger sur la notion de *temps de travail* et nécessite de comprendre les conditions de son émergence et de son développement qui en ont fait un temps principal, majeur et dominant (Thoemmes, 2001).
Pour cela, deux repères historiques sont fondamentaux pour cerner le concept du temps de travail :

- **Le Moyen âge** où l'on passe d'un temps naturel, cyclique, lié au travail de la terre et aux fêtes religieuses à un temps mesuré et discontinu, organisé par les rapports marchands. La régulation du temps par l'Eglise assurait une protection sociale. Celle-ci disparut avec le développement des forces productives (forges, manufactures, ateliers de tissages) Au début du XIX°siècle, il ne reste rien de cette protection. Les ouvriers des fabriques travaillent tous les jours, même le dimanche, sanctionnés s'ils y manquent (Boulin et alii, 1993 ;Grossin, 1994 ; Thoemmes, 2000,). Le temps de travail devient le temps dominant mais demeure cependant orienté par la tâche.

- **La Révolution industrielle et la construction du capitalisme** généralisant la division du travail et la nécessité de synchroniser le travail. C'est un temps séquentiel qui va organiser des activités homogènes et quantifiables, un temps abstrait déterminé par sa valeur monétaire. L'enfermement dans les fabriques et les manufactures entraîne la séparation entre la sphère de la famille et de la reproduction d'une part, la sphère de la production d'autre part . Le temps de travail est isolé et quantifié. On passe d'un travail directement lié à la tâche à un travail lié au temps. Le temps devient un principe d'organisation des activités de travail : il en définit la durée, les horaires, les rythmes et constitue un moyen pour agir sur la mise en œuvre de la force de travail (Thoemmes, 2000).

L'année de travail dans l'industrie atteint vers 1840 de 3000 à 3600 heures par an (contre 1650 à 2000 aujourd'hui). Les sociétés industrielles se caractérisent par une conception du temps structurée par les rapports sociaux, fondée sur l'économie du temps et le clivage entre le travail et les autres temps sociaux.
Le temps de travail perd le sens direct et concret qu'il avait autrefois, quand le travailleur appliquait son effort à l'objet de sa création. Ce que le salarié vend à l'entreprise c'est sa force de travail appliquée pendant une durée continue à une activité précise en vue de réalisations qui lui échappent. Le temps de travail, vécu comme contrainte, s'oppose alors très fortement au temps de non travail, seul temps signifiant de l'existence, appelé parfois temps libre par opposition (Grossin, 1994).

Trois invariants fondent cette conception moderne du temps de travail, telle qu'elle ressort des principes de l'organisation scientifique du travail taylorienne (Boulin, Cette, Taddéi, 1993) :

- **L'instauration d'un relation salariale** qui sanctionne le passage d'un travail orienté vers la tâche à un travail mesuré par le temps ;
- **L'existence d'un salariat d'exécution** soumis à un travail prescrit ;
- **L'enfermement des masses ouvrières** et des employés dans les usines et les bureaux, ce qui permet d'exercer un contrôle précis sur le temps de travail. La coupure entre travail et non travail, entre temps de travail et temps de non travail devient nette.

Par *temps de travail*, il faut alors entendre un contenant et un contenu, c'est-à-dire d'une part, des aspects externes comme la durée et l'horaire de travail, les répartitions des jours ouvrés et d'autre part, des aspects internes comme les normes, les rythmes, les séquences. Ce temps de travail, mesuré et tronçonné est géré par l'employeur qui en a désormais la maîtrise. Avec le XIXème siècle, le temps de travail devient le « *temps du gain pour les uns et le temps des rémunérations pour les autres* » (Thoemmes, 2000). C'est le temps d'un travail associé à « l'ethos bourgeois de la besogne », à l'éthique protestante qui élève le travail au rang d'une valeur spirituelle universelle en soi (Weber, 1964). Le temps de travail devient une norme composée d'un ensemble de règles qui vont orienter les comportements, les obligations mais aussi les contraintes qui vont peser sur la personne qui travaille (Thoemmes, 2000).

A partir de 1889, chaque réduction du temps de travail sera le résultat d'un rapport de forces social ou électoral jusqu'en 1982, et s'inscrit dans la problématique de l'amélioration des conditions de travail, dans une logique sociale (Fridenson, 1993).

En tant qu'élément du prix de revient des produits et des services, l'employeur cherchera à réduire le coût du travail par une augmentation de la durée de travail ou de la charge de travail. Le salarié résistera à ces pressions durant toute cette période. D'où un conflit permanent, entretenu dans tous les pays industrialisés.

La norme temporelle est l'enjeu de ces conflits. Elle est définie par quatre composantes : la durée journalière du travail, la durée hebdomadaire, le repos de fin de semaine, les congés payés (CSERC, 1998).

Vers 1850, la durée du travail dépassait encore souvent en Europe 72 heures par semaine (Grossin, 1994). Pour résumer, la durée du travail sera en un siècle passée de 65,2 heures en 1891 à 39 heures en 1995 et 35 heures en 2001. Cette évolution peut se découper en quatre phases distinctes (Thoemmes, 2000, p .37) :

- Une période de forte réduction de la durée de travail hebdomadaire, de 65,2 heures à 40 heures entre 1891 et 1936 ;
- Une période d'augmentation de la durée du travail hebdomadaire de 40 heures à 45 heures entre 1937 et 1966 ;
- Une période de réduction de la durée hebdomadaire du travail de 45 heures à 39 heures entre 1967 et 1983 ;
- La stabilité de la durée hebdomadaire à 39 heures entre 1984 et 1995 ;
- La diminution de la durée hebdomadaire à 35 heures à partir de 2001.

Plusieurs facteurs vont concourir à cette diminution (Grossin, 1994):

- *Des progrès technologiques* : la mécanisation accroît l'intensité du travail et épuise les forces de l'ouvrier. Divers patrons sociaux pratiquent alors la journée de 10 heures ;
- *Des résultats économiques* : les pays s'enrichissent et les niveaux de vie s'élèvent. Les ouvriers réclament leur part des bénéfices de la productivité en partie sous forme d'une réduction du temps de travail (grèves de 1906, 1919 ,1936 et 1968) ;
- *Le développement du syndicalisme* : C'est la classe ouvrière organisée qui impose la réduction de la durée du travail. L'action syndicale s'inscrit dans une stratégie à long terme qui élabore les objectifs à atteindre. Ainsi au Congrès de Munich en mai 1979, la

Confédération Européenne des syndicats fixe comme perspective pour les pays de la communauté : 35 heures hebdomadaires, 5 semaines de vacances et la retraite à 60 ans ;

- *L'intervention de l'Etat* : l'Etat se découvre un devoir de protection sociale et dans les situations de crise décrète des mesures de partage du travail .Ce fut le cas en 1936 avec la loi qui institua la semaine de 40 heures et les deux semaines de congés payés. L'ordonnance du 16 janvier 1982 abaisse la durée hebdomadaire légale de 40 à 39 heures et généralise la cinquième semaine de congés payés. La loi Aubry prévoit un abaissement programmé de la durée légale à 35 heures au 1er février 2000 pour les entreprises de plus de 20 salariés et à partir du premier janvier 2002 pour les autres.

Pour conclure, il ressort de cette période de 150 années deux caractéristiques :

- Les grands bonds en avant de la diminution du temps de travail sont tous consécutifs à des périodes d'industrialisation intense et d'augmentation forte de la productivité. Tout se passe comme s'ils en constituaient la contrepartie, la compensation. Les formes de cette réduction sont nombreuses : quotidienne (journée de 8 heures), hebdomadaire (dimanche et samedi chômés), annuelle (congés payés) et sur l'ensemble de la vie active. Les salariés rentrent plus tard sur le marché du travail (avec l'allongement de la durée des études) et quittent plus tôt l'entreprise (avec l'abaissement de l'âge de la retraite) ;
- Ce processus de conquête du temps libre se fait au bénéfice de la famille et des loisirs et correspond pour les salariés à la volonté d'élargir la sphère des choix personnels.

En Europe, l'évolution des durées de travail reste disparate. Le classement effectué par Jens Thoemmes (2000, p :43) fait apparaître les constats suivants :

- La durée légale n'existe pas partout et plus précisément au Royaume Uni et au Danemark. En 1995, elle variait entre 39 heures (France) et 48 heures hebdomadaires (pour 7 pays) ;
- Quand la durée légale existe, elle peut être supérieure ou inférieure à la durée habituelle. Toujours en 1995, la durée habituelle variait entre 38,4h (Belgique et Italie) et 43,9h (Royaume Uni) ;
- L'écart mesuré entre la durée légale et la durée habituelle en 1995 dans les 12 pays de l'Europe variait de –0,9 h (France) à + 10 h environ (Italie).

Dans la plupart des pays développés, la norme du temps de travail qui avait été instituée entre la fin du 19ème siècle et les années 30 définissait le durée du travail dans un cadre hebdomadaire, fixait le statut des heures supplémentaires ainsi que les conditions de travail de nuit, de fin de semaine, les congés etc..... En Europe cette norme a été établie, pour l'essentiel, au travers des conventions collective de branche, niveau traditionnel de la négociation des conditions de travail entre patronat et syndicats. Aux Etats-Unis, les règles étaient plus flexibles et définies pour l'essentiel individuellement et au niveau des entreprises. La France était, par rapport à ces deux modèles, dans une situation originale par le fait que la norme, inscrite dans un cadre légal et réglementaire était moins le produit de conventions entre partenaires sociaux (CSERC, 1998).

Dans les pays du modèle anglo-saxon (Royaume Uni et Etats Unis), l'absence de durée légale du travail a pour corollaire la libre modulation de la durée du travail en fonction de l'accord passé entre le chef d'entreprise et son salarié. Dans les pays du modèle d'Europe continentale, certaines contraintes légales existent et surtout les conditions et les contreparties de la modulation sont définies précisément dans les conventions collectives et dans les accords d'entreprise (CSERC, 1998).

1.2. LA MUTATION DU TEMPS DE TRAVAIL

Jusqu'au début des années 80, la croissance était suffisamment forte pour financer à la fois la baisse de la durée du travail et l'accroissement des rémunérations. Avec une faible croissance, il n'est plus possible de diminuer le temps de travail en augmentant ni même en maintenant le niveau des revenus. Dans un contexte de croissance faible accompagné d'une montée du chômage, l'aménagement du temps de travail devient un enjeu économique. La réduction de la durée du travail n'est plus seulement un moyen d'améliorer les conditions de travail mais devient un instrument pour lutter conter le chômage (CSERC, 1998).

Dans les années 80, la logique économique se substitue ou tout au moins se juxtapose à une logique sociale . Les négociations sur le temps de travail sont l'objet d'une mutation de fond et de forme : mutation de fond sur les objectifs et mutation de forme sur les partenaires et le niveau de négociation (Boulin, Cette et Taddéi, 1993):

- L'initiative traditionnellement syndicale devient patronale ;

- La logique de la réduction cède la place à celle de l'aménagement. Le temps de travail devient un outil de flexibilité et de partage de l'emploi. La réduction du temps de travail n'est plus une fin en soi directement liée à l'amélioration des conditions de travail. On passe d'une conception « hygiéniste » à une conception gestionnaire du temps de travail (J.Thoemmes, 2000) ;
- Les démarches centralisées laissent la place à des pratiques décentralisées.

En effet, en 1981, le CNPF et les syndicats signent à Matignon un protocole d'accord renvoyant aux négociations de branche la responsabilité « d'organiser les modalités d'une programmation indicative de la durée hebdomadaire du travail et d'un bilan annuel de la durée du travail, de l'utilisation des équipements ainsi que de l'incidence sur l'emploi et les coûts » (texte du protocole du 17 juillet 1981). Ce protocole accepte le principe d'une réduction du temps de travail contre un assouplissement des règles d'aménagement du temps de travail.

Cette décentralisation permet d'adapter les aménagements du temps de travail au secteur d'activité ou à la branche et de prendre en compte la contingence des contraintes mais pose aussi la question de la norme de travail.

Le temps de travail devient un objet de négociation obligatoire au sein des entreprises. La flexibilité temporelle devient la contrepartie de toute réduction du temps de travail. De plus, la durée conventionnelle est fixée par les entreprises.

La question de la durée du travail change de nature puisqu'elle ne se pose plus en termes de réduction pour partager les gains de productivité mais bien en termes de régulation du marché du travail comme l'attestent les travaux de Freyssinet (1997). Le temps de travail devient un moyen d'agir sur le maintien ou la création d'emplois. La *réduction* du temps de travail devient une contrepartie ou une compensation de *l'aménagement* du temps de travail.

Pour résumer, la norme du temps de travail a été profondément remise en cause depuis le début des années quatre-vingt : le cadre hebdomadaire s'est élargi, le temps de travail s'est individualisé et les normes réglementaires ont laissé place à des accords de plus en plus décentralisés (CSERC, 1998).

1.2.1. Une régulation croissante de la durée du travail au niveau de l'entreprise

L'ensemble de ces évolutions de fond impulsées par les choix de gestion des entreprises à la recherche d'organisations de productions plus flexibles ont été encouragées par l'évolution du cadre législatif. Jusqu'en 1981, le droit de la durée du travail est construit autour d'une logique dualiste simple, selon les principes fixés en 1936 avec un partage clair des fonctions entre les règles générales fixées par l'état et la négociation collective qui peut octroyer des avantages additionnels (Freyssinet, 1997).

Depuis ***l'ordonnance de 1982***, la négociation d'entreprise devient le cadre déterminant du régime du temps de travail. Les modalités nouvelles d'aménagement du temps de travail sortant du cadre hebdomadaire classique se développent. Elle contiennent des dispositifs dérogatoires aux trois grands principes établis par la loi de 1936, à savoir la référence hebdomadaire pour mesurer le temps de travail, le caractère collectif des horaires et la règle du repos dominical. On assiste ainsi à une véritable « *déconstruction du droit de la durée de travail, hétérogène, fragmenté, sans que s'esquissent les bases d'une nouvelle cohérence.* » (Elbaum, 1996).

Cette ordonnance du 16 janvier 1982 autorise l'échange d'une réduction de la durée légale contre la possibilité d'un aménagement négocié du temps de travail afin de procurer plus de flexibilité aux entreprises. Par la suite, l'objectif de baisse générale est abandonné au profit d'actions incitatives.

Avec ***la loi Seguin du 11 juin 1987***, priorité est donnée plus que jamais à la flexibilité négociée dans l'entreprise. La réduction du temps de travail devient facultative. L'efficience économique parait être aux yeux de nombreux acteurs de la négociation le gage du maintien de l'emploi. le temps de travail devient un outil de gestion des entreprises dont l'usage doit favoriser l'adaptation aux contraintes du marché (Barthélémy, 1990).

La troisième étape se situe au début des années 90. ***La loi quinquennale du 20 décembre 1993*** tente de relancer le mouvement de réduction négociée de la durée de travail dans une perspective d'emploi et dans ce but elle le lie à l'extension de l'annualisation donnant aux entreprises plus de souplesse d'organisation et de fonctionnement (Supplément Liaisons

Sociales, 1994). Elle restaure l'obligation de réduire les horaires en échange de la modulation. Elle introduit aussi la notion d'annualisation y compris pour le travail à temps partiel.

Dans un contexte de marché de travail déprimé, l'articulation entre réduction du temps de travail et emploi est au centre des négociations et des réformes. Certaines entreprise expérimentent des accords de partage du travail offensifs (création d'emplois) ou défensifs (limitation des impacts des emplois sociaux) (Bloch London et alii, 1994 ; Thoemmes et Labit, 1995). Dans ce dernier type d'accord , on assiste dans certains cas à une « régulation conjointe de la masse salariale » : la réduction de la duré du travail est souvent une contrepartie qui rend acceptable la réduction des salaires pour préserver des emplois.

L'accord Interprofessionnel de 1995 consacre plus que jamais l'emploi comme objectif central de la régulation du temps de travail (Favennec-Hery, 1996). Le temps de travail est alors en miettes (Freyssinet, 1997). Il devient objet de négociation obligatoire. Le temps de repos se voit attribuer une valeur d'échange : il constitue à la fois la contrepartie d'une annualisation du temps de travail et la conversion d'une créance salariale. Enfin, Le travail à temps partiel est présenté comme devant être l'expression d'un choix (Favennec Hery, 1996).

En 1996, ***la loi de Robien*** revient plus fortement sur la finalité emploi de la réduction de la durée du travail. Elle relance l'idée des 35 heures évoquées déjà en 1982 et négociées au niveau des entreprises avec à la clé des exonérations sociales attrayantes. Ce dispositif d'incitations est repris dans ses grands principes par la première ***loi Aubry du 13 juin 1998*** sur les 35 heures. Mais, à la différence de la loi Robien, elle anticipait un abaissement programmé de la durée légale à 35 heures. ***La seconde loi Aubry du 19 janvier 2000*** confirme ces dispositions et, en outre supprime les différentes modalités de modulation pour les remplacer par un dispositif unifié. Généralisant la possibilité de subventions dans le respect des engagements légaux, elle fait de l'emploi et du partage du travail son principal objectif mais elle s'affranchit de la référence hebdomadaire pour la mesure du temps de travail et banalise la notion d'annualisation.

Les divers dispositifs réglementaires des années 80 et 90 ont en commun trois caractéristiques : une représentation du temps de travail qui s'associe à celle de

l'emploi, une moindre importance accordée à la réduction de la durée du travail et une individualisation des normes temporelles.

Une analyse de 140 accords conclus, après la loi quinquennale, en 1994 et 1995 (Morin, Terssac et Thoemmes, 1998) fait ressortir les résultats suivants :

- L'emploi est devenu une monnaie d'échange dans les négociations relatives au temps de travail. Les termes du troc pourraient s'énoncer ainsi : l'employeur accepte de traiter des questions d'emploi, sous réserve que les salariés admettent une certaine flexibilité (modulation et temps partiel). Réciproquement, les salariés consentent à la mise en cause des repères temporels habituels à condition que l'employeur s'engage à œuvrer en faveur de l'emploi ;
- Les possibilités accrues d'aménagement se traduisent par un éclatement du temps de travail ; ceci pose un problème d'articulation, de concordance entre les multiples temporalités sociales. A ce titre, la maîtrise des rythmes de travail et, plus généralement, des conditions de vie quotidienne devient un enjeu central des négociations ;
- En l'absence d'incitations d'origine réglementaire ou de décision législative, la réduction collective de la durée du travail demeure une pratique exceptionnelle. 5% des accords conclus en 1994 et 1995 débouchent sur un tel cas de figure : preuve de l'enjeu gestionnaire dans les négociations sur le temps de travail et de la difficulté de la question de la compensation salariale.

Toute négociation est *encapsulée* dans le triangle flexibilité-emploi-durée. Les exigences de la production sont omniprésentes dans le temps de travail. Le temps « échangé » atteste que l'on ne traite plus de la durée de travail en elle-même. Dès lors la question du statut de l'emploi ne peut plus être traitée en dehors du temps de travail (Thoemmes, 2000).

Tout accord sur le temps de travail constitue dès lors un compromis entre des objectifs économiques et sociaux parfois contradictoires (Alis, 1996). Tout projet a ses acteurs auxquels incombent des responsabilités distinctes. Il s'agit de l'entreprise, de l'individu, de l'état et de la société. Ces acteurs sont insérés dans des rôles générateurs d'ambiguïtés : l'entreprise doit gérer des enjeux économiques et humains ; l'individu est conjointement salarié et /ou citoyen ; la société est à la fois modelée par et productrice de représentations sociales potentiellement contradictoires. L'état, enfin, est enserré dans sa mission vis à vis de la société qui l'a institué (Vidaillet et Lluansi, 1996).

Certains accords montrent cependant qu'il est possible de réduire et d'aménager le temps de travail au service de l'emploi *et* de la compétitivité. Ainsi, les défenseurs de la semaine de quatre jours (P.Larrouturou, 1996) soulignent les apports à la fois économiques et sociaux d'une telle formule : plus de flexibilité mais dans une négociation gagnant-gagnant, permettre aux cadres de vraiment faire leur travail, mieux utiliser les équipements, dégager du temps pour la formation professionnelle, éponger les sureffectifs sans licencier, diminuer l'absentéisme, améliorer l'image, relancer la consommation, favoriser l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle. Ainsi sont souvent cités en exemple deux accords signés dans une entreprise sidérurgique et une entreprise agro-alimentaire qui ont permis de conjuguer à la fois augmentation de l'utilisation des équipements et augmentation des effectifs (Larrouturou, 1996).

Dans le cadre de la réduction de travail légale, les stratégies d'aménagement et de réduction du temps de travail sont très diverses selon qu'il s'agit de petites et moyennes entreprises ou de grandes entreprises. La modification de la durée légale du travail modifie les termes de la discussion et des arrangements internes: il rouvre l'espace de la discussion mais aussi celui des conflits, tant sur l'organisation que sur la rémunération du travail. Le premier et principal obstacle vient de l'inexistence ou du manque de compétence des acteurs. Le besoin et la nécessité de négocier une ARTT peut être l'occasion pour eux de « naître ou de renaître » (Bertrand, 1997).

Si l'enjeu d'un accord d'entreprise est de penser ensemble l'économique et le social, alors le succès de mise en œuvre d'un projet d'aménagement et/ou de réduction des temps de travail réside autant dans la démarche envisagée que dans les formules retenues. Le climat social et la qualité des négociations menées avec les partenaires sociaux jouent un rôle clé (Cette et Taddei, 1994). L'expérience acquise avec la loi De Robien montre que l'ARTT, pour exercer un effet sur l'emploi, améliorer l'organisation et la discussion productive, enrichir le dialogue social, doit être préparée, concertée, comprise, lisible et cohérente à partir d'enjeux et de principes clarifiés (Alis, 1996).

La performance organisationnelle est avant tout une performance collective. L'ARTT a souvent représenté ces dernières années l'occasion de revoir et redéfinir les liens entre les

savoir-faire individuels et le savoir faire collectif, entre compétences individuelles et compétences collectives (Gauvin et Jacot, 1999).

1.2.2. L'ARTT : outil de partage du travail

Réduire et aménager le temps pour mieux le répartir et créer des emplois : l'idée revient avec force lorsque la société s'installe dans un chômage lourd et durable, que le fonctionnement spontané de l'économie ne parvient pas à résorber (Bertrand et Azoulay, 1995). Entre 1974 et 1991, alors que la richesse produite augmente de 44%, les gains de productivité permettent que le volume de travail humain consommé par l'économie baisse de 10% sur la même période. Dans le temps, la population active augmente de 10%. Ainsi l'écart entre offre et demande de travail se creuse de 20% (Larrouturou, 1995).

La réduction du temps de travail devient un vrai débat de société dans la mesure où certains la considèrent comme une des solutions au problème du chômage et à la création d'emplois.

Un des effets attendus de l'ARTT est de briser la spirale infernale du chômage : indemnisation, hausse des charges, perte du pouvoir d'achat, épargne de précaution, baisse de la consommation, tendance dépressive etc....

Depuis le début des années 80, trois formes de réduction du temps de travail se sont développées en France dont il convient d'examiner les effets sur l'emploi (CSERC, 1996) :

- *La réduction des taux d'activité*, en particulier en fin de vie active. L'abaissement de l'âge de la retraite ou les dispositifs de préretraites n'ont cependant pas véritablement conduit à un niveau de chômage plus faible ou à un niveau de vie plus élevé .
- *Le développement du travail à temps partiel* : il a eu des effets positifs sur les effectifs employés. Forme de partage du travail, il est aussi une forme de partage des revenus .
- *La réduction de la durée légale hebdomadaire du travail en 1982* et avec la loi Aubry des 35 heures . Les effets sur l'emploi dépendent de plusieurs facteurs et particulièrement de la taille des entreprises et du comportement des acteurs de la négociation.

Les simulations des modèles macro-économiques avaient prévu le plus souvent des effets très favorables à l'emploi de mesures de réduction de la durée du travail (Darès, 1998 ; Hart et Ruffell, 2001 ; d'Autume, 2001 ;Cette, 2001). De façon grossière, de telles mesures, si elles étaient suffisamment rigoureuses pour ne pas pouvoir être compensées par des gains de productivité, obligeaient les entreprises à embaucher : il devait en résulter un abaissement des charges (de financement du chômage comme d'autres secteurs de la protection sociale) et, si parallèlement la réorganisation du travail permettait de maintenir ou d'allonger la durée d'utilisation des équipements, une augmentation de la capacité de production compétitive. Un dosage judicieux de l'impact sur les salaires (compensation prenant en compte des effets de demande, de coûts et d'internalisation d'économies externes) devait permettre ensuite d'optimiser les résultats sur l'emploi (Bertrand et Azoulay, 1995).

Mais certains affirmaient cependant que si la RTT pouvait aider à ce que l'objectif soit atteint plus vite, la dynamique qui aurait permis de s'en rapprocher dépendait presque exclusivement du taux de croissance (Fitoussi et Heyer, 2000). Par ailleurs, la hausse possible des coûts de production induite par la RTT était susceptible de remettre en question l'impact à long terme sur l'emploi et de contribuer à une augmentation du chômage (Didier, 1998 ; Cette, 2000).
De son côté, la Commission d'enquête du Sénat sur les 35 heures avait, dans son rapport de 1998, souligné l'absence de corrélation à l'échelle internationale entre durée du travail et chômage, le caractère contraint des négociations peu favorable à la confiance mutuelle entre les partenaires sociaux et la fragilité des hypothèses qui fondaient aussi bien des modèles macrooéconomiques optimistes que des scénarios catastrophes (Sénat, 1998).
Enfin, d'aucuns affirmaient que la RTT s'appuyait sur la notion passéiste d'un travail exclusivement mesuré par le temps et remettait en cause l'idée d'un travail interchangeable dans ses compétences et ses performances, bref dans l'adéquation mécanique et mathématique de la RTT et de la création d'emplois.

La recherche menée par Bertrand et Azoulay (1995) sur huit PME montrait comment intervenait fortement, dans la mise en œuvre des mesures d'ARTT, l'espace de solidarité dans lequel opéraient les acteurs. Les mesures de réduction de la durée légale du travail ne devaient avoir de portée sur l'emploi qu'à condition d'être d'une ampleur suffisante pour aller au-delà des capacités de neutralisation des partenaires sociaux. Cette capacité dépendait en particulier des modalités de rémunération en usage dans les entreprises.

Les premiers bilans du passage aux 35 heures confirment ces différentes hypothèses. Les rapports de la Darès entre 1996 et 2001 ont fait état de 300 000 emplois crées grâce à la mise en place des 35 heures dans les entreprises. Les 35 heures ont également relancé la négociation collective surtout dans les grandes entreprises et dans l'industrie mais en revanche, pour ce qui est du dialogue social, le bilan semble être resté en demi-teinte (Brunhes et alii, 2001).

1.2.3. L'ARTT : outil de flexibilité pour les entreprises

Outil de partage du travail sur le plan macro-économique, l'ARTT est devenu aussi un outil de flexibilité pour les entreprises. Le désir de coller au marché, de satisfaire le client en réduisant les délais, a conduit les entreprises à développer leur flexibilité et leur réactivité.

➢ ***Une production soumise aux exigences de la flexibilité***

Le groupe de prospective du Commissariat Général au Plan (Boissonnat et alii, 1995) dénombre quatre mutations majeures : l'organisation de l'environnement international, celle du système productif dans les entreprises, l'évolution du cadre juridique et institutionnel des relations sociales, les modifications de comportements des personnes et des groupes sociaux. Ces mutation s'inscrivent dans un contexte de globalisation de l'économie : mondialisation des échanges, concurrence, demande plus fluctuante et plus exigeante, nouveaux modes de production (recentrage sur le cœur du métier, décentralisation, écrasement des hiérarchies, production au plus juste, reengineering) amènent l'entreprise à rechercher une plus grande efficience organisationnelle. Ces facteurs ont tous en commun de renvoyer à une flexibilisation croissante des modes de production et donc de l'emploi.

« La flexibilité acquiert alors le statut de ressource essentielle dans les organisations non seulement pour opérer la désormais indispensable plasticité au regard des changements plus ou moins erratiques de l'environnement, mais aussi pour préserver un niveau satisfaisant de performance du système productif » (Charpentier, 2001).

Le concept de flexibilité est un concept protéiforme. Externe ou interne, défensive ou offensive (Ansoff, 1989), stratégique ou opérationnelle (Reix, 1979), statique ou dynamique

(Bucki et Pesqueux, 1992), la flexibilité traduit la capacité de l'entreprise à répondre aux modifications de l'environnement pour assurer le maintien de ses objectifs fondamentaux (Charles Pauvers, 1996).

Dans de nombreux secteurs la productivité taylorienne ne rend plus compte de l'efficacité du travail, ni de sa valeur, du fait d'une importante transformation des activités humaines et de leur organisation dans les processus de création de valeur ajoutée. La flexibilité est un des facteurs de performance qu'il convient alors de combiner avec la productivité (Charles Pauvers, 1996).

La recherche de la flexibilité a pour objectif essentiel de réduire le délai de réaction de l'entreprise aux aléas de l'environnement en optimisant les coûts de production. Les formes de flexibilité sont nombreuses : flexibilité de la production, des équipements, du temps de travail, du niveau de l'emploi.
Le travail est la ressource productive qui permet les souplesses les plus immédiates et souvent les moins coûteuses, ce qui explique l'importance du volet « travail » dans les pratiques de flexibilité des entreprises.

Parmi les différentes formes de flexibilité, celles de l'emploi et du temps de travail nous intéressent plus particulièrement dans cette recherche. L'OCDE recense trois modalités de flexibilité du travail (CSERC, 1998):

- **La flexibilité quantitative externe** : marquée par le recours aux CDD et aux intérimaires, elle repose sur la variabilité des effectifs et des coûts de la main-d'œuvre ;
- **La flexibilité quantitative interne** obtenue par l'aménagement souple des budgets temps et la variabilité des heures et des horaires de travail (travail à temps partiel par exemple) ;
- **La flexibilité qualitative interne** s'appuyant sur l'adaptabilité et la polyvalence des travailleurs.

On devrait ajouter à ce panorama des outils l'externalisation de certaines fonctions et la sous-traitance comme moyen de flexibilité externe, et la flexibilité des rémunérations.
Les années 90 ont été plus particulièrement marquées par la multiplication des contrats à durée déterminée (CDD) et par l'explosion du travail à temps partiel (Lebaube, 1997).

Le développement de la flexibilité s'est effectué autour de trois axes (Alis et Vidaillet, 1996):

- *Augmenter la durée d'utilisation des installations* pour tirer meilleur parti des équipements existants et développer les capacités de production par l'instauration du travail en équipes. La réduction du temps de travail permet aux entreprises d'augmenter la durée d'utilisation des installations favorisant ainsi un amortissement rapide des investissements et une économie de capital fixe particulièrement avantageux dans les industries lourdes et/ou à évolution technologique rapide. Elle permet également de rendre la production plus flexible pour l'ajuster aux fluctuations de la demande par l'annualisation du temps de travail et de baisser les coûts salariaux en évitant de payer des heures supplémentaires ;
- *Rendre la production plus flexible* pour l'ajuster aux fluctuations de la demande par la modulation, l'annualisation du temps de travail et le recours aux formes particulières d'emploi ;
- *Baisser les coûts salariaux* par l'annualisation du temps de travail et le recours aux formes particulières d'emploi (salariés à contrat à durée déterminée, intérimaires, temps partiel, salariés d'une entreprise de sous-traitance...).

Les entreprises ont associé plusieurs types de solutions, selon des combinaisons variables en fonction du secteur, de la nature plus ou moins prévisible de l'activité, de leur position dans le système productif (Rojot, 1998 ; Charpentier, 2001).

➢ ***Les formes de flexibilité interne***

La norme d'emploi est une notion qui s'est progressivement imposée à partir des années 50. Le contrat à durée indéterminée incarne le mieux la description de l'emploi typique ou normal. La relation d'emploi typique se définit comme une relation d'emploi portant sur un emploi salarial, stable, à durée indéterminée, à temps plein, et au profit d'un seul employeur (Charles Pauvers, 1996). Les emplois atypiques se définissent en référence à ce qui est devenu la norme d'emploi, le contrat à durée indéterminée. Ils sont fort nombreux et sont désignés sous le nom de formes ou situations particulières d'emploi.

Fossaert (1981) distingue au total dix formes d'emploi atypiques. Les plus répandues sont les CDD, le travail intérimaire, les salariés extérieurs, les temps partiels et les travailleurs saisonniers .

Ces formes d'emploi correspondent à des ajustement à la fois conjoncturels et structurels des effectifs. Flexibilité interne mais aussi flexibilité externe qui consiste à développer l'externalisation par recours à la sous traitance ou au non salariat (Allouche, 1991).
Elles sont souvent synonymes de précarité, de droit ou de fait mais ont connu un essor régulier et important. En 10 ans, le nombre d'emplois à durée déterminée a plus que doublé (CSERC, 1998). Parmi les principales formes d'emploi temporaire, on trouve bien entendu l'intérim et les contrats à durée déterminée. La part de ces formes particulières d'emploi représente désormais plus de 11% de l'emploi total.

Parmi les formes de flexibilité interne qui se sont développées ces dernières années, les plus répandues ont été:

Le travail posté

Le travail en équipes a permis d'augmenter la durée d'utilisation des installations et d'améliorer la compétitivité. Dans l'industrie, cette augmentation de la durée d'utilisation des installations a favorisé un amortissement rapide des investissements et une économie de capital fixe, particulièrement avantageux dans les industries lourdes et/ou à évolution technologique rapide. Dans les services, elle s'est traduit par un élargissement des horaires d'ouverture à la clientèle. Pour augmenter cette durée d'utilisation des installations, les cadres et chefs d'entreprise ont aménagé les temps de travail à la journée, la semaine et l'année. On a alors développé le travail posté et le travail du week-end (Lallement, 1996).

Les heures supplémentaires et les repos compensateurs

Les heures supplémentaires ont constitué pour les entreprises qui n'ont pas eu recours à la modulation ou à l'annualisation de la durée du travail la première variable d'ajustement pour faire face aux fluctuations d'activités auxquelles elles ont été confrontées.

Les règles du repos compensateur ont offert aux entreprises la possibilité de compenser les heures supplémentaires non plus en salaire mais en temps libre. Une telle substitution s'est heurtée souvent au problème du manque à gagner qu'elle a entraîné pour le personnel. En effet, surtout lorsqu'elles sont importantes le paiement des heures supplémentaires est perçu par les salariés comme étant une part constitutive de leur pouvoir d'achat. Instituer la

récupération en temps des heures supplémentaires nécessite de toute évidence que les salariés perçoivent un intérêt réel dans les termes de l'échange. Une capitalisation des heures de récupération par exemple peut offrir aux salariés une possibilité de mieux gérer leur temps libre. L'institution des compte épargne-temps a ouvert cette possibilité (Berdaguer et Van Eeckhout, 1996).

L'annualisation

La principale évolution concerne la banalisation progressive de l'annualisation du temps de travail . La flexibilité de la production a permis de réduire les coûts de stockage et de faire face aux fluctuations de la demande. Elle a fait varier le nombre d'heures travaillées selon les fluctuations de la demande (c'est-à-dire produire rapidement lorsque la demande était forte et moins en période de baisse). Pour baisser les coûts salariaux, le temps de travail peut-être annualisé. Les entreprises ont évité ainsi les abus d'heures supplémentaires en faisant face aux flux d'activités (Alis etVerdaillet, 1996).

Dans beaucoup d'entreprises, le cadre de référence temporel a changé pour tenir compte des exigences de la production et de la saisonnalité. Il est passé du rythme de la semaine à celui du mois et de l'année. Différentes mesures ont permis l'annualisation des temps de travail : par convention ou accord d'entreprise, par une annualisation contractuelle individuelle, par le temps partiel annualisé (Alis, 1996).

Dans le cadre d'un accord de branche ou d'entreprise, il était alors possible de moduler le temps de travail sur l'année, c'est-à-dire de faire varier, dans des limites prévues par les textes, les horaires des salariés autour d'une moyenne correspondant à l'horaire hebdomadaire légal.

Le développement du temps partiel

Dans le même ordre d'idée, le travail à temps partiel s'est fortement développé jusqu'à atteindre 18% de la population active, dont plus de 80% sont des femmes. C'est la forme la plus utilisée des formes d'aménagement du temps de travail. Elle s'est concentrée dans des professions peu qualifiées de certains secteurs d'activité et ne correspond pas pour l'essentiel au choix des salariés. Cette forme d'annualisation de la réduction individuelle du temps de travail s'est développée dans le cadre d'incitations financières (abattement de cotisations

sociales). Les accords conclus contenaient généralement trois composantes : l'association de trois formes de temps partiel, (hebdomadaire, mensuel, annuel), la mise en place d'une prime aidant au passage à temps partiel, l'organisation d'un temps partiel scolaire. (essentiellement au sein des banques et des société d'assurances) (CSERC, 1998). C'est la forme de flexibilité de l'emploi qui nous intéresse dans cette recherche. Elle sera développée plus amplement dans le chapitre suivant.

Si le temps partiel a contribué à diminuer légèrement la durée moyenne du temps de travail depuis le début des années 80, force est de constater par ailleurs que la durée de travail des travailleurs à temps complet n'a pas cessé d'augmenter depuis 1982 (CSERC, 1998).
Avec l'individualisation croissante des durées de travail, la référence à une durée collective uniforme s'estompe. Cette souplesse accrue touche la durée du travail quotidienne, hebdomadaire, mensuelle et annuelle. Les horaires fixes sont en recul partout et pour toutes les catégories professionnelles (INSEE, 1997).

Une publication récente de la Darès (Le Corre, 1998) montre qu'en 1994 plus de la moitié des établissements ont utilisé l'un des trois principaux outils de flexibilité interne : heures supplémentaires, chômage partiel et/ou modulation du temps de travail ; l'industrie et la construction sont les principaux secteurs utilisateurs de ces modes d'ajustement au volume d'activités des entreprises, le secteur tertiaire ayant recours plutôt au temps partiel tout en pratiquant le plus l'annualisation. Le recours aux heures supplémentaires est de loin le plus répandu et, s'il augmente avec la taille de l'établissement, il concerne de moins en moins de salariés, nombre qui varie de 51% à 84% selon les secteurs (Gauvin et Jacot, 1999).

L'exemple de l'entreprise Michelin illustre les raisons qui ont amené l'entreprise à mettre en place une politique d'ARTT (Gauvin et Jacot, 1999 p .131) : face à l'agressivité commerciale, à la baisse des prix de vente, aux besoins importants de financement de la recherche, il était nécessaire de faire tourner l'outil de production, de développer la souplesse de l'outil de production, et parallèlement de rechercher un équilibre économique et social.

Les enquêtes menées sur les accords relatifs au temps de travail signés dans les années 80 montrent à travers des exemples précis les modalités de combinaison de ces aménagements du temps de travail. Ils constatent également que les déterminants majeurs de ces aménagements du temps de travail restent bien souvent d'ordre économique. Ce développement de la

flexibilité dans les années 80 correspondait d'abord à un projet économique. L'aménagement du temps de travail s'est même effectué dans certaines entreprises sans réduction du temps de travail, comme l'instauration de la semaine de quatre jours 4x10 chez Peugeot à Poissy (Lallement, 1996).

➢ ***Les formes de flexibilité externe***

L'aménagement du temps de travail en France est passé également par d'autres voies que la modulation. L'appel aux heures supplémentaires, le recours à des contrats à durée déterminée ou à des contrats d'intérim a permis aux entreprise de faire face à des périodes d'activité plus intenses sans avoir besoin de recourir à une négociation sociale.

Ainsi la fréquence des contrats à durée déterminée a triplé entre 1982 et 1997. En 1997, les CDD représentaient 6% des emplois salariés privés. Ce recours à la flexibilité externe explique en partie l'insuccès relatif des différentes modalités de modulation du temps de travail, et ce d'autant plus que les coûts d'embauche et de formation ont pu souvent être réduits, en faisant appel pour les contrats à durée déterminée à des salariés relativement fidélisés du fait de la rareté des possibilités d'embauche dans certains bassins d'emplois (CSERC, 1998).
Au lieu de recruter sous forme de CDI comportant une période d'essai, nombre d'entreprises ont préféré passer par des embauches sur CDD qui pouvaient être ultérieurement transformées en CDI. Par ailleurs les recrutements sur contrats à durée déterminée correspondaient souvent à des ajustements saisonniers de la demande.

L'emploi temporaire quant à lui, a joué principalement un rôle d'amortisseur en périodes de ralentissement ou de reprise de l'activité. Par ailleurs, il procurait une meilleure adéquation entre le temps de travail rémunéré et le temps de travail effectif en réduisant les périodes d'inactivité et pouvait faciliter les mutations technologiques des entreprises.

Mais ces aménagements sont toutefois les produits de choix sociaux qui ont été opérés au niveau de l'entreprise et dans une moindre mesure au niveau sociétal. Le modèle traditionnel d'horaire régulier, calé sur la semaine et à temps plein a laissé place aujourd'hui à une gestion temporelle de l'activité de plus en plus souple et éclatée. Au temps de travail taylorien,

linéaire, borné et étroitement planifié, a succédé un temps cyclique, perméable aux aléas de la demande sociale et de plus en plus différencié selon les salariés.

Les coûts et les contraintes générées par la flexibilité pour l'organisation ont, par ailleurs, amener les décideurs à externaliser cette contrainte de flexibilité et à renoncer aux solutions internes en se séparant de certaines activités de leur chaîne de valeur. Le risque de déstructuration inhérent aux pratiques de flexibilité questionne de fait les frontières de l'entreprise plus que le travail et l'équilibre des rythmes professionnels et sociaux (Charpentier, 2001).

Parce que les modalités de son application échappaient de plus en plus au législateur et aux conventions collectives, cet ensemble de novations a conduit les acteurs à négocier directement les rythmes de l'activité au sein même des entreprises et des établissements. (Lallement,1996).

Ainsi, les recherches semblent montrer qu'à l'ancienne division du travail en termes de classes sociales se combine une division sociale des emplois en trois catégories (Dubar, 1994) : la première, le noyau dur, concerne les gens sous contrat à durée indéterminée, très attachés à leur travail et pas toujours prêts à le partager. Le deuxième cercle concerne les emplois atypiques, les emplois à temps partiel, les contrats à durée déterminée pour qui la lutte essentielle est souvent d'essayer de rejoindre le noyau dur. Et puis il y a le troisième cercle, celui des marges de l'emploi avec tous les contrats, emploi-formation, contrats précaires, contrats de formation professionnelle mais aussi des situations de chômeurs pour qui la revendication consiste à accéder à la situation précédente au moins.

2. CONSEQUENCES DE LA FLEXIBILITE : UNE DIVERSIFICATION ET UN ECLATEMENT DES TEMPS DE TRAVAIL.

2.1. UNE MULTIPLICITE DES TEMPS ET DES DUREES DE TRAVAIL

Depuis une quinzaine d'années, ces modes d'organisation du travail, induits par les politiques de flexibilité, ont été de plus en plus variés, y compris au sein d'une même entreprise,

aboutissant à une large panoplie d'horaires. Les régimes et les statuts des travailleurs se sont considérablement diversifiés, souvent sur un même site de production (Gauvin et Jacot, 1999). On a assisté à une diversité et une variabilité croissante des durées individuelles, au recours de plus en plus fréquent aux heures supplémentaires et au travail à horaires atypiques.

Les formes de diversification des horaires sont devenues très nombreuses : le travail de nuit ou sur des plages habituelles de repos, le travail en équipes successives, le travail organisé en cycles ou selon des horaires modulés, le travail en équipes de suppléance se sont répandus dans de nombreux secteurs industriels ou tertiaires.
Grossin (1994) classe ces différents temps de travail de la manière suivante :

- Les temps de travail comprimés, comme la semaine de quatre jours ou la journée continue ;
- Les temps de travail intermittents comme le travail temporaire ou les contrats à durée indéterminée ;
- Les temps de travail souples ou horaires variables ;
- Les temps de travail désynchronisés comme ceux des équipes de fin de semaine ou le travail du dimanche ;
- Le travail à temps partiel ;
- Les temps de travail autogérés.

Le passage à une économie centrée sur les services, le développement de pratiques de gestion axées sur les gains de productivité et la rentabilité à court terme, les nouvelles technologies de communication ainsi que les possibilités nouvelles dans le calcul des heures supplémentaires et des régimes de repos compensateur ont favorisé ces nouveaux systèmes d'horaires.

L'analyse de la négociation du temps de travail révèle bien par ailleurs la multiplicité de ces temps qui en constituent les pôles : temps des congés (dates des ponts et des congés), temps confirmés (reconduction des dispositifs antérieurs), temps des marchés (modulation annualisation), temps individualisés (temps partiels et horaires variables), temps des machines (travail en équipe et compensation) (Thoemmes, 2000).

Les enquêtes sur les conditions de travail montrent que les horaires fixes sont en recul : ils concernaient en 1999 la moitié des salariés contre 65% en 1978 (Gauvin et Jacot, 1999). Les

horaires ne sont plus réguliers mais ils ne sont plus prévisibles dans de nombreux cas. Les entreprises dont la gestion est basée sur des flux tendus veulent une adaptation rapide aux variations du marché de plus en plus imprévisibles. Les délais de modification des horaires et de prévenance sont de plus en plus courts, ce qui entraîne des perturbations importantes dans la vie des individus, rendant difficile la planification de leurs différentes activités familiales et sociales.

De même, les disparités selon les catégories socioprofessionnelles et le sexe se sont accentuées. La durée habituelle des salariés à temps complet était de 42 heures par semaine en 1995, les hommes travaillant en moyenne près de 3 heures de plus par semaine que les femmes, le travail à temps partiel expliquant en grande partie cet écart (Fermamian, 1999). Les cadres travaillent plus longtemps que les autres salariés (à l'exception des artisans et des agriculteurs). Les plages quotidiennes de travail ne sont pas non plus les mêmes selon les catégories sociales et les sexes. Les hommes sont plus nombreux que les femmes à démarrer leur journée de travail dans la tranche la plus matinale. Les ouvriers commencent et terminent leur journée de travail plus tôt que les professions intermédiaires et les cadres (Gauvin et Jacot, 1999 ; CSERC, 1998).

2.2. UNE PLURALITE DES TEMPS DE TRAVAIL LIEE AUX MUTATIONS DU TRAVAIL

Non seulement les formes d'emploi et les systèmes d'horaires sont extrêmement variés au sein des entreprises et d'une entreprise à l'autre, mais l'évolution des activités économiques et du travail en conséquence aboutit à rendre de plus en plus ardu le repérage des limites mêmes de ce qu'est l'activité professionnelle. La définition du temps de travail est particulièrement délicate dans les activités commerciales ou les activités de surveillance qui se sont développées. Le développement de l'autonomie pour de nombreux salariés qualifiés rend difficile la définition rigoureuse de leur temps de travail qui n'est plus directement représentatif de leur engagement professionnel. De plus, la diffusion à grande échelle des technologies de l'information et de la communication a fait tomber les frontières de temps et de lieux de travail.

La pluralité du temps de travail réside non seulement dans la variété de ses formes mais aussi dans sa nature. Le repérage de ses frontières et l'analyse de sa réalité nous amènent à réinterroger la notion même de travail.

2.2.1. Cet obscur objet du débat : le temps de travail

Le temps de travail apparaît comme un univers de règles juridiques et de pratiques qui ne se superposent pas toujours (Thoemmes, 2000). De plus derrière la variabilité des pratiques se cachent des modes de comptage fort différents : durée effective, durée effectivement travaillée, durée affichée, durée hebdomadaire offerte (horaire collectif affiché) sont autant de mesures du temps passé par l'individu dans l'entreprise (Thoemmes, 2000 ; CSERC, 1998, Ministère de l'emploi et de la Solidarité, 2000).

Si la loi définit le temps de travail comme « *le temps pendant lequel le salarié est à la disposition permanente de l'employeur et doit se conformer à ses directives sans pouvoir vaquer librement à des occupations personnelles* », la notion de temps de travail est à la fois floue dans sa définition opératoire et extraordinairement variée dans ses applications concrètes (Ballot et alii, 1999).

Le temps de travail est un cadre défini comme une durée légale de travail. C'est une référence pour le décompte des heures supplémentaires, le chômage partiel, la rémunération, les modulations du temps de travail.... Depuis la loi du 21 juin 1936, le temps de travail est défini par rapport à un horaire collectif de travail. Ces deux notions « collectif » et « obligatoire » sont importantes :

- L'aspect collectif signifie que le temps de travail est uniforme pour tout le personnel d'un établissement ou d'une unité de production
- L'horaire implique une définition ex-ante de ce qu'est le temps de travail du collectif concerné. C'est un temps prescrit défini à priori comme temps de travail sans s'occuper des temps de travail réellement constatés. C'est l'horaire collectif affiché .

Que recouvre cet horaire collectif affiché. ? Pour les cadres, on sait qu'il existe souvent un continuum entre le temps hors travail et le temps au travail. Dans le cas du travail ouvrier,

pour lesquels le travail parait a priori clairement défini, le problème n'est guère plus simple. En fait, c'est la définition elle-même du travail qui pose problème.

Ballot et alii (1999) définissent pour leur part deux catégories d'activités exercées pendant la présence au travail :

- Des activités liées directement au travail productif ou *cœur du temps de travail ;*
- Des activités périphériques aux activités purement productives ou *frange du temps de travail* (pauses, douche, habillage, passage de consignes, nettoyage du poste de travail, temps de formation).

L'horaire collectif affiché ou plus simplement l'horaire de travail correspond donc à la somme des deux temps relatifs à ces deux types d'activités.

Par la définition intrinsèque du temps de travail que donne la loi, les marges de manœuvre restent grandes. La définition de la *frange du temps de travail* est dépendante de l'entreprise considérée. La diversité des modes de calcul est grande. Par exemple, dans certaines entreprises, l'horaire de travail comprendra une durée allouée à la douche des ouvriers, alors qu'il n'en sera pas de même ailleurs. La distinction entre durée offerte et durée effective s'impose d'autant plus que la référence hebdomadaire perd son sens et que la durée demeure une variable construite. On peut alors comprendre les enjeux que représentent ces choix, pour les syndicats, les responsables de l'entreprise et les salariés.

Malgré la précision des outils de contrôle, la durée de travail effectivement productive reste une dimension évanescente. Des décalages entre travail prescrit et travail réel, entre temps de présence et temps productif sont nombreux. La durée du travail reste avant tout un objet de négociation et de transaction entre les partenaires sociaux.

2.2.2. Le temps d'un travail qui oscille entre prescription et coopération

Les nouveaux modes d'organisation de la production ont changé le travail. Les évolutions post-tayloriennes se caractérisent en particulier par l'émergence de nouveaux modes de communication et de développement de l'autonomie dans le travail même si des facteurs tels que la taille de l'entreprise, l'âge et le sexe des salariés, ou encore le degré de technicité des

tâches expliquent le fait que ces tendances multiples émergentes n'aient pas encore trouvé de cohérence (De Coninck, 1991).

Les systèmes de production deviennent plus vulnérables aux aléas locaux, leur efficacité technique dépend de plus en plus de la qualité des interfaces et de moins en moins directement de la productivité des opérations élémentaires. Aux modes de compétition par les coûts ont succédé les modes de compétition par différenciation. Les changements qui remettent en cause le modèle taylorien se structurent essentiellement autour du concept « d'événement », de la coopération et de l'innovation. Les opérations de travail ayant été absorbées par l'automatisation des systèmes industriels, l'activité humaine se repositionne sur « **l'affrontement des événements** », c'est-à-dire « *tout ce qui survient de manière partiellement imprévue, non programmée mais important pour le succès de l'activité productive* » (Zarifian, 1999). Ainsi, on constate une tendance de plus en plus répandue à substituer une définition par les objectifs à atteindre ou par les fonctions à remplir à la définition classique des tâches, ce qui revient à introduire une marge d'autonomie intrinsèque dans l'activité.

Tout opérateur devient détenteur de données. La mobilisation du savoir humain détermine la productivité globale. La compétence d'ensemble ne réside plus dans les savoirs et les savoir-faire individuels mais dans une qualification collective induite par l'organisation productive. Le « *sur-travail* » cède la place au « *sur-savoir* ». Le traitement des situations événementielles est rarement le fait d'une seule personne. C'est le plus souvent un collectif, constitué de salariés ayant des compétences complémentaires et des statuts différents qui intervient. Le temps de travail est aussi celui de l'analyse, de la communication, du débat de coopération pour résoudre le problème posé. Les entreprises sont donc confrontées à une nécessaire implication individuelle du nombre optimal d'acteurs qui passe par leur intercompréhension (interface, expression, discussion, confrontation), à une nécessaire coopération acceptée qui renvoie à ce que Laville (1993) définit comme une nouvelle *appartenance productive*, un lien social créé autour de la technique et du produit. Ce nouveau modèle professionnel se structurerait autour du collectif qualifié (plutôt que de la culture de métier), de la mobilisation mentale des connaissances (plutôt que des savoir-faire acquis par la formation), de la compétence collective et contextuelle (plutôt que de la compétence individuelle et généralisée). C'est l'implication directe intellectuelle et psychologique du salarié qui est sollicitée.

La notion de qualification présente dans l'ancien modèle taylorien évolue vers la notion de **compétence**. Cette dernière suppose toujours l'existence de savoirs mais elle met l'accent sur deux autres dimensions : la capacité à faire face à des situations industrielles prévisibles et le fait d'être reconnu expert par le jugement des autres. Ce n'est pas le bagage de connaissances qui importe mais l'autonomie manifestée dans la maîtrise de situations et la reconnaissance dont cette autonomie peut jouir. L'organisation qualifiante est une organisation où l'activité industrielle concerne la conduite et la provocation d'événements dans un espace économique marqué par l'incertitude. Cette organisation suppose un niveau solide de connaissances professionnelles et d'expérience mais elle appelle aussi le développement de connaissances nouvelles associée à la réalité, à la complexité et à la nouveauté des situations événementielles. L'organisation qualifiante doit permettre à ses membres de réélaborer les objectifs qui doivent rester évolutifs (Zarifian, 1999).

Le principe de communication est au cœur de cette logique : les personnes dont l'activité et le point de vue sont relativement différents se mettent d'accord à la fois sur les objectifs communs et sur les interactions entre les activités. « *Communiquer revient alors à comprendre les problèmes et les contraintes des autres, à se comprendre soi-même, à se mettre d'accord sur des enjeux ou des objectifs d'action, à se cotransformer subjectivement dans le cours même et la répétition d'interactions.*» (Zarifian, 1999).
La coordination et la coopération favorisent la mise en commun des compétences et l'élaboration commune de compétences nouvelles. Enfin, la capacité d'apprentissage devient un critère absolument central de l'existence et l'innovation, un processus technique et social, procédant par combinatoire et recompositions et pas seulement par ruptures.

Ainsi le travail évolue vers une prestation à fournir, n'étant plus seulement et parfois pas du tout une tâche prescrite à accomplir. « *D'un modèle où l'efficience exprimait la productivité dans un monde d'opérations et d'objets, on passe à des modèles où l'efficience exprime surtout les capacités d'expertise et de mise en ordre d'un monde d'événements. Cette capacité d'expertise et de mise en ordre résulte directement du degré de développement de la communication* intersubjective qui se trouve projetée de ce fait au cœur de l'efficacité industrielle. » (Veltz et Zarifian, 1993).

C'est ainsi que, dans la recherche menée sur quatre établissements industriels, Christian Thuderoz (1995) montre comment les nouvelles formes d'organisation du travail provoquent l'émergence de nouvelles situations de travail assorties d'un nouveau type de coopération, d'un *nouvel agir en commun.* Ces nouvelles façons de travailler ou de coopérer en groupe permettent l'apprentissage de la parole, l'exercice de la coopération volontaire et librement choisie, l'expérience de la confrontation et du débat, un mode de délibération collectif. Le lien social se réécrit. Une nouvelle culture de travail s'élabore, caractérisée à la fois par la différenciation et l'intégration, par *l'individualisme coopératif.* Cet individualisme mêle étroitement le souci de l'individu de se réaliser lui-même et sa volonté d'agir avec d'autres individus pour réaliser un projet. Les individus veulent agir et être reconnus comme acteurs, se définir par leur action et s'insérer dans des relations sociales en les transformant sans pour autant s'identifier à un groupe ou à une collectivité (Thuderoz, 1995).

Si certains hésitent encore à parler de *modèle post-taylorien*, ils soulignent malgré tout la contradiction fondamentale entre des logiques d'organisation (standardisation, coordination et programmation) et des contraintes d'innovation (élaboration de combinaisons nouvelles entre les ressources de l'entreprise, capacité à réagir à des opportunités ou à des événements imprévus) susceptibles de cohabiter au sein d'un même projet ou d'une même entreprise (Alter, 1993).

L'émergence de ces nouveaux modes de fonctionnement ne serait cependant pas homogène (Linhart, 1993). Certaines hiérarchies intermédiaires demeurent encore réticentes à la communication et à la décentralisation, les enjeux de pouvoir limitent souvent le participatif et les nouvelles formes d'organisation qualifiantes et responsabilisantes peuvent déboucher, selon les types d'industrie, sur une rupture avec le modèle taylorien ou à l'inverse sur le renforcement de ce modèle (Linhart, 1993).

La coopération ne peut se déployer complètement parce que tôt ou tard, la logique de transformation qu'elle induit entre en contradiction avec la prescription et à travers elle la préservation des formes de domination. La prescription est indispensable, ce qui pose problème, c'est le refus de toute mise en question de la prescription à partir de l'expérience de travail. Toute organisation du travail, en même temps qu'elle organise l'activité des individus, distribue des places et des rapports de domination qui, tôt ou tard, entrent en contradiction avec les exigences de la coopération. C'est ainsi que certaines démarches

qualité se résument en des processus de communication essentiellement descendants (Daveziès, 1996).

Cette contradiction touche également les cadres, souvent pris entre les impératifs venus d'en haut et les exigences du terrain transmises par leur subordonnés. La prééminence de logiques financières et l'apparition de modes de gestion dans lesquels le travail est parfois délibérément et consciemment ignoré entraînent des souffrances psychologiques et remettent en cause la dynamique de la construction identitaire à travers la remise en cause de la contribution et de la reconnaissance (Daveziès, 1996).

2.2.3. *Un* temps de travail ou *des* temps de travail ?

Le développement des services mais aussi l'interpénétration des mondes industriels et des mondes des services est susceptible de questionner la catégorisation *secondaire* et *tertiaire* et laisse émerger un découpage des activités plus transversal par rapport au découpage sectoriel (Veltz, 1999).
Ainsi, la production ne se résume pas à l'action directe de matérialisation d'un bien ou d'un service. De nombreuses autres activités sont nécessaires à l'efficacité productive : la recherche, la conception, la maintenance, l'analyse de l'environnement, la définition et le suivi des organisations à mettre en place. Plusieurs temps coexistent dans l'entreprise avec leurs caractéristiques propres. Dans des économies actuellement centrées sur les services, la qualité, la réactivité aux variations permanentes du marché , l'adaptation aux demandes des clients, ces temps autres que directement productifs prennent une importance grandissante.

Les systèmes productifs ont subi de profondes transformations au cours des dix dernières années. L'automatisation et l'informatisation des opérations productives réduisent les effectifs ouvriers et intellectualisent le travail. Les technologies diminuent l'interdépendance temporelle ou spatio-temporelle des salariés (Grossin, 1994). Le temps de travail humain se dissocie totalement du temps de fonctionnement des installations et du temps de la production. Cette distanciation s'accompagne d'une modification complète des temps internes du travail, d'un abandon des rythmes, séquences et cadences qui les assujettissaient aux mécaniques.

Dans des processus de production de plus en plus complexes, le travail de plus en plus immatériel est d'abord une prestation qualitative. Pour suivre l'analyse de Zarifian (1995), le travail comporte au moins quatre composantes : un temps d'action proprement dit, un temps de formation et d'apprentissage, un temps d'études et d'analyse des situations et un temps de communication.

La frontière entre temps de travail et temps de non travail se brouille en raison de la recherche d'optimisation des conditions d'usage du facteur travail. Aux temps comptabilisés en heures de travail s'ajoutent des temps de formation et d'information, des temps de disponibilité et d'astreinte qui réduisent l'autonomie temporelle du salarié.

2.2.4. Le temps de travail : entre contrainte et mesure de la contribution productive

Le travail se situe aujourd'hui entre prescription et coopération et la question du temps comme facteur de performance de l'entreprise et des individus aboutit à un paradoxe.

D'une part, la pression temporelle s'accroît sur le travail. Le *temps durée* reste un paramètre central de l'organisation du travail. La rentabilisation du capital implique l'augmentation de la durée d'utilisation des équipements ou des installations. La concurrence se joue autour de la vitesse. La diffusion des organisations adaptées du modèle japonais ouvre des opportunités individuelles d'évolution de la qualification et du statut mais génère de nouvelles contraintes susceptibles de modifier les conditions de travail. Les enquêtes récentes sur les conditions de travail relèvent une augmentation générale des facteurs de pénibilité mentale et psychologique (Hamon-Cholet et Rougerie, 2000). Les enquêtes sur les conditions de travail effectuées régulièrement par le Ministère de l'Emploi et de la solidarité montrent ainsi qu'en 1998, les salariés déclaraient plus souvent qu'en 1991 travailler sous la pression de normes de production ou de délais inférieurs à l'heure. Le travail à la chaîne ne diminue pas et le travail répétitif se développe parmi les employés de commerce (Schumann, 1999 ; Charpentier, 2001). Ainsi, à la diminution du temps globalement travaillé correspondrait l'irrésistible ascension d'un contrôle accru sur le rythme de travail, si ce n'est sur le rythme de l'ensemble de l'activité. Le travail en urgence, de plus en plus, s'affiche non seulement comme temps souverain mais il se diffuse dans tous les lieux où intervient le travail humain (Rozenblatt,

1999). Les entreprises sont soumises ainsi à des impératifs contradictoires. « *La logique de flexibilité à outrance, de court-termisme exacerbé, est en fait incompatible avec les exigences non moins réelles de mémoire, de stabilité, d'accumulation des compétences dans les firmes réseaux ou dans les réseaux de firmes* » (Veltz, 1999).

D'autre part la valeur (marchande et d'utilité sociale) du travail est de moins en moins représentable par le temps d'activité. La valeur travail commune à Smith à Marx et à Taylor était en réalité une *valeur temps du travail*. Or, l'un des aspects fondamentaux de la mutation actuelle du travail est que la contribution productive de l'activité (marchande ou non) se mesure de moins en moins par le temps. Dans le modèle dominant du taylorisme, ces deux dimensions étaient très étroitement imbriquées : le *temps contrainte* et le *temps contribution productive*. Le substrat de travail n'est plus constitué majoritairement d'objets physiques et de processus stables, mais de relations entre des humains et des événements. L'origine de la valeur est de moins en moins représentable par le temps abstrait et homogène du monde industriel (Veltz, 1999 ; Zarifian, 1999).

L'évaluation va se réaliser de plus en plus par les résultats de l'activité, ex-post et non plus ex-ante. L'activité, le travail intellectuel redeviennent du même coût une boîte noire, le temps passé n'étant plus, à la limite qu'un élément parmi d'autres, dans l'autoorganisation de cette boîte noire classique (Veltz, 1999). Le temps passé à une tâche n'est qu'un élément parmi d'autre de mesure de la contribution productive et dans un très grand nombre de cas un élément de second rang. Ce qui explique l'efficacité et la création de valeur, c'est-à-dire la densité et la qualité des coopérations, l'ajustement final des compétences, les dynamiques relationnelles n'est ni instrumenté, ni mesuré. En termes plus triviaux, travailler dur et longtemps ne garantit pas une bonne performance. Les nouvelles formes d'organisation du travail tendent à dissocier le travail du temps de travail considéré comme seul temps d'activité (Daveziès, 1996).

Pour conclure, si le temps de travail est devenu un levier majeur de la politique de l'emploi et un outil de flexibilité pour les entreprises, le lien entre temps de travail et emploi n'est pas pour autant simple et linéaire. Le temps est une construction sociale dont les dimensions et les fonctions sont multiples (Morin, Terssac et Thoemmes, 1998). Il est à la fois un élément de mesure du travail abstrait, objet d'échange, facteur de limitation et de protection du travail concret et un paramètre organisationnel pour l'entreprise. mais il est aussi une composante

centrale du monde vécu des individus puisque le partage entre temps de travail et temps libre définit les conditions de la vie quotidienne et structure les rythmes sociaux. Or, la frontière entre temps de travail et temps de non travail devient floue : non seulement il y a une différence entre la durée officielle et la durée effective de travail, mais aussi plus aucune composante temporelle n'est stable. Même si la durée hebdomadaire du travail diminue, la variabilité et l'instabilité des conditions temporelles de travail augmentent. On assiste à une interpénétration des temps, des espaces publics et privés, des territoires sociaux (Gauvin et Jacot, 1999). Cette interpénétration questionne directement les perceptions, les représentations et les vécus de la vie de travail et de la vie « hors travail » des salariés.

3. LES ENJEUX PSYCHOSOCIOLOGIQUES DE LA REDUCTION ET DE L'AMENAGEMENT DU TEMPS DE TRAVAIL

3.1. LES SIGNIFICATIONS PSYCHOLOGIQUES ET SOCIOLOGIQUES DU TRAVAIL ET DU TEMPS DE TRAVAIL

3.1.1. Le sens et la valeur du travail pour les individus

Le concept de travail n'est pas une catégorie d'usage universel mais plutôt une notion ethnocentrique. En effet dans la plupart des travaux d'anthropologie sociale et culturelle, le mot travail peut revêtir des significations très différentes et se révèle difficilement saisissable dans nombre de sociétés. Dans notre société, nous avons l'habitude de considérer le travail comme le principal indicateur du statut social des individus. Mais ce lien entre travail, qualifications, statut social et identité n'est pas une constante. Elle est une configuration parmi d'autres. Dans nos sociétés par exemple, une même activité peut être du travail ou du non travail. Cela dépend si elle s'effectue ou non dans l'un des trois rapports : salarié, marchand ou domestique (Chamoux, 1994).

Les travaux menés sur « Le travail à travers les temps et les textes » par les rapporteurs du Commissariat Géneral au Plan (1995) montrent bien que le travail n'a pas toujours été une « valeur ».

Ainsi, le travail dans la Grèce, à l'époque de Platon et d'Aristote n'est ni synonyme de réalisation personnelle, ni source de lien social, il est au contraire méprisé et considéré comme s'opposant à la véritable citoyenneté. Les ethnologues et les anthropologues montrent que dans les sociétés non industrielles, le travail au sens d'effort n'est jamais valorisé en soi. Il vise à satisfaire des besoins naturels ou a une signification d'ordre symbolique. Il n'est jamais réalisé en vue du gain qu'il procurera.

La valorisation du travail en tant qu'activité essentielle de l'homme et source essentielle de lien social commencera à se développer au XIIIième et XIVième siècles, non pas autour de l'éthique chrétienne classique mais autour de l'éthique protestante du labeur (Weber, 1964).

Au XVIIième et XVIIIième siècles, dans le contexte des découvertes scientifiques et philosophiques et du développement des échanges économiques, Smith met le travail au premier plan de ses recherches. Il écrit alors que le travail est à la source de toute richesse. Avec Ricardo (1992) et Marx, le travail devient la médiation qui permet à l'homme de transformer la nature et de se transformer lui-même. Selon Marx, « *le travail est à la fois réalisation de soi (dans l'activité elle-même, dans l'œuvre réalisée, dans le lien social que le travail instaure entre les hommes) et perte de soi (dans le produit, dans la soumission à la nécessité naturelle, dans la dépendance des rapports d'aliénation ou d'exploitation)* » (Jung, 2000). Pour Marx, il est la fonction sociale par excellence et pour Durkeim, c'est la division sociale du travail qui rend les hommes plus dépendants les uns des autres et qui les lie le plus. Ces conceptions du « travail » se développent en même temps que l'industrialisation massive et la diffusion du modèle du travail salarié.

Aujourd'hui, le travail est un terme polysémique. Il désigne une activité rémunérée et exercée en vue de cette rémunération, mais aussi la réalisation ou l'accomplissement de soi à travers *l'œuvre*. Il est aussi « *activité* » parmi les activités rémunérées ou non auxquelles les individus se consacrent. Enfin, il est « *emploi* » lorsqu'il est localisé par un statut, un contrat, une classification.

Les valeurs associées au travail ont évolué depuis la Révolution industrielle. Les luttes sociales, les périodes de croissance économique et la restructuration de l'économie mondiale ont transformé progressivement *l'éthos du devoir* en *éthos de l'épanouissement*. Le travail cesse d'être perçu comme un devoir, comme une valeur en soi. Il devient instrumentalisé. Il est la clé de l'autonomie et de l'épanouissement. La véritable vocation de l'homme ne serait plus le travail mais l'épanouissement et le bonheur personnel (Lalive d'Epinay, 1994). Le travail dans l'idéal doit être un lieu d'épanouissement pour celui qui l'exerce. Différentes

recherches sur des hommes et des femmes actives ont montré que 60 à 70% d'entre eux non seulement acceptent les contraintes du travail mais y trouvent bien des sources de satisfaction internes, liées à l'activité elle-même, au sentiment d'accomplissement et au rôle social impliqué dans la vie professionnelle (Levy-Leboyer, 1987 ; Joulain, 1997, Thevenet, 2000).

Face aux tenants de la disparition du travail pour qui le travail ne représenterait plus qu'une occupation intermittente et de moins en moins importante ou une activité parmi d'autres toutes aussi importantes (Gorz, 1997 ; Méda, 1995), l'idée que le travail aurait perdu son rôle de repère central pour les individus est loin d'être confirmée par les faits. La crise du travail concernerait davantage la dégradation du travail occasionnée par l'aggravation du taylorisme couplée avec la précarisation du rapport salarial plutôt que la crise de la valeur travail elle-même (Lipietz, 1999).

En tant que rituel social, le travail participe des besoins identitaires essentiels : besoin d'existence et d'individuation (être visible aux yeux d'autrui, affirmer sa personnalité...), besoin d'intégration (avoir une place reconnue au sein d'un groupe), besoin de valorisation (donner une bonne image de soi et être jugé positivement), besoin de contrôle (maîtriser l'expression et l'image que l'on donne de soi) (Marc,1994).

D'un point de vue psychologique, on peut envisager la signification du travail d'une manière statique en tant que réalisation des intérêts et des aspirations personnelles et d'une manière dynamique, en tant que processus d'élaboration de l'image de soi. L'expérience du travail contribue au développement de la personnalité individuelle parce qu'elle représente une multitude d'occasions où recueillir et intégrer des informations sur soi venant de sources diverses, ce qui donne la possibilité de construire ou de préciser l'image de soi, de ses compétences et de son potentiel (Lévy-leboyer, 1987).

Ainsi, Sainsaulieu (1995) confirme que le travail est source d'identités sociales et personnelles tout à la fois. *« Chacun y trouve dans la complexité des pratiques de rapports aux produits, aux savoirs et aux collègues une riche moisson d'occasions de se définir avec et par les autres et de construire du sens dans son propre parcours de vie professionnelle et de responsabilités ».*

Le travail apparaît d'autant plus renforcé dans sa fonction de machine à produire de l'identité sociale que le développement de l'individualisme a appauvri la vie sociale. Il insiste sur le fait que l'investissement des individus dans d'autres formes d'activités ne peut se faire qu'à partir d'un ancrage de chacun dans le travail. Le travail est d'abord socialisateur au point que sa perte conduit à des blocages identitaires tels que les individus ne peuvent spontanément s'engager dans d'autres formes d'activités de manière positive. Aux yeux de Sainsaulieu (2001), l'entreprise, lieu de travail, doit être considérée comme l'acteur central de l'insertion dans la société. Les formes nouvelles de l'implication dans le travail lient la réalisation de soi à la performance et aux objectifs de l'entreprise. Le travail salarié est le lieu de l'apprentissage du travail collectif, de la sociabilité, de la négociation, de cette relation si importante entre le but collectif et l'épanouissement individuel (Dubar,1994c).

Selon Dubar (1994), l'idée de la fin du travail repose sur une définition restrictive du travail, celle *d'emploi*. Le travail est lieu et enjeu des constructions identitaires. *« La centralité du travail est repérable dans la construction de l'identité, dans l'accomplissement de soi et dans la santé mentale. Elle se constate dans l'articulation entre sphère sociale et sphère privée, entre rapports sociaux de travail et rapports domestiques. Le travail est la médiateur essentiel des rapports de domination des hommes sur les femmes. La centralité du travail se manifeste par l'aliénation et la pathologie résultant du chômage excluant le sujet de toute une série de médiations avec le collectif et avec la société, le confinant dans la marginalité et l'isolement. »* (Dejours et Molinier, 1994).

Toujours, selon Dubar (1994) l'intégration sociale n'est plus une appartenance stable, voire définitive à un groupe socioprofessionnel ou à une organisation. Elle doit être considérée comme un processus : une construction progressive et incertaine de liens sociaux significatifs, de compromis entre des contraintes structurelles et des projets biographiques, des normes collectives et des aspirations individuelles, des logiques sociales diverses et parfois conflictuelles.

L'activité de travail est un vecteur essentiel de cette socialisation comme processus actif d'essais et d'erreurs, de réussites et d'échecs, de continuités et de ruptures. Le primat de la flexibilité, la transformation des organisations et des modes de gestion engendrent un processus dynamique de construction des identités professionnelles. Avant, elles étaient établies, forgées une fois pour toutes dans la famille d'origine et le parcours scolaire.

Des enquêtes mettent ainsi en évidence l'importance persistante du métier dans les processus identitaires chez les personnes interrogées. Elles font le constat qu'au moment où la flexibilité ne cesse de se développer et que l'on oppose au concept de travail la notion d'activité en insistant sur la polyvalence et la mobilité professionnelle que cette dernière implique, l'identification au métier reste prépondérante (Gerritsen, 2001) . On pourrait rapprocher de cette observation le fait que les fortes tendances à l'individualisation qui caractérisent l'évolution de la société ont justement pour effet de renforcer, au détriment d'activités plus engagées dans la citoyenneté, des investissements proprement professionnels, c'est-à-dire une implication réelle dans son propre métier et dans ses trajectoires professionnelles (Grozelier, 1998). Ainsi, l'identité de métier aurait un effet modérateur sur les effets précarisants des emplois atypiques.

« *L'identité au travail est devenue une identité subjectivement choisie dans le contexte d'un équilibre de vie aux investissements pluriels. L'entreprise se trouve ainsi confrontée à une sorte de négociation permanente avec ses acteurs pour obtenir leur implication. Autrefois grégaire par attachement aux groupes, aux classes sociales, aux maisons, elle est devenue subjective et centrée sur l'articulation entre histoires personnelles et enjeux collectifs de production. Elle s'est progressivement complexifiée dans les expériences du pouvoir, de l'innovation, des mobilités, des crises de l'emploi et des changements de temps sociaux...* » (Sainsaulieu, 2001)

Enfin, le travail est irréductible à une simple valeur d'échange (Supiot,1993). Il exprime tout à la fois la subjectivité de la personne humaine au travers de ses œuvres et sa sociabilité au travers de la place qu'elle lui donne dans « la Cité ». Le travail est constitutif de l'identité de chacun au sens anthropologique.

Mais le travail ne peut être réduit à sa dimension technico-économique ou à sa dimension sociale. Il est aussi subjectif et intersubjectif et repose sur des ressorts affectifs . Quelque soit la situation de travail, il reste dans l'exécution une part incompressible qui ne peut pas être conçue à l'avance ni prescrite intégralement, dont trois dimensions fondamentales : *l'ingéniosité* qui consiste à ajuster le prescrit au réel, *la coopération* qui reste suspendue à la volonté des agents et *la mobilisation subjective* qui s'appuie sur le couple contribution / rétribution (Dejours et Molinier,1994)

Si le travail demeure une énigme en ce sens que aucune définition commune du concept de travail n'a été trouvée, Claude Dubar (1994a) affirme de son côté qu'il faut relativiser fortement l'opposition entre le travail qui est défini comme contrainte, obligation de gagner sa vie et le travail comme activité épanouissante, libre développement de soi. Au cœur du fonctionnement du travail quelqu'il soit, en particulier du travail dans la production mais aussi dans les services, il y a un engagement subjectif. L'idée que le travail salarié, même le moins qualifié est un travail hétéronome, contraint, un travail sans signification, ne lui semble pas résister aux meilleures analyses de l'ergonomie, de la sociologie du travail ou de la psychopathologie du travail qui montrent bien, chacune à sa manière, la différence entre le travail formel prescrit par les autres et le travail informel avec ses activités de résolution de problèmes les plus divers.

Le travail a toujours eu deux visages : d'un côté la souffrance, la pénibilité, les contraintes routinières, de l'autre le creuset d'une identité sociale, d'une dignité de citoyen. (Grozelier, 1998). Il est à la fois source de tensions, de réalisation, de plaisir et de fierté (Thevenet, 2000). S'il permet de gagner un salaire, il est aussi une activité perçue comme utile, qui permet de se réaliser, qui maintient occupé, qui permet de faire quelque chose avec les autres et d'être reconnu pour ses contributions, qui donne un sens à la vie. Le sens que chacun y trouve est singulier ; il résulte de l'interaction de plusieurs facteurs : l'histoire personnelle, familiale, sociale, professionnelle, l'âge, le sexe, la nature du travail, les conditions de travail, etc. Le sens du travail est construit et reconstruit par des cheminements individuels. Pour saisir le sens du travail, il faut tenir compte des différences individuelles, des différences culturelles et des expériences de vie (Morin, 1997).

Dans sa recherche sur les gestonnaires francophones, Morin (1997) montre comment le sens du travail se présente comme un effet qui peut être décrit à l'aide de trois composantes : la signification, l'orientation et la cohérence.

- *La signification* se rapporte aux représentations des individus à propos du travail. C'est le sens ou la définition que donne le sujet au travail, laquelle implique la valeur qu'il lui accorde. Elle est mesurée par la centralité absolue et la centralité relative au travail (importance du travail par rapport aux autres domaines de vie) ;

- *L'orientation* se rapporte aux motivations qui incitent la personne à travailler (satisfaction des besoins élémentaires, réalisation de soi, indépendance, contacts et relations avec d'autres, etc.) ;
- *La cohérence* concerne le degré d'adhérence, de connexité, d'équilibre que la personne atteint en travaillant.

Pour les femmes en particulier, la valeur travail prend un sens spécifique. Le travail a été le vecteur de l'émancipation des femmes, source d'autonomie financière mais aussi d'autonomie sociale (Grozelier, 1998). Dans leur recherche réalisée auprès de femmes québécoises de 17 à 45 ans, Spain, Bedart et Paiement (1997) montre que les femmes interrogées affirment travailler par besoin matériel mais aussi pour s'assurer une indépendance dans leur choix de vie et être reconnues comme citoyennes à part entière. Le travail a, pour ces femmes, trois significations primordiales : il est source de revenu et leur assure une indépendance et une autonomie financière. Il est aussi un lieu de rapports humains qui satisfont la nécessité d'être reconnues, appréciées, valorisées. Il est enfin un moyen de réalisation de soi et leur donne le sentiment d'exister.

La centralité du travail, son poids dans l'ensemble de l'existence est aussi, bien évidemment, fonction de ce que peuvent apporter les autres rôles sociaux, liés aux activités familiales, de loisir, civiques ou politiques, religieuses. Toute réflexion sur la place du travail ne peut être séparée d'une réflexion sur le rôle du non travail (Levy-Leboyer (1987). Lallement et Silvera (1999) nous montrent ainsi comment la situation dans le travail et dans l'emploi contribue à une nouvelle répartition du temps de travail, et, inversement, comment les modes de vie des salariés participent de ces réorganisations.

3.1.2. Articulation entre temps de travail et temps sociaux

La valeur et le sens accordés au travail et au temps de travail sont indissociables de la valeur et du sens accordés à la sphère « hors travail » et au temps hors travail. Quand on parle du temps libre, on évoque des temps différents selon les revenus et selon les niveaux de culture, car le temps libre n'est pas le même pour tous (Mothé, 1996). Pourtant l'appréciation de la qualité du temps libéré par de nouveaux horaires de travail permettant ou non une meilleure articulation de la vie professionnelle avec les activités hors travail semble largement

conditionner l'adhésion des salariés aux projets de réduction des temps de travail, et, en définitive, influencer leur implication dans l'entreprise (Gauvin et Jacot, 1999).

L'articulation entre temps libre et temps de travail a subi des évolutions depuis la fin du XIXème siècle. Jusqu'à la crise des années 30 et dans un contexte de forte industrialisation et de développement du mouvement ouvrier, le travail structurait en partie le temps de loisirs à travers la mise en place d'activités de support charitable pour les ouvriers, d'écoles techniques de formation, de clubs sportifs, d'activités populaires à l'intention des salariés (arbres de Noêl). A cette époque, les loisirs ouvriers étaient partiellement intégrés à l'organisation du travail. Après la crise économique de l'entre-deux–guerres, on assiste à la fois à un désengagement des entreprises du champ des loisirs ouvriers, à une autonomisation croissante des ouvriers par rapport au sentiment d'appartenance à l'entreprise, à une emprise croissante des loisirs de masse. Dans l'après guerre et surtout dans les décennies de 1950 et 1960, la réduction du temps de travail et l'accroissement des congés entraînent une extension importante du temps hors travail jumelée à l'élévation du niveau de vie (Pronovost, 1994).

Si la conquête du temps libre a largement coïncidé, il est vrai, avec des périodes de prospérité comme les Trente Glorieuses, toutes les société technologiques (au stade préindustriel, industriel ou postindustriel) vont, avec des paliers de développement et des rythmes inégaux dans le même sens : celui de la réduction du temps de travail. L'aspiration à la réduction du temps de travail ne concerne pas seulement quelques pays européens comme la France, l'Allemagne ou la Suède mais aussi le Maroc urbain ou le Japon (Dumazedier, 1996). Ce qui reste inconnu, c'est le rythme futur dans la progression de la croissance du temps libéré. Dans le contexte de la mondialisation, il est à prévoir que désormais la libération sociale du temps libre sera davantage liée aux nécessités économiques de l'entreprise.

Mais de quoi parle t-on au juste ? de temps libre ? de temps libéré ? de temps de loisir ? La structure du temps libre est complexe. André Gorz (1988) dans son étude des métamorphoses du travail analyse la dynamique productive d'une société du temps libéré. Temps libéré pour qui ? Les tâches familiales font-elles partie du temps libéré ? Même si le travail à la maison a un autre rythme, même s'il s'organise de façon plus flexible, il se compose d'un nombre de tâches qui pèsent sur le choix avec autant de rigueur que les tâches définies par l'entreprise.

Le temps libéré n'est pas homogène. Il peut comporter un temps d'engagement social volontaire, un temps d'utilité sociale. Mais les enquêtes internationales prouvent que ce temps d'engagement social n'occupe que 5% du temps libre en moyenne. Une autre part du temps libre peut être occupé par des activités d'engagement religieux. Mais là encore, elles n'occupent que 5% du temps libre en moyenne. Partout, la part massivement la plus importante du temps libre est occupée par des activités autonomes centrées sur l'expression de chacun pour lui-même, pour sa détente, son développement et surtout son divertissement en famille, seul ou en groupe. Ce sont les activités de loisirs corporelles, manuelles, artistiques, intellectuelles ou conviviales. Là se compte 90% du temps libre, dans toute société étudiée, inégalement en toutes classes sociales (Dumazedier, 1996).

Derrière ces activités de loisirs en tous genres émergent des valeurs nouvelles qui entrent en interaction avec les valeurs héritées de la vie familiale, professionnelle, politique ou religieuse. J.Dumazedier (1996) identifie trois types de valeurs émergent du loisir :

- Le rapport à soi-même est plus libre ;
- Le rapport à autrui tend à être plus convivial ;
- Le rapport à la nature tend à être plus désintéressé.

Ces valeurs tendent à donner à l'individu un droit plus grand à oser être davantage lui-même dans son expression sociale. « *C'est une sorte de nouveau droit de l'homme qui naît ; pas seulement par rapport aux institutions politiques, mais par rapport à toutes les institutions professionnelles, familiales scolaires ou religieuses* ».

Une différenciation structurelle du travail et du loisir s'est produite dans les sociétés modernes. L'un et l'autre ont acquis une logique qui leur est propre, chacun pouvant être ou non source de nouvelles valeurs, champ d'expérimentation et de développement culturel. Les recherches sociologiques portant sur les rapports entre le travail et le loisir permettent de conclure à un mouvement historique à la fois de différenciation du travail et du loisir et d'autonomisation progressive de ces deux sphères de vie (Pronovost, 1994).

Le temps libre pourrait-il devenir pour autant un temps dominant ? (Sue, 1995). Cette conception trouve ses limites dans le fait que le loisir suppose un travail productif qui le créé. « *Considérer que l'avenir de la socialisation ne devrait dépendre que des activités hors travail demeure une illusion puisque la très grande majorité de nos concitoyens souhaitent*

d'abord et avant tout une vie active, par et dans le travail. Ce sont donc les entreprises et leurs modalités de fonctionnement collectifs qui restent encore pour longtemps au centre de l'invention de société » (Sainsaulieu, 1995). Les voies nouvelles de dynamiques socialisatrices résident dans la variété des « Mondes Sociaux de l'entreprise » (Sainsaulieu, 1995). Quelque soit la durée du temps de travail, ce dernier continuera à imprimer à la vie quotidienne des adultes son rythme de base.

Mais la structuration volontaire du temps, la manière dont les individus le répartiront et l'organiseront pourrait obéir de plus en plus à la dynamique d'activités hors travail professionnel ou familial, en fonction des intérêts majeurs pour les activités hors travail. « *Dès lors que le travail éclate au point qu'on s'interroge sur sa valeur, que l'emploi se désagrège sous différentes formes, jusqu'à ne plus fournir le lien social, puisque l'entreprise explose à son tour, continuellement en recomposition pour s'adapter à la mondialisation, il devient indispensable que chacun d'entre nous trouve du sens ailleurs que dans le travail, l'emploi et l'entreprise.* » (Lebaube, 1997). La question de l'organisation du temps de travail sera à relier à la façon dont sont structurés les autres temps sociaux, aux valeurs et aux représentations qu'ils véhiculent (Boulin, 1993).

En conséquence, les questions sont plutôt celles des nouveaux équilibres entre d'une part les temps domestiques, les temps libres de loisirs ou les temps socialement engagés et d'autre part les temps socialement contraints du *travail passion* ou du *travail nécessité.*

D'un point de vue psychologique, il existe un système d'interdépendance que l'individu doit gérer (Curie et Hajjar, 1987). Il arbitre entre les deux pôles du travail et du hors travail et dans de nombreuses recherches les rapports entre ces deux sphères d'activité apparaissent ambigus ou paradoxaux. Les activités du travail et du hors travail forment système :

- Parce qu'elles utilisent des ressources limitées en temps et en énergie ; chacune des activités constitue donc une contrainte pour le développement de toutes les autres ;
- Parce que chaque activité est susceptible de procurer aux autres un certain nombre de ressources matérielles et informationnelles qu'elle tire de son inscription dans un cadre physique et social.

La baisse de la durée du travail devient, dans la plupart des négociations, la contrepartie obligée à un effort de productivité qui se traduit par deux mouvements complémentaires : une

extension de la durée de fonctionnement de l'entreprise sur la journée ou la semaine, et une augmentation de la flexibilité avec des horaires plus variables et moins prévisibles. Ainsi la réduction du temps de travail implique t-elle pour les salariés une situation inédite, un changement de perspective dans l'organisation de leur temps et l'obligation d'une nouvelle structuration des diverses périodes de leur vie sociale. Or l'appréciation positive ou négative de ce réaménagement des horaires de travail est largement tributaire des possibilités d'utilisation effective du temps libéré et de la qualité du nouveau compromis des temps permis (Gauvin et Jacot, 1999).
Ainsi, les enquêtes sur les résultats du passage aux 35 heures montrent que les plus satisfaits sont les cadres. L'opinion des salariés sur la RTT est en effet fortement dépendante du niveau de vie et des ressources financières et culturelles d'utilisation du temps libre (Gavini, 2001 ; Delteil et Meda, 2002).

Interrogés en amont de projets de réduction du temps de travail, un pourcentage important de salariés avait exprimé des réticences quant aux nouveaux rythmes de travail et de vie : selon un sondage de l'Observatoire du monde du travail (Le Monde du 7 juillet 1997), 24% des salariés craignaient alors que la réduction du temps de travail n'entraîne « un rythme différent du rythme habituel». Ils étaient conscients du fait que la réduction du temps de travail était souvent inapplicable stricto sensu pour leur fonction et qu'ils risquaient de ce fait de subir des inconvénients (Lebaube, 1997). En effet, le passage aux 35 heures a donné lieu à de profonds changements organisationnels qui ont entrainé une dégradation des conditions de travail :perte d'autonomie, polyvalence accrue, augmentation des tâches, accélération des rythmes (Darès, 2002).

Les nouveaux temps de travail peuvent être en discordance avec les rythmes biologiques mais aussi avec les rythmes sociaux. Les nouveaux temps de travail peuvent par exemple empiéter sur les temps familiaux ou perturber les arrangements personnels mis en place dans les anciens systèmes.

La recherche menée par Anxo et alii (1998) sur les entreprises françaises et suédoises analyse l'utilisation du temps hors travail dégagé par la réduction du temps de travail. Ce temps n'est pas souvent consacré à de nouvelles activités mais plutôt dévolu aux occupations existantes. Silvera (1998) fait le même constat dans la recherche menée sur quatre établissements ayant expérimenté des politiques d'aménagement et de réduction du temps de travail : le temps

libéré contribue à renforcer la construction du hors travail telle qu'elle préexistait. Le constat le plus sensible est celui d'une modification des rythmes de la vie quotidienne. L'espace domestique constitue le principal compartiment de déversement du temps libéré. On constate un réaménagement des tâches domestiques en particulier qui concerne davantage les femmes et plus de temps consacré à l'éducation des enfants, surtout chez les jeunes parents. Les principales activités de loisir développées par les salariés se déclinent sous forme de repos et de détente et favorisent le replis sur l'univers domestique. Cette centralité du domicile est particulièrement marquée pour les femmes dont les activités sont étroitement articulées à la vie familiale. De leur côté, les hommes poursuivent leurs engagements antérieurs : bricolage, sport.

Ralentissement du rythme dans l'enchaînement des activités de travail et de hors travail, investissement dans des activités personnelles sont les deux conséquences essentielles de la recomposition des temps de travail. Les chercheurs ont constaté un phénomène d'appropriation du temps et une prise de conscience de la valeur du temps. Bien sûr, cette appréciation dépend des modalités de la recomposition des temps de travail, des profils sociaux, du positionnement dans le cycle de vie des salariés et du revenu.

En ce qui concerne les modalités de la réduction du temps de travail, deux éléments apparaissent importants pour les salariés : d'une part, la possibilité de regrouper des périodes substantielles de temps libre (demi-journées ou journées entières...), d'autre part la distribution de ce temps libre au sein de la journée, de la semaine, voire de l'année (pendant les congés scolaires en particulier). Enfin, la régularité des horaires paraît essentielle à l'équilibre vie professionnelle- vie hors travail. Elle permet de planifier les activités et de synchroniser le temps de travail avec les autres domaines de la vie sociale, eux mêmes le plus souvent soumis à des régulations horaires spécifiques. Il apparaît souvent que les salariés sont moins demandeurs d'une réduction de leur temps de travail que de la recherche de compromis plus « confortables » entre les exigences de leur vie de travail et celles de leur vie privée (Gauvin et Jacot, 1999 ; Bouffartigue et Bocchino, 1998).

Afin d'éviter toute forme de régression sociale, la flexibilisation du temps de travail suppose pour le moins d'échapper à deux risques majeurs : d'une part la création de nouveaux « ghettos » au sein de l'entreprise (par la marginalisation des équipes de fin de semaine mais aussi des travailleurs à temps partiel, intermittents...) ; d'autre part la généralisation d'accords

et compromis qui se contentent de distribuer de simples contreparties financières à l'aménagement du temps de travail. Selon certains auteurs, le pari de la flexibilité ne peut être gagné que dans le respect de l'articulation optimale entre travail et hors travail (Lallement, 1996).

A titre d'exemple, la recherche de Jocelyne Loos (1986) menée sur les expériences d'aménagement du temps de travail de sept entreprises pilotes montre qu'il est nécessaire d'appréhender le travail et le temps libre de façon intégrée comme des éléments fondamentaux de réalisation et d'épanouissement de l'individu, l'idée étant que les individus cherchent à influencer le monde du travail à partir des valeurs qu'ils privilégient dans leur vie extra-professsionnelle. « *En tout état de cause, les expériences d'aménagement du temps de travail qui révèlent la volonté des salariés d'accéder à une plus grande maîtrise des structures temporelles tant dans le cadre de leur travail que dans celui du hors travail semblent aussi pouvoir servir de point d'appui à une réflexion plus fondamentale sur le rapport des femmes et des hommes au pouvoir dans les organisations.* » (Loos, 1986).

3.1.3. Le temps des hommes et le temps des femmes

Le débat sur l'ARTT comme outil de partage du travail a rarement fait référence aux conséquences différentielles sur le travail des hommes et des femmes (Hirata, 1996).
Nombreux pourtant sont les travaux qui ont mis en évidence le caractère sexué du travail. La division sexuelle du travail est structurée par un principe hiérarchique : le travail masculin a toujours une valeur supérieure au travail féminin (Hirata, 1996). L'approche en termes de division sexuelle du travail montre d'autre part que le travail et l'emploi des hommes et des femmes sont loin d'être interchangeables. Le clivage entre métiers masculins et métiers féminins, la permanence d'une certaine discrimination à l'encontre des femmes (Meurs, 2001), les difficultés d'insertion plus grandes pour les femmes sur le marché du travail, des salaires, des qualifications et des promotions toujours supérieurs pour les hommes à tous les niveaux de la hiérarchie professionnelle, un taux de chômage plus élevé caractérisent le travail féminin mais n'ont pas conduit pour autant les femmes vers un repli sur le foyer (Cordero, 1994, Maruani, 1998 ; Insee,2003).

Depuis trente ans environ, l'activité professionnelle féminine est en très forte progression en France (Maruani, 1998). L'irruption de la crise de l'emploi, l'installation d'un chômage

massif, durable et structurel n'ont pas interrompu la progression de l'activité féminine. Entamée au début des années soixante, la féminisation du salariat se poursuit, inexorablement, mais sans enclencher de véritable rupture avec les processus de production des inégalités de sexe.

Les transformations de l'activité féminine se sont structurées autour de quatre éléments : la tertiairisation, la salarisation, la continuité des trajectoires professionnelles, la réussite scolaire et universitaire. En 1997, quatre femmes sur cinq travaillent dans le tertiaire (et un peu plus d'un homme sur deux). La progression du travail des femmes entre 1980 et 1990 va de pair avec un déplacement des emplois d'une logique industrielle vers une logique de services, du travail ouvrier vers les postes d'employés, du travail des hommes à celui des femmes (Husson, 1996). Elles sont salariées à 90% (contre 84% pour les hommes). La grande majorité des femmes n'interrompent plus leur activité lorsqu'elles ont des enfants : 80% des femmes âgées de 25 à 49 ans sont actives. A l'école comme à l'université, dans tous les milieux sociaux, les filles réussissent mieux que les garçons.

Tout semble donc en place pour que les traditionnelles inégalités entre travail masculin et travail féminin s'effacent. Force est de constater que rien de tel ne se produit. Certes, les choses ont évolué depuis les années soixante : les écarts de salaires se sont un peu réduits, quelques professions masculines se sont féminisées sans se dévaloriser, certaines femmes peuvent avoir des carrières moins stagnantes. Si les emplois sont encore très concentrés dans un nombre relativement réduit de métiers et de postes de travail, plutôt non qualifiés et faiblement rémunérés, ces dernières années s'est aussi développé l'accès des femmes à des professions libérales et à des postes de responsabilités (Laufer,1982, 1997, 1998, 2000 ; Préel, 2001).

Mais par rapport aux progrès réalisés en matière de formation et de qualification, au regard de la continuité des trajectoires professionnelles, l'écart entre le capital humain des femmes et leur situation sur le marché du travail apparaît encore injuste. Les femmes sont globalement plus instruites que les hommes, mais elles demeurent notablement moins payées, toujours concentrées dans un petit nombre de professions féminisées, plus nombreuses dans le chômage et le sous emploi. Les lois anti-discriminatoires (Loi de 1972 sur l'égalité de rémunération, loi de 1975 sur la non-discrimination à l'embauche, loi de 1983 sur l'égalité professionnelle) ne fonctionnent pas. Elles n'empêchent ni la discrimination à l'embauche, ni les inégalités de salaire et de carrière (Laufer, 1992,1997,1998 ; Maruani, 1998 ; Silvera, 1998).

Le débat sur la réduction, l'aménagement ou la flexibilité du temps de travail passe par une appréhension sociale du temps qui est sexuée. Les hommes et les femmes entretiennent des rapports très inégaux aux temps de travail professionnel, domestique et de loisir (Zarifian, 1996 ; Insee, 2003). il y a inégalité sur le partage des temps professionnels et familiaux conditionné par la culture, la tradition, les attentes de rôles sociaux, les représentations sociales dominantes et le rôle privilégié de la mère dans le développement de l'éducation des enfants (F. de Singly,1992).

Ainsi, le temps de travail n'est pas neutre du point de vue de la logique de genre. Il est sexué comme le montrent les éléments suivants :

- *L'intensité de l'activité varie selon que l'on est homme ou femme.* Comparativement aux hommes, les femmes consacrent une partie moindre de leur vie à l'activité professionnelle. 95% des hommes actifs travaillent à temps plein contre 70% seulement des femmes actives (5% d'hommes actifs à temps partiel contre 30% de femmes actives à temps partiel). Par ailleurs 18,5% des hommes actifs à temps plein déclarent des durées hebdomadaires habituelles supérieures à 41heures contre 8,9% des femmes actives à temps complet (Insee, 2001) ;
- *On constate des différences notoires entre hommes et femmes quant à la durée du travail* . Ces écarts tiennent en grande partie au temps partiel ;
- *Les temps sociaux entre hommes et femmes sont différents* : l'intégration des femmes au salariat n'a pas bouleversé profondément la répartition des rôles. Le temps hors travail des femmes reste largement consacré à l'accomplissement des tâches domestiques. Sur 1440 minutes de temps sociaux par jour, la femme consacre 276 minutes en moyenne aux tâches domestiques contre seulement 133 pour les hommes (Insee, 2003).

« *Le temps domestique est un temps non industriel, sans limites tangibles autres que celles que les femmes décident de fixer. C'est un temps où la charge affective prédomine et où, de ce fait, valorisation et dévalorisation se côtoient de manière ambivalente. C'est un temps difficilement quantifiable et invisible. Ce facteur contribue à le dévaloriser. Dans le même temps, la charge affective le valorise qualitativement.* » (Angeloff, 2000)

« *Le temps des femmes est un temps morcelé marqué par la dépendance, le service et la disponibilité pêrmanente. Le temps des hommes est un temps choisi marqué principalement par l'alternance vie de travail / temps libre* » (Nicole, 1984).

Aspirant de fait à une meilleure harmonie des temps sociaux, les femmes pourraient induire de nouveaux modèles de temps de travail et de rapports au travail (Silvera, 1998). Même si, dans certaines recherches, les jeunes pères consacrent plus d'attention et de temps à leurs enfants et sont plus soucieux de l'harmonie des temps de vie, les premières enquêtes sur le sujet laissent majoritairement entrevoir sur cet aspect un certain immmobilisme. (Hirata, 1996 ; Anxo et Silvera, 1998 ; Estrade, Meda et Orain, 2001).

Ainsi, le temps désigné au masculin neutre comme du temps libre est, pour la majorité des femmes, du temps de travail domestique et familial. Tout montre également que ce qui est gagné sur le temps de travail se perd sur le front des salaires et des carrières. Ainsi en est-il notamment du travail à temps partiel (Maruani, 1998).

Les rapports sociaux de sexe organisent donc l'articulation des différents blocs de temps : professionnel, domestique, temps libre . La question de la réduction du temps de travail pose non seulement la question du partage du travail mais aussi celle de penser autrement ces rapports sociaux de sexe (Zarifian, 1996).

Traiter de la relation entre le travail et la famille, c'est penser les individus, les acteurs, à la fois et en même temps dans les deux champs dans la mesure où ils sont inscrits dans le même temps dans les deux sphères.. L'activité professionnelle des femmes prend son sens en considérant à la fois la façon dont elle s'inscrit par rapport à la vie familiale et par rapport à l'emploi et aux structures d'emploi. De la même façon, les carrières professionnelles des femmes, comme celles des hommes doivent être comprises à la fois au regard de la politique des entreprises et des stratégies familiales. Le processus de *division familiale du travail* , comme « *principe d'analyse conjointe et indissoluble du travail et de la famille* » est un processus de répartition du travail en fonction du statut familial. Il se retrouve à la fois dans la sphère domestique et dans l'emploi et à tous les niveaux du social (Barrère-Maurisson, 1992, 1994).

La notion de temps choisi pour les femmes est, de ce fait à replacer dans certaines limites. Même volontaires, les femmes effectuent leurs choix de temps de travail bien souvent au regard de contraintes budgétaires et familiales. Le choix ne peut plus être alors assimilé à un « libre choix » au sens de « non contraint » (Zarifian, 1996 ; Silvera, 1998). C'est dans cette perspective qu'il conviendra de replacer le choix effectué par les femmes de travailler à temps partiel.

3.2. LES IMPACTS DE L'ARTT SUR LA VIE DE TRAVAIL

3.2.1. Les impacts de l'ARTT sur les conditions de travail

Les divers types de formules d'aménagement du temps de travail ont du point de vue des individus, des impacts différents sur le temps libéré, les conditions de travail et le statut (Grossin, 1994) :

- Les journées continues et la semaine de quatre jours permettent par exemple de concentrer le temps libéré sur les fins de soirée ou sur les fins de semaine.
- Le travail intérimaire et les contrats à durée déterminée comportent l'inconvénient de l'insécurité de l'emploi. Ils trouvent cependant des partisans parmi les travailleurs qui n'entendent pas être liés de manière permanente à une entreprise ou qui se trouvent en période d'attente, d'indécision. Ils peuvent également constituer un palliatif pour les chômeurs.
- Les horaires variables appelés aussi horaires individualisés ou travail à la carte permettent à chacun de choisir ses horaires dans les limites de plages horaires déterminés. Ils apportent plus de liberté et de souplesse dans la contrainte du temps de travail.
- Le travail de week-end qui consiste à travailler deux journées pleines payées au tarif d'une semaine normale attire les jeunes mais comporte des risques de marginalisation sociale. Le travail de nuit, en dépit de difficiles conditions de travail est ressenti parfois comme moins stressant ou offrant davantage d'autonomie (Silvera,1998).
- Les régimes de travail à temps partiel, quant à eux ont des impacts différents selon qu'ils sont choisis ou subis, et qu'ils s'insèrent dans des logiques collectives ou individuelles.

Ce point sera amplement développé ultérieurement.

L'ambivalence des effets entraînés par un aménagement ou une réduction du temps de travail est liée à la fois aux caractéristiques du poste occupé, des conditions de travail, des articulations temporelles des individus et des conditions de mise en place.

Les modifications du temps de travail ont des effets sur la maîtrise par les individus des structures temporelles :

Les durées de travail atypiques correspondent-elles au souhait des salariés ?. Bien que l'éventail des régimes temporels de travail s'ouvre à la faveur de la réduction de la durée de travail et d'un souci plus marqué qu'autrefois des aspirations individuelles, la maîtrise de la distribution personnelle de son temps reste à reconquérir et la révolution du temps choisi n'est pas encore terminée (Grossin, 1994).
Les salariés aspirent à une plus grande maîtrise de leurs structures temporelles, à une meilleure conciliation des temps de travail, temps familiaux, temps citoyens, temps de loisirs . Cette aspiration varie selon l'âge, le sexe, la situation familiale, le cycle de vie dans lequel se trouve l'individu. La question reste de savoir si les schémas d'organisation temporelle tiennent toujours compte des préférences individuelles.

Les expériences réalisées jusqu'alors, au sein des entreprises, semblent indiquer que la modification du temps de travail, dans son volume, dans sa rythmicité, peut générer un stress identitaire ébranlant la relation de la personne au travail . Modifier le temps de travail, c'est modifier la gestion individuelle du temps. Le salarié doit opérer une réorganisation psychologique et cognitive (Durand Delvigne, Verquerre et Masclet, 2000). Les dispositifs de fluctuation des horaires obligent les salariés à reconsidérer les frontières entre leurs rythmes professionnels et leurs temps familiaux et sociaux (Charpentier, 2001).

Certaines formes de flexibilité temporelles peuvent, dans certaines conditions, amener le salarié à perdre la maîtrise de la gestion de son temps personnel. Les comptes *épargne-temps* dans lesquels le temps regagné ne peut être consommé par le salarié au moment où il le décide en sont un exemple (Thoemmes, 2000).

Ainsi dans la recherche comparative menée sur 8 entreprises françaises et 6 entreprises suédoises, Anxo et alii (1998) montrent l'ambivalence du lien entre « temps contraint » et « temps choisi ». En effet, l'analyse des processus de réduction-aménagement du temps de

travail sur les conditions de travail souligne tantôt une intensification du temps de travail et un plus grand assujettissement des rythmes de travail individuels aux contraintes émanant de la demande, tantôt des effets positifs selon le type d'aménagement d'horaires de travail concerné. Les conséquences multiples d'une recomposition des temps de travail dans l'entreprise sont articulées aux modes de vie.

Par ailleurs, il ressort de cette enquête que trois éléments liés aux changements du temps de travail opèrent dans les deux pays un rôle déterminant mais différencié dans les évolutions concernant les utilisations du temps hors travail : l'ampleur de la réduction du temps de travail qui a un impact mécanique sur la quantité de temps libéré, les modalités de la réduction qui déterminent les possibilités d'usage du temps libéré, enfin la plus ou moins grande régularité des horaires de travail qui conditionne les possibilités de planifier les activités et d'articuler le temps de travail avec les autres temps sociaux.

C'est donc au regard des modes de vie et du temps hors travail qu'il convient aussi de resituer les effets d'un réaménagement du temps de travail et en conséquence, la perception du temps de travail comme *choisi* ou *contraint*.

On comprend mieux ainsi le bilan souvent mitigé des 35 heures : la diminution comptable de la durée du travail n'a pas nécessairement entrainé une meilleure maîtrise par les individus des temporalités (Bouffartigue, 2002).

Les modifications du temps de travail entraînent des effets sur les conditions de travail :

Pour la plupart des salariés, le travail est d'abord un lieu de relations sociales permettant la construction de l'identité par l'insertion dans des collectifs de travail. Pour que celle-ci soit possible, il convient que l'organisation des temps de travail permette les échanges, la vie sociale dans l'entreprise ou à proximité. Or les évolutions du temps de travail impliquent presque toujours une intensification du travail, associée à une diversification des formes d'organisation des temps.

Les cadences sont souvent plus serrées empêchant l'échange d'informations entre collègues lors du travail. Les temps de pause, de changement d'équipes, de réunions sont fréquemment

réduits dans les processus de réduction du temps de travail pour se concentrer sur la phase productive du travail. L'ARTT entraîne fréquemment une nouvelle réorganisation interne qui suppose une nouvelle gestion de l'espace et des rythmes de travail, des sphères de polyvalence et une organisation des plannings plus contraignante (Silvera, 1998).
L'expérience montre par ailleurs que le travail sous forte contrainte temporelle augmente les risques de conflits interpersonnels. La diversification des formes d'horaires peut aussi conduire à affaiblir le sentiment d'appartenance à l'entreprise par exemple pour les équipes de suppléance qui interviennent en fin de semaine ou lors des congés (Gauvin et Jacot, 1999).

La fixité ou la flexibilité du poste en particulier conditionne les effets de la réduction du temps de travail sur le rapport au travail. La concentration sur « le temps de travail productif », la réduction des délais, la pression constante sur le temps peut conduire à une permanence du travail en urgence avec l'impression (et la réalité éventuelle) du travail mal fait et donc insatisfaisant. Cette situation paradoxale peut entraîner des états de souffrance morale qui peuvent, à terme, se révéler pathogènes (Hamon-Cholet et Rougerie, 2000).

Dans les activités de service en développement, la qualité des contacts humains avec le client ou l'usager dépend pour partie du temps qui est accordé à l'échange. La réduction des temps prévus pour le travail risque alors d'apparaître en contradiction avec les impératifs de qualité de plus en plus imposés par les directions et les exigences que se donnent les individus eux-mêmes pour réaliser une prestation de qualité qui sera source de plaisir au travail.

Le passage aux 35 heures n'a pas fait exception. Il s'est accompagné d'une intensification du travail pour tous les personnels dans la mesure où la diminution du travail ne s'est pas accompagné d'une diminution mécanique de la charge de travail (Brunhes et alii, 2001).

La modification du temps de travail entraîne des effets sur les attitudes et comportements au travail des individus :

Réduction et réorganisation du temps de travail sont porteuses à la fois de risques et d'opportunités pour la santé. La santé doit être abordée comme un état global : elle est à la fois physique et mentale. Les risques sur la santé ne concernent pas que l'individu. Tôt ou tard, ils seront révélés par l'absentéisme, la démotivation, les problèmes de qualité et de quantité de production, la recrudescence d'accidents du travail (Dejours, 1987).

Certaines recherches montrent comment les effets d'une réduction collective du temps de travail sur la motivation des salariés peuvent être différents selon les cas (Vidaillet et Lluansi, 1996). L'existence ou non d'un accord, ses objectifs et les conditions de sa mise en place influencent l'adhésion et l'implication des salariés. Ainsi, il n'y aurait pas véritablement de changement dans les mentalités lorsque l'accord est transitoire, qu'il est présenté comme une mesure défensive et qu'il s'accompagne d'une diminution de revenus. En revanche, l'implication dans le travail et le hors travail augmentent lorsque l'accord a pour objectif de concilier la compétitivité de l'entreprise, les aspirations des salariés, la création d'emplois et lorsque le dialogue social est privilégié.

La recherche menée par Françoise Pierson (1996), dans le secteur des assurances sur les accords collectifs relatifs au temps partiel montre comment les règles figurant dans un accord collectif d'entreprise auraient la capacité d'encadrer l'action individuelle ainsi que l'action collective. Le comportement des acteurs concernés par l'application des accords serait dépendant du contenu de ces derniers. En particulier, le mode de prise de décision (négocié ou hiérarchique) en application de l'accord, l'information du salarié sur les conditions d'application de l'accord, l'existence d'une commission de suivi exercent une influence sur les comportements (absentéisme, conflits) et la satisfaction des acteurs (Pierson, 1996).

Ces constats soulignent l'ambiguïté de la réduction et/ou de l'aménagement du temps de travail. Dans quelle mesure le nouveau temps de travail est-il choisi et/ou contraint ? L'ARTT risque t-elle d'aggraver les conditions de travail par intensification de la charge de travail ? risque t-elle de démotiver les salariés ou à l'inverse créé-t-elle des opportunités de développer des compétences et de l'autonomie ? Les nouvelles organisations à mettre en place doivent passer par une analyse fine des différentes temporalités en cause dans l'entreprise et du contenu du travail réel. « *Réduire le temps de travail n'est pas faire le même travail en moins de temps mais bien faire un autre travail.* » (Gauvin et Jacot, 1999). Les modes de régulation mis en place par les salariés le démontrent.

3.2.2. Les stratégies de régulation et les modes d'ajustements développés par les salariés

Dans leur recherche menée auprès des agents de douane et des conducteurs de train, Gadbois et alii (200) montrent comment le travail et son environnement sont le lieu où des temporalités multiples liées à l'activité s'enchevêtrent : temps de l'horloge, temps des événements, temps biologiques, temps psychologiques, temps social. Plusieurs recherches ont montré comment, dans les activités de travail s'entrecroisent ces temporalités : l'efficacité des systèmes de production d'une part, la qualité de vie et la santé des salariés de l'autre sont fortement dépendants tout à la fois des horaires, des rythmes de travail et de l'âge des salariés.

Mais le poids de ces trois conditions n'est pas direct : pour répondre aux contraintes qu'elles exercent sur leur activité, les travailleurs combinent des stratégies de régulation multifonctionnelles. Ces régulations peuvent concerner des compromis entre vie de travail et vie hors travail : adaptation de l'emploi du temps du travailleur et de son conjoint, répartition des tâches au sein de la cellule familiale, choix du cadre de vie. Elles se déploient à l'échelle du cycle de vie et de la carrière individuelle.

Ces régulations concernent également une gestion temporelle des exigences intra-tâches. Le cadre temporel recouvre un ensemble de variables : cycles de production et répétitivité, cadences et productivité, vitesse de déroulement des processus, délais de réponse et rythmes de l'exécution. Ces variables interfèrent avec le contenu des tâches, la complexité et la criticité des situations. Par les *butées temporelles* qu'elles imposent plus ou moins explicitement, elles peuvent être ressenties comme des contraintes dans la mesure où elles fondent pour les opérateurs la monotonie, la surcharge, la pression ou l'urgence des situations. Ces contraintes constituent des perturbations potentielles du déroulement de l'activité que les opérateurs tentent de compenser en mettant en œuvre dans leur travail divers *modes de régulation* et de contrôle du temps qui ont un double but : répondre aux obligations implicites de la production et éviter de se retrouver en situation d'urgence pour limiter les risques d'erreur, d'incidents ou d'accidents. Ces modes d'ajustements sont les suivants :

- *L'anticipation* qui sous tend la planification de l'activité. Elle n'est pas seulement liée à l'exécution d'actions ; elle permet aussi d'élaborer les recherches d'informations visant à élargir le champ de l'activité prescrite et à en devancer les indications. Elle est liée

à la gestion du risque et permet d'éviter de se mettre dans des situations désorganisées ou que l'on ne saurait pas contrôler ;

- *L'organisation temporelle* intervient en temps réel et à des niveaux extrêmement fins de l'activité ; « *l'objectif est d'arriver à tout prix à rester dans les temps* ». Les recherches concernées ont identifié plus particulièrement une hiérarchisation des priorités de traitement des tâches, un rétrécissement du réseau des interlocuteurs, un raccourcissement des temps de communication ;
- *Le dépassement des horaires de travail.*

L'élucidation de ces stratégies et la prise en compte de leurs interactions sont deux conditions nécessaires pour définir des modes d'organisation du travail qui permettent au mieux de répondre aux exigences économiques et sociales.
Aussi la maîtrise du travail implique t-elle une vision claire des temps du travail, de leur gestion et de leurs effets, notamment pour pouvoir mettre en œuvre des scénarios organisationnels et techniques.

3.3. LES ATTENTES ET LES ASPIRATIONS DES SALARIES SUR LE TEMPS DE TRAVAIL

Si certains, dans les mesures d'ARTT, mettent l'accent sur la solidarité et le « partage du travail » entre salariés et chômeurs, d'autres y voient surtout l'occasion d'améliorer la flexibilité de l'appareil productif et sa capacité d'adaptation et de création d'emplois. D'autres enfin insistent plus sur l'aménagement du temps dans la vie de chacun, sous la forme d'un temps « choisi » qui devrait contribuer à répartir mieux le travail en fonction d'aspirations personnelles.

Trois enquêtes menées dans le courant des années 90[1] auprès des salariés montrent que la réduction du temps de travail était une aspiration forte des salariés qui en attendaient davantage de temps libre, une amélioration de leur vie de travail ainsi que des créations d'emplois dans les périodes de chômage élevées. Cette attente était plus importante chez les cadres que chez les autres catégories professionnelles et plus chez les femmes que chez les

[1] Ces trois enquêtes ont été menées à l'initiative de la CFDT : d'abord en 1994 auprès de salariés de la Métallurgie Parisienne, ensuite en 1995 auprès des salariés de la Fédération Unifiée de la Chimie, enfin auprès des agents de l'ANPE

hommes. Parmi les différentes modalités que pouvait recouvrir la réduction du temps de travail, les salariés privilégiaient la semaine des quatre jours et les femmes privilégiaient plus souvent que les hommes le travail en horaires décalés susceptible de conférer une plus grande autonomie dans l'articulation entre travail et hors travail (Boulin, Cette, Dauchot et Verger, 1996).

Il ressortait de ces enquêtes que les principales préoccupations concernaient tout d'abord non pas la *durée du travail* mais la *durée du contrat de travail.* Ce n'est qu'en second lieu qu'intervenait l'arbitrage entre rémunération et temps libre. De ce point de vue, les contrats à durée déterminée qui sont devenus le mode d'embauche très majoritaire dans cette période ont beaucoup réduit la maîtrise du temps par les salariés, ou plutôt par les personnes recherchant un emploi. Dans les caractéristiques des emplois recherchés, la priorité était la recherche d'un emploi permanent (CSERC, 1998).
Dans une société largement menacée par le chômage, « *le temps du travailleur n'est pas seulement le temps de la prestation de travail : c'est aussi, c'est d'abord, la durée du contrat, qui lui donne ou non une certaine maîtrise de son temps* » (Supiot, 1995).

Les représentations du temps de travail sont fortement conditionnées par les conditions de travail elles-mêmes. « *Il y a ce cercle étroit du statut et des aspirations qui fait en sorte que l'ouverture à des attentes accrues en matière de réduction du temps de travail ou de redistribution des temps sociaux va presque toujours de pair avec la stratification sociale. La demande de temps de travail est sans doute de plus en plus différenciée.* » (Pronovost, 1994).

3.3.1. Travailler moins longtemps mais dans certaines conditions d'utilisation et d'organisation du temps libre

D'un point de vue sociologique, ce ne serait pas tant les conceptions et les valeurs du travail comme telles qui évolueraient mais la représentation des rapports souhaités entre le temps de travail et les autres temps de la vie (Pronovost, 1994). Selon les travaux et les recherches de cet auteur, le loisir et la famille constituent des raisons explicites majeures soit de la recherche d'un temps de travail réduit, soit de la redistribution d'un temps libre additionnel. Par ailleurs, d'autres enquêtes montrent que la pratique de nombreux loisirs et la participation à la vie

associative n'influenceraient que faiblement les choix sur les temps de travail . La famille au sens large constitue la première raison de demande de temps libre (E.Crenner ,1999).

Dans sa recherche, Pronovost (1994) a choisi d'analyser le temps de travail en tant que norme sociale c'est-à-dire les règles, les standards usuels à partir desquels sont définies les limites inférieures et supérieures normales du temps passé au travail. Dans ce système des valeurs du temps de travail prédominent non seulement les normes de temps de travail mais aussi les notions d'amplitude minimale et de concentration des périodes de travail, l'aspiration à des aménagements plus souples des temps de travail et hors travail. Pour ce qui est de l'amplitude minimale, les personnes interrogées fixent un seuil minimum d'heures de travail en dessous duquel il ne vaut plus la peine de se rendre au travail. Ce seuil résulterait d'un arbitrage des coûts reliés notamment au trajet et à l'organisation de la journée. La norme de l'amplitude minimale a comme corollaire celle de la concentration du temps de travail : les préférences ne vont pas vers un étalement du temps de travail mais vers sa concentration de manière à dégager de plus longues périodes de congés et de temps libre. Par ailleurs, les salariés ont souligné les difficultés réelles de synchronisation des temps personnels liées à des horaires irréguliers et exprimé leurs aspirations à des aménagements plus souples des temps de travail et hors travail.

Les articulations temporelles sont fonction du statut socio-économique : la vie de famille, l'aptitude au loisir, la situation de travail, les articulations temporelles entre vie de travail et vie de non travail, la durée de travail et celle des trajets constituent, pour chacun, des facteurs déterminants de l'équilibre des divers temps entre lesquels l'existence se partage (Grossin, 1994).

Ainsi l'opinion des salariés vis à vis de la réduction de leurs horaires de travail est fortement dépendante, de la composition de la famille, des conditions de travail, mais aussi du niveau de vie comme le montrent les enquêtes citées plus haut.

3.3.2. La rémunération plus que le temps libre

Les trois enquêtes menées à l'initiative de la CFDT et citées plus haut montraient également que les salariés rejetaient, dans leur grande majorité, l'hypothèse d'une baisse de leur propre

pouvoir d'achat. Par ailleurs, ils se déclaraient prêts à accepter un aménagement des horaires en cas de réduction du temps de travail (Boulin, Cette , Dauchot et Verger, 1996).

Le choix en faveur du temps libre semblait relativement plus fréquent pour les personnes disposant de revenus plus élevés (CSERC, 1998). Cette réponse était d 'ailleurs renforcée par le sens donné au travail : 65% des actifs occupés estimaient que le travail représente avant tout une source de rémunération tandis que 19% y voyaient surtout un moyen d'épanouissement personnel et 15% un moyen d'insertion ou d'affirmation sociale (Duflos, 1997).

De son côté, la recherche menée par Crenner (1999)[2] montrait que si une large majorité des salariés à temps complet (près de 8 sur 10) préférait travailler moins, la moitié y mettaient comme condition le maintien de leur salaire. Les ouvriers et les employés, dont les conditions de travail étaient les plus difficiles, étaient plus ouverts à l'idée de travailler moins mais leur faible niveau de vie expliquait leur réserve à l'encontre d'une réduction parallèle des salaires. Les jeunes actifs de 15 à 24 ans semblaient les plus réticents envers une réduction du temps de travail non compensée. La faiblesse relative des salaires, la proportion importante d'emplois peu stables et le fort taux de chômage chez les jeunes étaient susceptibles d'expliquer ce comportement (Insee, 1997).
A l'autre bout du cycle d'activité, les 50-59 ans étaient, au contraire, les plus attirés par une mesure de réduction du temps de travail, surtout ceux vivant maritalement (Insee, 1997)

Une augmentation de temps libre semblait correspondre à une véritable attente pour les cadres et professions intellectuelles supérieures ainsi que pour les professions intermédiaires. Globalement près de 30% d'entre eux auraient accepté une réduction de leurs horaires sans contrepartie. Cette proportions était plus faible pour les employés (22%) et surtout pour les ouvriers (15%).

Ainsi, les salariés acceptaient d'autant mieux une réduction du temps de travail non compensée que leur salaire était plus élevé (Insee, 1997).

[2] Dispositif d'enquêtes permanentes de l'Insee sur les conditions de vie des ménages qui permet d'étudier annuellement l'évolution d'indicateurs sociaux.

Le sexe apparaissait également comme un facteur de différenciation des aspirations. Les femmes étaient plus favorables que les hommes à une baisse du temps de travail, qu'elles aient ou non des enfants. Les femmes de 25 à 39 ans y étaient les plus favorables sans doute du fait de contraintes familiales plus fortes (Insee, 1997).

Il restait toutefois une frange de salariés qui refusait complètement la réduction du temps de travail. Ces salariés se situaient aux deux extrémités de la distribution des salaires. Si, sur ce point, hauts et bas salaires se rejoignaient, cette opinion reflétait, pour les uns, les priorités d'ouvriers et d'employés les plus modestes et, pour les autres, la position bien particulière des cadres (Crenner, 1999).

Ces résultats convergeaient avec ceux des recherches menées en 1995 par Fermanian, Galtier et Lagarde (1999). Ils montraient que moins d'un quart des salariés à temps complet se déclaraient prêts à réduire proportionnellement leur temps de travail et leur salaire. Les plus aisés, les plus diplômés et les femmes particulièrement avec de jeunes enfants y étaient relativement plus favorables, à l'inverse des salariés les plus jeunes et des parents de familles nombreuses. Cependant, Lorsque cette réduction du temps de travail sans compensation financière permettait de maintenir ou d'augmenter les effectifs de l'établissement, la moitié des salariés à temps complet s'y déclaraient favorables.

Si l'on en croit les enquêtes précédant le passage aux 35 heures, **les salariés avaient donc plutôt tendance à préférer l'augmentation de leur salaire à la diminution de leur temps de travail. Cette préférence était fonction du niveau de rémunération : plus celui-ci était bas ou avait été affecté au cours des années précédentes, plus les salariés privilégiaient la défense de leur pouvoir d'achat**. Or ces attitudes illustraient un paradoxe : les activités dans lesquelles la RTT était la plus simplement et la plus rapidement créatrice d'emplois étaient aussi celles où les salariés étaient les plus réticents à un arbitrage défavorable au pouvoir d'achat. Les activités à plus forte valeur ajoutée où les salariés étaient plus enclins à la modération salariale étaient celles où les retombées sur le temps de travail effectif et sur l'emploi apparaissaient les plus incertaines et les plus lentes à émerger (Bertrand, 1997).

Pour résumer, la position face à la réduction du temps de travail reflète l'arbitrage entre un maintien du niveau de vie et un allongement du temps libre. Or, celui-ci se fait d'autant plus facilement en faveur du temps libre que l'on dispose d'un niveau de vie

suffisant. La contrainte budgétaire (salaire individuel, existence d'un autre revenu au sein du manage, nombre d'enfants scolarisés, statut d'occupation du logement) parait déterminante : plus elle est forte, moins le salarié se déclare prêt à accepter la mesure sans compensation salariale ni contrepartie en termes d'emploi (CSERC, 1998). Par ailleurs, la norme du temps complet, ainsi que les représentations et les rôles sociaux et professionnels influencent largement les aspirations. Enfin, l'articulation et l'équilibre entre temps de travail et temps hors travail, rythmes de travail et rythmes hors travail demeure des paramètres déterminants des souhaits.

Par ailleurs, l'opinion des salariés à l'égard de la RTT est fluctuante : au fil des ans, leur position varie beaucoup dans les réponses aux enquêtes. Il faut y voir l'expression d'une attitude ambivalente et hésitante (CSERC, 1998). On constate aussi que l'attitude des individus à l'égard de la RTT dépend de leur environnement immédiat (localité, bassin d'emplois). C'est là que les salariés situent leur action et leurs choix. Enfin, il ne faut pas négliger l'impact de la RTT sur les rythmes les habitudes, la vie quotidienne. L'expérience montre que si la RTT libère réellement et de façon visible du temps pour les salariés, leur hostilité initiale peut se transformer en approbation.

3.3.3. Réduction collective ou individuelle du temps de travail ?

Les enquêtes menées par Fermamian, Galtier et Lagarde (1999) ont montré que au-delà de la réduction proprement dite du temps de travail, la question du caractère collectif ou individuel de cette réduction restait posée. Dans ces enquêtes, les salariés avaient une meilleure perception des répercussions sur leur vie professionnelle et extra-professionnelle d'un passage à temps partiel que d'une réduction collective du temps de travail. Confronter ces deux modalités permettait en particulier d'avoir des éléments d'appréciation de la persistance de normes sociales de durées de travail. Dans un contexte d'intensification de la flexibilité du marché du travail, il était légitime de s'interroger sur la persistance de normes de temps de travail, desquelles il était difficile pour certaines catégories de salariés, de se démarquer en travaillant moins.

Dans ces enquêtes, 71% des hommes à temps complet ne souhaitaient pas travailler à temps partiel contre 43% de femmes. Le travail à temps partiel est aujourd'hui encore très féminin et peu d'hommes acceptent de se démarquer vis à vis de la norme à temps complet.

La catégorie socioprofessionnelle se révélait particulièrement discriminante : les ouvriers et les cadres (catégories il est vrai peu féminisées) étaient les plus hostiles au temps partiel. Pour ces salariés, accepter un emploi à temps partiel, c'était accepter de se voir étiqueter comme « ayant d'autres priorités que son travail » par ses collègues et sa hiérarchie.

L'âge et le cycle de vie étaient également des variables discriminantes. Les jeunes salariés de 16 à 24 ans ainsi que la tranche des 40-50ans étaient les plus réticents envers le temps partiel. Si la proportion de temps partiel contraint, importante chez les premiers contribuait à ternir l'image du temps partiel, c'étaient plutôt , chez les seconds, le stade de carrière, les niveaux de responsabilités professionnelles et les charges financières qui leur faisaient préférer une réduction collective du temps de travail : ils restaient dans la norme et la perte de salaire était moindre.
A l'inverse, les salariés de 25 à 39 ans (surtout les femmes) et les plus de 50 ans y étaient favorables. La présence de jeunes enfants pour les premiers et les preuves déjà faites en matière de carrière pour les seconds étaient susceptibles d'expliquer ces préférences.
Il convient cependant de noter que la présence de jeunes enfants influence fortement l'opinion des femmes mais pas celle des hommes. Encore une fois, la norme sociale assignant aux femmes leurs rôles dans la sphère domestique agit sur les représentations, y compris dans l'esprit des femmes.

3.3.4. Des aspirations contingentes et ambivalentes

Ces études nous incitent donc à contester l'idée d'une demande de temps libre comme étant *naturelle*. On ne peut en effet que noter l'ambivalence de la demande réelle des salariés qui reste fonction des cycles de vie individuels et des trajectoires familiales, des projets extra-professionnels, mais aussi des modalités d'introduction des mesures d'aménagement du temps de travail, de la conjoncture économique, des conditions d'accès à la protection sociale, du statut et de la forme de l'emploi proposé, enfin, des effets de ces aménagements sur les collectivités de travail (Loos, 1986).

Ces constats révèlent cependant la nécessité d'appréhender le travail et le temps libre de façon intégrée comme des éléments fondamentaux de réalisation et d'épanouissement de l'individu. En tout état de cause, les expériences d'aménagement du temps de travail révèlent la volonté

des salariés d'accéder à une plus grande maîtrise des structures temporelles tant dans le cadre de leur travail que dans celui du hors travail (Loos, 1986 ; Fermamian, Galtier et Lagarde, 1999).

Selon un sondage de l'observatoire du monde du travail (paru dans Le Monde du 17 décembre 1997), 51% des salariés interrogés pensaient qu'ils avaient plus à perdre qu'à gagner de la réduction du temps de travail en ce qui concernait leur charge de travail. Dans une grande enquête menée par la CFDT auprès de 6000 salariés dans 135 entreprises qui avaient conclu un accord d'ARTT lié à l'emploi (CFDT, 1998)) il apparaissait que 49% des salariés interrogés indiquaient « en faire autant » en un temps de travail réduit et 20% « rester après le temps normal pour réussir à terminer le travail ». Les expériences menées de réduction du travail faisaient ainsi souvent apparaître des phénomènes de démotivation et de doute par rapport à l'évolution de l'entreprise, même si le bilan global énoncé par les salariés semblait évoluer plus positivement, surtout lorsque l'emploi avait pu progresser de façon visible dans leur entourage professionnel.

Il apparaît donc qu'au-delà du temps de travail, c'est la valeur accordée au travail qui est en jeu. Réaménager le temps de travail ne consiste pas seulement à conduire une opération de technique organisationnelle. C'est aussi intervenir sur les conditions qui permettent, pour les salariés de donner un sens à leur travail. On devine alors l'enjeu dans une période où l'implication subjective des individus est davantage requise et où elle est source de performance pour l'entreprise. Plusieurs voies de la construction de cette valeur peuvent être touchées lors de projets de réduction-réorganisation du travail (Gauvin et Jacot, 1999). C'est donc aussi au regard de la valeur et du sens donné au travail par les salariés qu'il convient de resituer leurs aspirations.

« Dans la réflexion sur l'évolution du temps de travail , certains préconisent de tenir compte de la répartition du temps de travail selon la position dans la division sociale du travail et dans la division des emplois, sous peine de projeter une des catégories sur toutes les autres et de ne pas tenir compte des trajectoires des différents salariés pour qui le sens du travail n'est pas le même. Il y a des configurations identitaires, des conceptions du travail qui sont différentes et aucune stratégie d'ensemble ne correspondra jamais aux attentes, aux représentations, aux stratégies des différentes catégories, des différents sous-ensembles au sein de cette division sociale du travail et de l'emploi. » (Dubar, 1994).

POUR RESUMER ET CONCLURE :

Jusqu'au début des années quatre-vingt, la diminution du travail relevait d'une logique sociale d'amélioration des conditions de travail. Le contexte de crise économique et de mondialisation des années quatre-vingt entraîne la substitution d'une logique économique et gestionnaire du temps de travail. Ce dernier devient instrumentalisé, à la fois outil de partage du travail et outil de flexibilité pour les entreprises et sa négociation s'effectue dans des accords de plus en plus décentralisés au niveau des entreprises et des établissements On assiste dès lors à un éclatement du temps de travail et de sa norme dans ses formes et dans son contenu.

La notion de temps de travail devient floue et plurielle, la frontière entre travail et temps de travail se brouille. Le temps de travail n'est plus la seule mesure de la productivité ou de la création de valeur d'un travail qui devient de plus en plus qualitatif et immatériel . Il demeure en revanche une contrainte forte et un paramètre central de l'organisation d'un travail qui oscille entre prescription et coopération.

Outil de partage du travail sur le plan macro-économique, outil de flexibilité pour les entreprises, le temps de travail demeure une composante centrale du monde vécu des individus : le travail participe très largement à leur construction identitaire et le partage entre temps de travail et temps libre définit les conditions de la vie quotidienne et structure les rythmes sociaux. Pour les femmes en particulier, confrontées aux tensions entre temps de travail et temps domestique, le réaménagement du temps de travail peut confirmer ou infléchir les modèles de division du travail (salarié et domestique) et de l'emploi.

C'est donc au regard des caratéristiques démographiques, socio-professionnelles, des trajectoires de carrière mais aussi des modes de vie et du temps hors travail qu'il faut resituer les effets d'un réaménagement du temps de travail. C'est aussi au regard des conditions de travail et des stratégies de régulation développées par les individus-acteurs que s'élaborera leur perception d'un temps de travail vécu comme contraint ou choisi.

Intensification des rythmes de travail, impression du travail mal fait, diminution de la mobilisation des salariés, comportements de repli, difficultés à concilier ou maîtriser les

différentes structures temporelles sont autant de risques liés à un réaménagement ou une réduction des horaires de travail.

Par ailleurs, les compromis et les arbitrages effectués entre vie de travail et vie hors travail ainsi que la gestion temporelle des exigences intra-tâches permettent à ces individus-acteurs de réguler les contraintes de la situation de travail et de définir les termes de l'équilibre à la fois dans et entre les différents temps sociaux.

L'élucidation de leurs arbitrages, de leurs compromis, de leurs stratégies et la prise en compte de leurs interactions doivent permettre de définir des modes d'organisation du travail qui permettent au mieux de répondre aux exigences économiques et sociales. La maîtrise du travail implique une vision claire des temps du travail, de leur gestion et de leurs effets, notamment pour pouvoir mettre en œuvre des scénarios organisationnels et techniques.

CHAPITRE 2 :

TEMPS PARTIEL : TEMPS SUBI ET/OU TEMPS CHOISI ?

Le temps partiel a été la forme la plus utilisée des politiques d'aménagement et de réduction du temps de travail sur les vingt dernières années. Nous allons analyser de plus près les conditions et la nature de son développement.

1. LE TEMPS PARTIEL : FORME INDIVIDUELLE DOMINANTE DE LA REDUCTION DU TEMPS DE TRAVAIL

Dans l'absolu, il y a trois manières de réduire la durée du travail (Thierry, 1997).

- **La réduction généralisée** : cette diminution du temps de travail, quelque soient ses modalités, s'impose uniformément à toutes les entreprises et à tous les salariés, à l'instar de la réduction à 39 heures opérée par l'ordonnance de 1982 ou de la réduction à 35 heures opérée par la loi Aubry du 13 juin 1998 et de janvier 2000.
- **La réduction contextualisée** : elle est liée au contexte de la branche professionnelle, du secteur ou le plus souvent de l'entreprise elle-même. Elle est effectuée dans le cadre d'accords offensifs ou défensifs signés par les partenaires sociaux. Elle a été impulsée par le cadre juridique des années 80 et 90 visant à décentraliser la négociation sur le temps de travail et que nous avons développé dans le premier chapitre. Le temps partiel est alors dénommé ***temps partiel convenu*** (exemple des accords signés dans le cadre de la loi de Robien).
- **La réduction individualisée** : la possibilité est offerte aux salariés de réduire et d 'aménager leur temps de travail individuel, c'est-à-dire de recourir au **temps partiel**. Le contrat de travail est alors individuel et stipule les horaires. Cette modalité recouvre à la fois du ***temps « choisi »*** par le salarié mais aussi du temps ***« imposé »*** par l'entreprise, le plus souvent à l'embauche, dans sa recherche de flexibilité. C'est à cette forme spécifique de temps réduit que s' intéresse cette recherche.

L'essor du travail à temps partiel a été en France comme dans la plupart des pays de l'OCDE, une des transformations majeures de l'emploi. Il a été le vecteur essentiel de la réduction de la durée du travail dans notre pays à partir de 1983 et a contribué à une forte diversification des formes d'emploi. Cette diffusion du travail à temps partiel est associée à la recherche d'une plus grande flexibilité du travail par les entreprises. Elle s'inscrit dans une logique de réduction des coûts de production qui améliore les conditions de l'offre. Outil de flexibilité de

l'emploi et du temps de travail, le temps partiel améliore l'efficacité du travail, la rentabilité des entreprises et leur compétitivité et contribue à l'augmentation de la productivité horaire du travail (Brewster et Mayne,1997 ;CSERC, 1998). Il facilite également la gestion de la main-d'œuvre : règlement des sureffectifs, développement de la polyvalence, de l'individualisation des conduites de travail etc.. (Nicole Drancourt, 1990).

1.1. LE TEMPS PARTIEL : UNE DEFINITION FLUCTUANTE

Une mosaïque de définitions concernent le temps partiel (Angeloff, 2000). Du BIT (Bureau International du Travail) à la France, avant et après la loi Aubry II sur la réduction du temps de travail (du 19 janvier 2000), en passant par la Commission Européenne, règnent l'hétérogénéité des définitions. Chacune, plus quantitative que qualitative donne lieu à des mesures statistiques différentes.

L'Organisation Internationale du travail (OIT) retient une définition large du travail à temps partiel. Selon cette définition, le travailleur à temps partiel est désigné comme un travailleur salarié dont la durée normale du travail est inférieure à celle des travailleurs à plein temps se trouvant dans une situation comparable.

En France les deux définitions légales portent, l'une sur le secteur privé, l'autre sur le secteur public :

Dans le secteur privé, jusqu'en 1999, la loi définissait le temps partiel comme un temps de travail dont les horaires étaient inférieurs d'au moins un cinquième à la durée légale du travail fixée conventionnellement pour la branche ou l'entreprise, mis en place à la demande du salarié ou sur l'initiative de l'employeur et inscrits au contrat de travail.

A partir du 19 janvier 2000, **la loi Aubry II considère le salarié à temps partiel comme un salarié dont l'horaire de travail est inférieur (sans restrictions) à un temps plein tel qu'il est conçu dans son unité de travail**. Ce temps plein peut être le temps plein légal, conventionnel ou l'horaire de référence de l'établissement. Il peut s'apprécier de manière hebdomadaire, mensuelle ou annuelle (Lamy Social, 2001). Cette définition résulte de la transposition dans le droit français de l'accord cadre européen sur le travail à temps partiel (Législation Sociale, 1997) qui a pour but d'uniformiser les différentes pratiques européennes.

Le temps partiel ***dans la fonction publique*** correspond à des horaires allant de 50% à 90% du travail à plein temps.

Le temps partiel diffère du temps réduit dans le cadre d'une réduction collective du temps de travail. Il recouvre des situations très variées : temps partiel intermittent annualisé, temps partiel hebdomadaire sous toutes ses formes (mi-temps, 4/5ième, mercredi libre, temps partiel vacances scolaires, mi-temps thérapeutique, préretraite progressive, temps partiel à l'initiative du salarié, temps partiel par accord d'entreprise, temps partiel imposé à l'embauche, temps partiel structurel ou conjoncturel, continu ou discontinu, régulier ou aléatoire (Chanut, 1994 ; Angeloff, 2000).

Le temps partiel peut également correspondre à des modes contrastés d'organisation du travail qui vont de l'emploi à temps complet occupé par deux salariés à temps partiel jusqu'au travailleur à temps plein occupant deux emplois à temps partiel qui se trouve dans une situation de pluriactivité.

1.2. LE DEVELOPPEMENT DU TEMPS PARTIEL EN FRANCE

Entre 1982 et 1997, le taux de temps partiel s'est accru en France de plus de sept points (en passant de 9,2% à 16,6% des emplois occupés (CSERC, 1998 ; Bloch et Galtier, 1999).
Après être resté stable à un niveau de l'ordre de 6% jusqu'à la fin des années 70, la part de l'emploi à temps partiel dans l'emploi total a progressé pour atteindre 12% en 1986 . Cette évolution trouve son origine dans la mise en place , entre 1981 et 1982, d'un cadre législatif accordant pour la première fois aux salariés à temps partiel un statut comparable à celui des salariés à temps plein. De 1987 à 1991, le poids du temps partiel s'est stabilisé : pendant le cycle d'expansion de la fin des années 80, la progression de l'emploi à temps partiel s'est accompagnée d'une reprise de la croissance de l'emploi à temps complet dans le secteur marchand (Audric et Forgeot, 1999).

La croissance du temps partiel a été particulièrement marquée à partir de 1992 sous une triple influence (Taddéi, 1997) :

- La recherche patronale de compétitivité, qui demandait plus de flexibilité en tout genre, y compris dans la durée du travail et qui pouvait disposer également d'une main-d'œuvre moins chère ;
- Le souci gouvernemental, face à la persistance d'un chômage de masse, de « partager le travail » entre un plus grand nombre de demandeurs d'emplois ;
- Le désir d'un nombre croissant de salariés, de choisir non seulement leurs horaires de travail, mais aussi la durée de ceux-ci.

A partir de 1992, sous l'effet de mesures incitatives au temps partiel (abattement de 30% des cotisations patronales et mesures d'allégements généraux sur les bas salaires) l'emploi à temps partiel a progressé fortement aussi bien pendant les années de récession que durant celles de croissance. Après avoir limité la baisse de l'emploi total durant les années 1992-1994, le développement du temps partiel a contribué à sa croissance au cours de la période 1995-1997 (Audric et Forgeot, 1999 ; Gubian et Le Corre, 1999).

Le rôle du secteur tertiaire a été essentiel dans la montée du temps partiel. En 1997, près de sept actifs sur dix travaillaient dans ce secteur et seulement deux sur dix dans l'industrie. Cette tertiairisation de la population active, accentuée par le recours croissant à l'intérim dans cette période, s'est, de plus, accompagnée d'une forte croissance du temps partiel. Entre 1992 et 1997, le taux de temps partiel s'y est accru de quatre points alors qu'il a augmenté de moins de deux points dans l'industrie et quasiment stagné dans l'agriculture et la construction. Le secteur tertiaire est, de loin, le principal utilisateur du temps partiel. Il occupe en 1997 plus de 80% des salariés à temps partiel (CSERC, 1998).

Après avoir atteint 17,2% de la population active en 1999, la tendance s'est légèrement infléchie ces deux dernières années : le temps partiel représentait 16,8% de la population active en 2000 et 16,4% en 2001. Ce fléchissement concerne essentiellement les ouvriers et les employés pour lesquels le temps partiel semble diminuer (Insee,1998, 1999, 2000, 2001). C'est souvent à défaut de trouver mieux qu'un nombre important de chômeurs acceptait d'occuper un emploi à temps partiel dans un contexte de crise de l'emploi (Audric et Forgeot, 1999). Nous pouvons faire l'hypothèse que la reprise économique de l'année 2000 a relancé le marché des offres d'emploi à temps plein.

La France est le pays d'Europe qui propose le plus systématiquement des aides pour les emplois à temps partiel. Après1992, les abattements de cotisations patronales de Sécurité Sociale dans le cas d'une embauche d'un salarié à temps partiel ou de la transformation d'un temps plein en temps partiel ainsi que les mesures d'allégements généraux sur les bas salaires se sont avérées de fait les deux principales mesures (Gubian et Le Corre, 1999).

La diffusion du temps partiel en France, particulièrement dans les années 90 correspond à une politique d'offre qui s'inscrit essentiellement dans une logique d'entreprise depuis 1992. Cette croissance du temps partiel est due à un net accroissement des offres d'emploi à temps partiel déposées à l'ANPE par les entreprises sur cette période, dans l'industrie jusqu'alors peu concernée par ce phénomène mais surtout dans le tertiaire avec le développement des contrats emploi-solidarité. A la fin de 1992, 30% des offres d'emploi déposées à l'ANPE étaient des offres d'emploi à temps partiel (Gauvin et Jacot, 1999 ; Audric et Forgeot, 1999).

Mais cette offre ne correspondait pas vraiment à une demande de la part des salariés. Ce temps partiel correspondait majoritairement à du sous-emploi[1]. Plus précisément, sur la période 1992-1998, le sous-emploi a contribué pour 77% à la progression du temps partiel masculin et pour 55% à celle du temps partiel féminin (Bloch et Galtier, 1999). La très grande majorité des personnes sans emploi exprimaient leurs préférences pour des emplois à durée indéterminée et à temps plein. Sept pour cent des demandes d'emploi seulement étaient des demandes d'emplois à temps partiel (Audric et Forgeot, 1999).
Même si cette forme d'emploi demeure largement féminisée, sa progression entre 1992 et 1998 a été plus marquée chez les hommes et chez les jeunes (Bloch et Galtier, 1999).

[1] Par sous-emploi, il faut entendre la définition du BIT : « Les personnes en état de sous-emploi visible comprennent toutes les personnes pourvues d'un emploi salarié ou ayant un emploi non salarié, qu'elles soient au travail ou absentes, qui travaillent involontairement moins que la durée normale du travail dans leur activité et qui étaient à la recherche d'un travail supplémentaire ou disponibles pour un tel travail durant la période de référence » (Cette, 1999 p : 98)

1.3. QUELQUES FORMES PARTICULIERES DE TEMPS PARTIEL EN FRANCE

L'exécution du travail à temps partiel peut, à titre dérogatoire, s'apprécier sur l'année dans le cadre du temps partiel modulé. Il peut aussi être une modalité d'exécution d'un dispositif mis en place pour la santé des salariés ou pour pallier des licenciements économiques ou encore pour favoriser le départ progressif des salariés à la retraite (Liaisons Sociales, 2000).
Les principes essentiels de ces formes particulières de temps partiel sont les suivants :

1.3.1. Le temps partiel modulé

Le temps partiel modulé a pour objet de permettre, dans certaines limites, de faire varier la durée hebdomadaire ou mensuelle fixée dans le contrat de travail sur tout ou partie de l'année. La durée de travail du salarié ne peut égaler, voire dépasser la durée légale hebdomadaire. Les alternances de périodes travaillées et non travaillées ne doivent pas excéder le mois. Dans le cas contraire, l'organisation relève du travail intermittent.

1.3.2. Le mi-temps thérapeutique

Lorsqu'un salarié voit ses capacités altérées notamment après un arrêt maladie, un accident du travail ou une maladie professionnelle, le médecin conseil de la Caisse Primaire d'Assurance Maladie peut proposer un allégement du temps de travail du salarié. Cette période de travail à temps partiel doit être temporaire.

1.3.3. La convention d'aide au passage à temps partiel

Cette mesure est destinée à faciliter, dans le cadre d'une procédure de licenciement économique, la transformation d'emplois à temps complet en emplois à temps partiel en permettant aux salariés qui acceptent cette transformation de bénéficier d'un complément de rémunération.

1.3.4. La préretraite progressive

Une convention de préretraite progressive permet la transformation à temps partiel d'un emploi à temps complet accompagnée d'une compensation partielle de la rémunération. La préretraite progressive est un dispositif qui peut être utilisé comme une mesure palliative de licenciements économiques. Les salariés âgés d'au moins 55 ans et de moins de 65 ans peuvent adhérer au dispositif.

1.3.5. La retraite progressive

La retraite progressive permet, aux salariés âgés d'au moins 60 ans qui le souhaitent, de faire liquider une fraction de leur pension de vieillesse, tout en poursuivant une activité à temps partiel.

1.3.6. Le temps partiel pour raisons familiales

Il recouvre plusieurs types d'aménagement : le congé parental à temps partiel, le travail à temps partiel pour raisons familiales, le travail à temps partiel en cas de maladie ou handicap grave de l'enfant, le travail à temps partiel en cas d'accompagnement d'un proche en fin de vie.

Les caractéristiques de ces différentes formes particulières de temps partiel sont détaillées dans le tableau ci-après (Liaisons Sociales, 2000).

Tableau 2-1 : formes particulières de temps partiel

Type de temps partiel	Mise en place	Durée du contrat	Durée de travail	Rémunération
Temps partiel modulé	Accord de branche ou d'entreprise			Conditions déterminées par l'accord Lissage sur l'année
Mi-temps thérapeutique	Autorisation du médecin traitant confirmée par le médecin du travail	Temporaire Durée maximale de trois ans	50% d'un temps plein	Rémunération proportionnelle + maintien des indemnités journalières
Convention d'aide au passage à temps partiel	Convention signée entre l'entreprise et le représentant de l'état Information et accord du salarié	Durée temporaire (maximum deux ans)	Plafonnée à 28 heures hebdomadaires	Salaire proportionnel + allocation complémentaire
Préretraite progressive	Consultation préalable des représentants du personnel et conclusion d'une convention départementale avec la DDTE	Jusqu'à cessation de l'activité	50% d'un temps plein	Salaire proportionnel + allocation complémentaire
Retraite progressive	Demande du salarié et accord de l'employeur	Jusqu'à cessation de l'activité	Libre. Conditions normales du contrat de travail à temps partiel	Salaire proportionnel + fraction de la pension de vieillesse
Congé parental	Demande du salarié	Durée initiale d'un an au plus qui peut être prolongée	Durée inférieure d'au moins un cinquième de la durée applicable à l'établissement Plancher de 16 heures hebdomadaires	Rémunération proportionnelle + allocation parentale d'éducation
Travail à temps partiel pour raisons familiales	Demande du salarié et accord de l'employeur		Une ou plusieurs périodes non travaillées d'au moins une semaine. Durée inférieure à 1600 heures sur l'année	Salaire proportionnel
Travail à temps partiel en cas de maladie grave ou handicap de l'enfant	Demande du salarié	Durée initiale de 6 mois au plus. Peut être prolongée une fois pour une durée de 6 mois au plus	Libre. Conditions normales du contrat de travail à temps partiel	Salaire proportionnel
Travail à temps partiel en cas d'accompagnement d'un proche en fin de vie	Demande du salarié et accord de l'employeur	Durée maximale de trois mois	Libre. Conditions normales du contrat de travail à temps partiel	Salaire proportionnel

1.4. UNE MISE EN PERSPECTIVE INTERNATIONALE

Le travail à temps partiel est une forme de travail en net développement dans la majorité des pays de l'OCDE au cours des vingt-cinq dernières années. Concernant surtout les femmes et les activités de services, il a tendance à s'étendre également dans l'industrie et chez les hommes (Brewster et Mayne, 1997 ; CSERC, 1998, Cette, 1999, Branine, 1999).

Comment se situe la France dans les pays de l'OCDE ? En 1998, le recours au temps partiel est très différencié selon les pays (CSERC, 1998). Bloch et Galtier (1999) proposent de distinguer trois groupes de pays :

- Les pays où la proportion de travailleurs à temps partiel est inférieure à 10% (Europe du Sud, Luxembourg, Finlande et Autriche) ;
- Les pays où elle se situe entre 10 et 20% (Etats Unis, Canada, France et Allemagne) ;
- Les pays où elle est supérieure à 20% (Japon, Royaume Uni, Danemark, Australie, Suède, Norvège et Pays Bas.

La pratique du temps partiel semblerait grossièrement partager l'Europe en une Europe du Nord où le taux de temps partiel est supérieur à 20% et une Europe du Sud où il reste inférieur à 10% (Brewster et Mayne, 1997, Branine, 1999).

La durée moyenne habituelle du travail des salariés à temps partiel dans l'Union Européenne est de vingt heures. Les pays dans lesquels le temps partiel est développé sont également ceux dans lesquels les temps très courts sont plus fréquents. En France, le développement du travail à temps partiel depuis 1992 a plus concerné les durées longues en comparaison des autres pays européens. Chez les françaises par exemple, le temps partiel est un temps plutôt long de quatre jours sur cinq et non un temps partiel court ou très court comme chez les anglaises, les allemandes ou les néerlandaises (Hakim, 2001).

Des différences apparaissent également entre les hommes et les femmes : si le travail féminin a tendance à se concentrer sur des durées intermédiaires (entre 11heures et 30 heures), la proportion des hommes est plus élevée sur les temps partiels courts et longs (CSERC, 1998).

Globalement, le temps partiel apparaît d'autant plus contraint qu'il est peu répandu (Bloch et Galtier, 1999) . Plus précisément :

- Aux Pays-Bas, le temps partiel est à la fois très développé et « peu contraint » ;
- Dans les pays d'Europe du Sud, le temps partiel est à la fois peu développé et « très contraint » ;
- Les autres pays européens, notamment la France, sont dans une position intermédiaire. Le temps partiel est moyennement développé et relativement peu contraint en Allemagne et au Danemark. Il est relativement plus contraint en France.

Il convient cependant d'analyser les comparaisons entre pays avec précaution : alors que le travail à temps partiel a reçu une définition légale en France, il n'en est pas de même dans nombre de pays industrialisés, dont certains ne définissent ni de manière légale , ni de manière conventionnelle une durée de travail à temps plein et donc un temps partiel. Le travail à temps partiel, peut donc, par essence, être une notion variable d'un pays à l'autre (Aubry, 1999). Les décomptes en particulier des travailleurs à temps partiel dans différents pays et leur comparaison posent des problème de mesure (Brewster et Mayne, 1997 ; CSERC, 1998).

La structure du temps partiel dans les différents pays est également très différente. Par exemple, si le Danemark et le Royaume Uni ont sensiblement la même proportion de femmes à temps partiel, les modèles d'activité restent très différents dans ces deux pays : le temps partiel est une activité continue, plafonnant à des taux quasi-équivalents à ceux des hommes au Danemark, il est une activité discontinue et sensiblement moins élevée au Royaume Uni (Maruani, 1995 ; Rubery et Fagan, 1995).

Au-delà des problèmes d'indicateurs et de mesures du marché de l'emploi dans ces différents pays, les études comparatives concluent souvent que les facteurs sociétaux permettent seuls d'expliquer les différences entre pays. Toutefois, si ces études font apparaître des associations et des corrélations entre politiques sociales et structures sociales (Rubery et Fagan, 1995), elles n'établissent pas forcément le sens de la causalité entre ces deux éléments (Hakim, 2001). Même si dans chaque pays l'environnement institutionnel est perçu comme étant la cause de la structure de l'emploi, il est aussi l'aboutissement d'un long processus historique au cours duquel les hommes et les femmes se sont battues pour obtenir le type de société qu'ils voulaient (Hakim, 2001). Le développement du temps partiel résulte donc dans chaque

pays de l'interaction entre les politiques sociales et le cadre institutionnel d'une part, les aspirations des salariés et les structures d'emploi d'autre part.

L'analyse du temps partiel dans les deux Allemagnes (O'Reilly,1995) en est un exemple. L'explication des différences et des similarités du temps partiel entre l'Allemagne de l'Est et l'Allemagne de l'Ouest doit être replacée dans une approche sociétale, un contexte historique dont les éléments déterminants ont été le rôle de l'Etat, l'économie et la division familiale du travail. C'est l'interaction de ces éléments dans le temps qui permet de comprendre les différentes configurations du temps partiel dans ces deux régions.

De même, l'importance du travail à temps partiel aux Pays-Bas s'analyse d'abord comme une construction sociale, enracinée dans l'histoire sociale et politique et non à partir du seul développement du marché du travail. Le confessionnalisme de la vie politique néerlandaise, le féminisme revendiquant le partage égal du travail professionnel, domestique et parental entre les hommes et les femmes par la réduction du temps de travail, le sous-développement des structures de garde, une protection sociale solide en cas de faible activité, et une politique soutenue d'émancipation des femmes ont été des facteurs déterminants dans le développement du travail à temps partiel (Wierink, 1998, 2001).

2. QUI SONT LES SALARIES A TEMPS PARTIEL EN FRANCE?

2.1. PROFIL SOCIO-DEMOGRAPHIQUE

Un certain nombre de variables structurent la population des salariés à temps partiel :

2.1.1. Temps partiel et sexe :

Dans l'ensemble des pays de l'OCDE, le travail à temps partiel est caractérisé par **l'importance des femmes** qui peut atteindre 90% (comme au Luxembourg). En France, cette proportion est de 83%. Sur l'ensemble des salariés, le temps partiel concerne 30% environ des femmes actives et 5% seulement des hommes actifs (Walter, 1997 ; CSERC, 1998 ; Insee 2001). Compte tenu de la part importante des femmes dans la population active (plus de 40%)

et de leur niveau initial de temps partiel, les femmes ont contribué à 75% de la montée du temps partiel entre 1992 et 1998 (Bloch et Galtier, 1999).

Cependant, quoique très minoritaire **le temps partiel des hommes a connu en France une progression rapide depuis le début des années 90** : de 3,6% en 1992, la proportion de salariés à temps partiel est passée à 5,6% en 1998. Jusque là marquée par la prédominance des femmes, cette évolution récente de la part du temps partiel masculin serait considérée par certains comme un indicateur d'un changement du comportement par rapport au travail. (Walter, 1997). Il convient de noter que cette proportion est en légère diminution depuis 1999. Les hommes à temps partiel ne représentent plus que 5% des hommes actifs en 2001.
Il convient de noter également la diminution régulière de leur représentation dans l'ensemble des salariés à temps partiel : alors qu'ils représentaient 18,3% des salariés à temps partiel en 1996, cette proportion est tombée à 16,9% en 2001.

La présence massive des femmes dans le temps partiel s'explique à la fois par leur forte présence dans le secteur tertiaire (dans le commerce en particulier) très consommateur de temps partiel (INSEE et alii, 2000) mais aussi par un consensus sur une hypothétique « volonté » des femmes à fréquenter des formes d'emploi compatibles avec leurs responsabilités familiales (Nicole Drancourt, 1990). Nous verrons plus loin comment certains chercheurs remettent en cause la théorie d'une *demande naturelle* des femmes pour le temps partiel. Le temps partiel des femmes ne peut pas être toujours assimilable au seul temps partiel des mères de famille (Angeloff, 2000).

2.1.2. Temps partiel et âge

Le temps partiel concerne davantage les **deux extrémités d'âge de la vie professionnelle**, chez les moins de 25 ans et les plus de 59 ans, chez les hommes comme chez les femmes (CSERC, 1998 ; Angeloff, 2000). Il touche les hommes comme mode d'entrée dans la vie active chez les jeunes hommes, comme mode de sortie chez les plus âgés. Les difficultés d'insertion sur le marché de l'emploi dans les années 90 ont souvent conduit les jeunes à débuter par des temps partiels aidés ou non (CSERC, 1998).
Le temps partiel dans son développement a donc connu un **sensible rajeunissement**. L'importance des jeunes femmes de moins de 25 ans s'est considérablement accrue (Le Corre, 1995). En 1997, il concernait un peu plus de 42% d'entre elles (CSERC, 1998). Les

embauches et les transformations d'emplois à temps partiel avec allégement de charges patronales dont plus d'un tiers concernent des jeunes de moins de 25 ans expliquent en partie ce rajeunissement (Walter, 1997).

2.1.3. Temps partiel et situation familiale

Les salariés à temps partiel du secteur privé se concentrent dans deux types de ménages : des femmes seules, célibataires et à la tête d'une famille monoparentale et des personnes en couple dont le conjoint travaille à temps complet. La présence des jeunes enfants accroît le recours au temps partiel (Bloch et Galtier, 1999).

2.1.4. Temps partiel et diplôme

Les travailleurs à temps partiel sont **moins diplômés** que ceux à temps complet, surtout les femmes. En outre, plus le niveau de formation initiale des salariés est faible, plus la durée du temps partiel est courte (CSERC, 1998).

2.2. PROFIL PROFESSIONNEL

2.2.1. Temps partiel et secteur d'activité

Le temps partiel est largement tertiairisé : en 1998, 6% des salariés travaillent à temps partiel dans l'industrie contre 21% dans le tertiaire. Le travail à temps partiel concerne plutôt les petites entreprises et est de surcroît, **très fortement concentré dans certains secteurs d'activité** : services aux particuliers, secteur « éducation, santé, action sociale », administrations, commerces, services aux entreprises, industrie agro-alimentaire, industrie de biens de consommation. Il s'agit de secteurs où la main-d'œuvre est féminisée et où le temps partiel représente souvent pour l'entreprise un outil de flexibilité (Walter, 1997; CSERC, 1998).

2.2.2. Temps partiel et catégorie socioprofessionnelle

Les métiers où le temps partiel est le plus répandu sont des **métiers peu ou pas qualifiés** ou dont la qualification n'est pas reconnue. Les salariés à temps partiel sont **majoritairement des employés**, les femmes encore plus que les hommes (CSERC, 1998 ; Insee, 2001).

Plus de 75% des hommes à temps partiel sont des ouvriers, des employés ou des professions intermédiaires. Chez les ouvriers, ce sont surtout des ouvriers non qualifiés. Pour ce qui est des employés à temps partiel, c'est dans la fonction publique, le commerce et les services directs aux particuliers qu'ils sont les plus représentés. Quant aux professions intermédiaires, ce sont les professions intermédiaires administratives des entreprises, les techniciens et les professions intermédiaires de la santé et du travail social qui sont les plus représentées (Insee, 2001).

Soixante pour cent des femmes à temps partiel sont des employés : personnels des services directs aux particuliers, employés de la fonction publique, employés administratifs d'entreprise, employés de commerce. Dix sept pour cent d'entre elles occupent des professions intermédiaires majoritairement dans le domaine de la santé et du travail social et dans les fonctions administratives des entreprises. Onze pour cent d'entre elles sont ouvrières, dont plus de la moitié sont des ouvrières non qualifiées de type artisanal (Insee, 2001).

Les cadres de la fonction publique et des entreprises demeurent, quant à eux, une catégorie sous représentée chez les salariés à temps partiel. En 2001, ils représentaient 2,4% des salariés à temps partiel. L'accès au statut de cadre est encore difficilement compatible avec des horaires réduits même si des données récentes semblent témoigner de l'amorce d'un changement (Walter, 1997). Nous rappelons que cette catégorie de salariés est l'objet de cette recherche et la question du temps partiel chez les cadres sera traitée de manière beaucoup plus détaillée dans le prochain chapitre. Le rôle de ce chapitre est ici plutôt de dresser le cadre général du temps partiel, de son développement, de ses caractéristiques, de ses conditions de choix et d'exercice.

2.3. TEMPS PARTIEL ET TAILLE DE L'ETABLISSEMENT

En 1996, plus du quart des salariés employés dans de petits établissements avait des horaires réduits. Pour les établissements de dix salariés, cette évolution est également à la hausse mais les taux observés restent bien inférieurs.

En résumé et en forçant le trait, le profil type actuel du travailleur à temps partiel correspond à un femme non diplômée, employée dans une petite entreprise du secteur tertiaire.
Mais au delà de ces caractéristiques dominantes, le temps partiel recouvre des situations très diverses qui interdisent de considérer les travailleurs du secteur privé comme une catégorie homogène (CSERC, 1998).

2.4. TEMPS PARTIEL ET DYNAMIQUE D'EMPLOI

En dynamique, on constate que cette forme d'emploi est souvent devenue une voie de sortie du chômage (Cette, 1999).
L'analyse plus détaillée des travailleurs à temps partiel (CSERC, 1998 ; Galtier, 1999(a)) nous amène à distinguer les trois populations suivantes :

- Les personnes se plaçant dans une *logique d'insertion dans l'emploi* qui représentent près de 15% du total. Il s'agit surtout de jeunes hommes peu qualifiés, le plus souvent en emplois aidés, de jeunes femmes plus diplômées occupant des professions qui recourent massivement au temps partiel (vendeuses) mais aussi d'hommes de 25 à 56 ans qui sortent du chômage et pour lesquels le temps partiel est généralement « contraint » ;
- Les personnes plutôt concernées par une *logique de retrait d'activité*, qui représentent moins de 5% du total. Il s'agit souvent d'hommes âgés de plus de 56 ans. Le travail à temps partiel est alors plutôt « choisi » quand il ne s'agit pas explicitement d'une préretraite progressive ;
- Les autres personnes à temps partiel qui sont dans une logique d'emploi, recouvrent près de 85% du total et sont presque exclusivement des femmes parmi lesquelles Bloch et Galtier distinguent :
  - celles (15% du total) qui travaillent moins de 15 heures par semaine, généralement peu qualifiées et concentrées dans les emplois de nettoyage ou employées à domicile, qui souhaitent travailler davantage pour la très grande majorité.

- celles (45% du total) qui travaillent plus de 15 heures, qui sont relativement diplômées et anciennes dans leur emploi et qui ne souhaitent pas allonger leur duré de travail. Elles ont souvent un temps partiel scolaire.
- celles enfin (25% du total), qui travaillent plus de 15 heures, peu diplômées et ayant une faible ancienneté, qui viennent du chômage et qui souhaiteraient travailler davantage. Elles sont souvent ouvrières.

Le tableau suivant fait apparaître les sept catégories identifiées par cette typologie (CSERC 1998 ; Galtier, 1999) :

Tableau 2-2 : catégories de temps partiel

Temps partiel	Logique d'insertion dans l'emploi (15%)	Logique d'emploi (85%)	Logique de retrait d'activité (5%)
Contraint	- Hommes de moins de 25 ans - Hommes de 25-56 ans - Femmes de moins de 25 ans	- Femmes de plus de 25 ans effectuant plus de 15 heures par semaine - Femmes de plus de 25 ans effectuant moins de 15 heures par semaine	
Choisi		Femmes de plus de 25 ans	Hommes de plus de 56 ans

Il convient de noter que cette typologie des salariés à temps partiel est très proche de celle observée aux Etats-Unis ou dans d'autres pays d'Europe (Nardone, 1995, Bewster et Mayne, 1997).

Comme le montre ce tableau, cette croissance du temps partiel ne correspond pas seulement au choix des salariés. Plus précisément, les logiques du travail à temps partiel sont assez différentes dans le secteur marchand et dans le secteur public. Dans ce dernier, le temps partiel est le plus souvent effectué à la demande du salarié, alors que dans nombre d'activités marchandes, l'offre d'emplois à temps partiel joue un rôle plus important. Nous verrons ultérieurement que le caractère « contraint » ou « choisi » ne concerne pas seulement l'offre de travail à temps partiel mais aussi les conditions d'exercice de ce temps partiel.

Enfin, il convient de moduler la dimension « choisie » du temps partiel au regard des pressions implicites ou affichées, liées au travail ou au hors travail, susceptibles, dans certains cas, de contraindre le choix du temps partiel.

Le développement du temps partiel a été tirée par la demande des entreprises, soutenue par des dispositifs d'incitation et s'inscrit dans un cadre législatif marqué par des étapes importantes.

3. EVOLUTION DE LA LEGISLATION ET DES DISPOSITIFS D'INCITATION

Le rapport du Conseil Economique et Social de 1997 sur le temps partiel (Walter, 1997) analyse la construction et l'évolution du cadre législatif autour du temps partiel, tant dans son contenu que dans son esprit. Dumas (1999) récapitule précisément le contenu des différentes mesures législatives. Nous allons essayer d'en transcrire les grandes lignes.

3.1. LES GRANDES ETAPES DE L'EVOLUTION DU CADRE LEGISLATIF ET REGLEMENTAIRE

3.1.1. De l'après-guerre aux années 70

Dès le lendemain de la seconde guerre mondiale s'est développé un mouvement pour que le droit du travail prenne en compte la situation de ceux qui voulaient travailler différemment. En 1947, le député Léo Hamon avait déposé une proposition de loi évoquant la possibilité de diversifier les conditions de travail. En 1962, un rapport sur les problèmes de la vieillesse soulignait la nécessité d'un désengagement progressif de la vie active, concrétisé par la possibilité de travailler à temps partiel. Toutefois, le travail représentait une valeur centrale et pour travailler à temps partiel, il fallait des circonstances exceptionnelles : maladie, maternité.

A partir des années 70, la perception du travail à temps partiel s'est modifiée. L'extension des activités tertiaires a entraîné la recherche pour les employeurs d'une plus grande souplesse dans l'organisation du travail. La multiplication des petites et moyennes entreprises a

engendré une situation qui n'exige pas forcément que la totalité des emplois soit à plein temps. Pour certains travaux de secrétariat , de nettoyage... pour ajuster l'emploi aux besoins de l'activité, les entreprises ont pu offrir ou accepter des horaires réduits.

La problématique du temps partiel s'est inscrite dès lors dans deux stratégies ambivalentes, deux logiques :

- Ou bien l'on considère que le temps partiel est un outil pour l'employeur lui permettant de moduler l'emploi en fonction de son activité (logique économique).
- Ou bien il s'agit pour le salarié d'obtenir une maîtrise de sa durée du travail parce qu'il veut la concilier avec d'autres projets extra-professionnels, avec des garanties sur son statut social et sur la possibilité de revenir à la situation antérieure (logique sociale).

Par vagues successives, la loi a privilégié tantôt la logique économique, tantôt la logique sociale. A partir de 1970, les politiques publiques s'inscrivent dans un cadre législatif assorti de mesures incitatives, propre à encourager le développement du temps partiel.
Deux lois seulement ont eu pour objet exclusif le travail à temps partiel. Les autres textes l'ont mêlé dans l'ensemble des diverses mesures.

3.1.2. La période 1970-1973 : l'esquisse d'un encadrement

Jusqu'au début des années 70, aucune loi ne définissait de façon globale le travail à temps partiel en France. La référence était celle du BIT. A partir de 1970, la législation commence à réglementer le travail à temps partiel.

La loi refondatrice du droit de la négociation collective du 13 juillet 1971 reconnaît un champ de compétences aux partenaires sociaux pour encadrer le travail à temps partiel, champ qui sera au fil du temps partagé avec le législateur.

La loi du 27 décembre 1973 relative à l'amélioration des conditions de travail introduit dans le code du travail deux articles au bénéfice des salariés travaillant sur la base d'un horaire normal qui font la demande d'un aménagement de leur emploi sur des horaires réduits.

3.1.3. La période 1981-1982 : la véritable reconnaissance juridique du travail à temps partiel

Face à un cadre législatif encore rigide et des aspirations à accéder plus librement à des horaires réduits, le législateur intervient directement par la loi du 28 janvier 1981 et l'ordonnance du 26 mars 1982 . Ces deux textes sont les seuls à traiter exclusivement du temps partiel. Ils ont contribué en particulier :

- ***à donner une définition claire du travail à temps partiel*** et de la qualité de salarié à temps partiel. Sont qualifiés d'horaires à temps partiel ceux qui sont inférieurs d'au moins 1/5 à la durée légale du travail ou à la durée du travail fixée conventionnellement par la branche ou l'entreprise ;

- ***à le reconnaître comme une forme d'emploi*** à l'embauche tout autant qu'en cours du contrat de travail. Originellement, il concernait un aménagement du temps de travail des salariés travaillant à temps complet dans l'entreprise ;

- ***à assurer des garanties pour les salariés :***

Un principe d'égalité de traitement sur le plan collectif: les salariés à temps partiel bénéficient des droits légaux et conventionnels reconnus aux salariés à temps plein.
L'application de règles spécifiques à la situation de temps partiel : volontariat du salarié, contrat de travail écrit, priorité d'accès à un emploi à temps complet, encadrement des heures complémentaires ;

- ***à assurer une certaine neutralité pour les employeurs***

Les seules contraintes pour les employeurs dans le recours à temps partiel sont la consultation du comité d'entreprise et des délégués et une information annuelle statistique.

Si l'arsenal juridique a été construit en faveur des salariés, le législateur a veillé à ce que les conséquences pour l'entreprise en termes de gestion au quotidien soient les plus neutres possibles. La souplesse dans le recours au travail à temps partiel a été préservée, la gestion du temps partiel a été facilitée.

3.1.4. La période 1986-1994 : Assouplissement et aménagement des règles relatives au travail à temps partiel

Les années 80 et le début des années 90 sont marquées par la recherche d'une grande souplesse dans l'organisation du travail au sein de l'entreprise ainsi que par une montée persistante du chômage. Les débats autour des stratégies de travail à temps partiel sont relancées avec une dimension plus forte du partage du travail.
Les lois qui sont intervenues pendant cette période illustrent un constant va et vient entre une flexibilité accrue qui entraîne un assouplissement des règles et le renforcement des droits du salarié à temps partiel avec l'objectif affiché de créer ou maintenir l'emploi.

- **L'ordonnance du 11 août 1986**

Elle a eu pour objectif d'assouplir les rigidités des règles du travail à temps partiel.
Elle réunit dans un même cadre législatif le contrat à durée déterminée, le travail temporaire et le travail à temps partiel. Elle permet d'organiser le travail intermittent (alternance de périodes travaillées et de périodes non travaillées) par un seul accord d'entreprise. Elle met en place la préretraite mi-temps.

- **La loi du 3 janvier 1991**

Elle reconnaît un véritable droit du salarié au travail à temps partiel qui devient le domaine de compétence de la négociation collective.
Les horaires à temps partiel peuvent désormais être pratiqués à la demande des salariés comme à l'initiative des employeurs. Les modalités concrètes de mise en œuvre de ce droit sont renvoyées à la négociation collective de branche.
De plus, le texte a assoupli le régime du congé parental d'éducation en ouvrant au salarié un choix entre un congé total avec suspension du contrat de travail et un temps partiel compris entre seize heures et le plafond de 4/5 qui correspond à l'ancienne définition du temps partiel.

- **La loi du 31 décembre 1992** relative à l'emploi, au développement du travail à temps partiel et à l'assurance chômage et la **loi du 20 décembre 1993 dite loi quinquennale pour l'emploi.**

Malgré les différentes interventions législatives pour donner un cadre juridique au travail à temps partiel et permettre une pratique organisée, le travail à temps partiel est peu répandu. Devant la situation de l'emploi difficile, il a paru important de prendre des mesures pour que le travail à temps partiel se développe de façon significative et ait un impact sur l'emploi.
Ces lois ont introduit diverses mesures :

Des mesures d'incitation : abattement forfaitaire de 30% des cotisations patronales, compensations financières pour les salariés, maintien de l'assiette de cotisations d'assurance vieillesse.

Des mesures de simplification et d'harmonisation : fusion des différents dispositifs de préretraite en un seul dispositif de préretraite progressive, modification des dispositifs se référant au mi-temps et prise en compte d'une dimension plus souple de temps partiel.

Des mesures d'assouplissements de règles :.elles ouvrent à la négociation de branche puis d'entreprise la possibilité de réduire le délai de prévenance des salariés en cas de changement horaire. De même la négociation collective peut déroger au plafond d'heures complémentaires prévues par la loi. Enfin, la loi quinquennale pour l'emploi met en place le temps partiel annualisé qui se substitue au travail intermittent. On peut désormais organiser un travail à temps partiel dans le cadre de l'année.

Le but de la loi quinquennale était de promouvoir le temps partiel en le compensant par des embauches. Cette loi s'inscrit donc dans un objectif affirmé de partage du travail, le temps partiel représentant un des outils de ce partage.

Une enquête de la Darès (Le Corre, 1995) du premier trimestre 1994 montre que la loi quinquennale de 1993 a eu pour effet des créations d'emploi dans un établissement sur quatre et représente un effet d'aubaine dans un établissement sur cinq.

- **L'accord national interprofessionnel du 31 octobre 1995**

Pour développer le travail à temps partiel considéré comme un des moyens de lutter contre le chômage et de favoriser une vie sociale équilibrée, les signataires conviennent de la nécessité

de modifier la vision négative au regard de la précarité et de la discrimination qu'en ont certains.
Dans cet accord, le travail à temps partiel est présenté comme devant être l'expression d'un choix.

Pendant ces quelques années, le travail à temps partiel n'est envisagé que sous trois angles : il constitue une valeur d'ajustement des besoins de l'entreprise, il est un instrument de maintien de l'emploi et propose une solution alternative au licenciement, il fait l'objet d'une forte politique d'incitation des pouvoirs publics dans une optique de partage du travail.

Cette approche du travail à temps partiel, faite essentiellement en direction des chefs d'entreprise ou dans un but d'intérêt général connaît des limites et n'atteint pas les objectifs recherchés. Comment faire en sorte que le travail à temps partiel soit choisi et non contraint ?

L'accord interprofessionnel comporte en ce domaine un principe d'orientation destiné aux négociations de branche. Celles-ci doivent tendre à modifier la vision négative qu'ont les intéressés du travail à temps partiel. Les accords de branche doivent lutter contre la précarité et la discrimination dont souffre ce type de salariés. Pour ce faire, l'accord impose de mettre en œuvre le respect de droits ou de procédures au bénéfice du salarié et suggère la mise en place d'incitations financières en faveur de ces derniers :

La reconnaissance des droits : l'accord exige une égalité de traitement en matière de droits conventionnels et d'évolution de carrière (même s'ils demeurent difficiles à contrôler). Il affirme aussi le droit de tout salarié à demander un aménagement de son temps de travail et l'engagement de l'entreprise d'y répondre après étude. Les aspirations des salariés ont ainsi plus de chance d'être entendues et le refus du chef d'entreprise doit être motivé.

L'accord impose l'établissement de procédures en matière de travail à temps partiel : respect de délais, fournitures d'informations...

Même si cet accord du 31 octobre 1995 ne constitue pas une révolution, il incite à un changement de mentalité en tentant de faire du travail à temps partiel l'expression d'un choix. Or, jusque là, le cadre juridique et réglementaire avait certes tenté de créer et protéger le statut

du temps partiel mais toujours dans la perspective d'une dimension instrumentale de flexibilité économique ou de lutte contre le chômage.
Le développement du temps partiel s'est poursuivi après 1993 au rythme d'un point par an, ce qui peut être attribué en partie aux effets de la loi quinquennale et à la mesure incitative de baisse de 30% des charges sociales patronales.
Outre les mesures spécifiques d'abattement des charges sociales qui ont contribué à stimuler l'emploi à temps partiel, Chouvel (1996) montre que d'autres facteurs sont intervenus comme l'évolution de l'organisation du travail de certains secteurs d'activité et, pour les salaires, un effet conjoncturel d'incitation au temps partiel face au risque de chômage (Dumas, 1999).

- **La loi Aubry sur les 35 heures**

La loi Aubry du 19 janvier 2000 a changé la définition du temps partiel. Alors que le temps partiel correspondait jusque là à des horaires inférieurs d'au moins un cinquième à la durée légale ou conventionnelle du travail, il est défini dès lors par cette loi par des horaires inférieurs à la durée légale ou conventionnelle du travail.
Cette loi a par ailleurs modifié les règles applicables aux salariés à temps partiel afin de leur assurer une plus grande sécurité juridique. De nouvelles dispositions ont été prises, concernant les modalités de mise en place du temps partiel, la répartition de la durée de travail des salariés à temps partiel, les horaires de travail, le régime des heures complémentaires ainsi que celui des coupures journalières. La loi a également supprimé le temps partiel annualisé pour le remplacer par le temps partiel modulé et le travail intermittent. (Liaisons Sociales, 2000).

3.2. TEMPS PARTIEL ET NEGOCIATION COLLECTIVE

L'accord interprofessionnel de 1995 imposait, au niveau de la branche, de négocier tous les trois ans sur les questions liées au temps de travail. Cette obligation de négocier s'est doublé de la création d'une structure organique : l'observatoire paritaire de la négociation collective qui devait assurer le suivi des négociations de branche et des expériences d'entreprise.
La négociation de branche était supposée insuffler une dynamique d'ensemble au sein de la branche professionnelle. Elle jouait un rôle d'encadrement de la négociation d'entreprise et ouvrait des espaces d'expérimentation sociale aux entreprise. (Favennec-Hery, 1994).

Un double mouvement est apparu dès lors dans la négociation collective (Aubry, 1999). D'une part, le législateur et les partenaires sociaux cherchent à promouvoir par des accords de branche, la déclinaison de principes généraux favorables au développement du travail à temps partiel et à la reconnaissance des droits pour les salariés. D'autre part, de nombreuses entreprises reprennent, dans leurs accords, ces orientations en les adaptant à leurs besoins spécifiques (Aubry, 1999).

Quinze accords de branche ont ainsi prévu des modalités spécifiques pour le temps partiel. Tous ces accords reprennent les rubriques visées par la législation : modalités de mise en place du temps partiel, procédures applicables, recours aux heures complémentaires, affichage de la priorité d'accès, clauses sur la modification de la répartition des horaires et délais de provenance et lissage des rémunérations pour les temps partiels annualisés.

Par ailleurs une vingtaine d'accords de branche ont été conclus dans le cadre de la loi du 13 juin 1998 et contiennent des dispositions relatives au temps partiel. La plupart de ces accords utilisent le recours aux dérogations ouvertes au niveau de l'accord de branche en prévoyant les contreparties exigées. D'autres accords précisent les conséquences pour les salariés à temps partiel de la réduction de l'horaire collectif dans leurs entreprises : passage éventuel à plein temps, maintien de l'horaire antérieur, réduction de leurs horaires accompagnés d'une compensation salariale.

A partir du cadre tracé par les accords de branche, plusieurs accords d'entreprise ont cherché, au cours des dernières années, à favoriser le développement du temps partiel, à la fois pour répondre aux aspirations de leurs salariés et pour satisfaire l'exigence croissante de souplesse de leur organisation, notamment l'allongement des horaires d'ouverture des services. Ces accords portent souvent sur des sujets plus globaux comme le partage du travail, l'emploi, l'aménagement de fin de carrière, la réduction du temps de travail, le plan social. Le temps partiel y est traité comme un outil au service de ces finalités (Favennec, 1994 : Pierson, 1996). Ces accords tentent d'abord à susciter le volontariat des salariés en proposant des formules de travail à temps partiel diversifiées, en garantissant plus ou moins le retour à temps plein, en veillant à ce que les salariés à temps partiel bénéficient des mêmes droits que les salariés à plein temps en termes d'évolution professionnelle et d'accès à la formation, mais aussi d'avantages sociaux au sens large. Le cas échéant, ils mettent en place des incitations financières au passage à temps partiel : prime, dégressivité de la baisse du salaire

etc....(Accords Boiron 1991, Renault 1997, Usinor-Sacilor 1995, Bred 1996, Framatome 1995.....).

En 1 995, le temps partiel est négocié dans plus d'un accord sur deux alors qu'en 1 993, il représentait 7,5% des accords conclus. Des accords très complets ont été conclus sur cette période, qui associaient une diversification des formes de temps partiel accompagnée d'un objectif de développement ou de maintien de l'emploi (Walter, 1997).

Dans ce cadre législatif et dans l'espace de la négociation collective, il convient de s'intéresser aux stratégies des différents acteurs et aux éléments qui les ont influencées.

4. LE TEMPS PARTIEL : STRATEGIES DES SALARIES ET STRATEGIES DES ENTREPRISES

L'offre et la demande de travail à temps partiel répondent à de multiples influences économiques et sociales (Mourre, 1999)

4.1. GESTION INDIVIDUELLE DU TEMPS ET ASPIRATIONS DES SALARIES

En 1995 près de 15% des salariés auraient préféré travailler à temps partiel. Les enquêtes du CREDOC relatives aux conditions de vie et aspirations des Français montraient qu'il y avait dans la population une aspiration manifeste et de plus en plus fréquente à travailler à temps partiel : plus d'un cinquième des salariés travaillant à temps plein étaient prêts à réduire leur temps de travail avec une diminution proportionnelle de salaires alors qu'ils n'étaient que 13.3% en 1989-1990 (Walter, 1997).

Les salariés aspirant à une modification de leur durée de travail ne sont pas les mêmes selon qu'ils préféreraient augmenter ou réduire leur durée de travail (Cette, 1999) :

- Ceux qui aspireraient à un allongement de leur durée de travail sont majoritairement des hommes, des jeunes, des actifs sans enfant, peu qualifiés, faiblement rémunérés ou en situation précaire

- Ceux qui aspiraient à une diminution de leur durée de travail sont majoritairement des femmes surtout lorsque 'elles ont un enfant de moins de trois ans et que leur conjoint perçoit un salaire élevé. Les travailleurs âgés sont également sur-représentés.

En simplifiant, on voit que les deux catégories de salariés qui aspirent le plus à une réduction individuelle du temps de travail sont les femmes, tout particulièrement quand elles ont la charge de jeunes enfants et les travailleurs âgés (Bloch et Galtier, 1999).

De même, les aspirations des salariés à la réduction du temps de travail ne sont pas indifférentes au fait que cette réduction prenne une forme collective (dans l'ensemble de l'établissement ou de l'entreprise) ou individuelle par le temps partiel. Les raisons qui peuvent amener les salariés à préférer l'une ou l'autre de ces modalités sont nombreuses et diverses. On peut cependant évoquer :

- pour la préférence pour une réduction collective, le refus d'une éventuelle « stigmatisation »individuelle par le temps partiel, qui amène le salarié à connaître une durée de travail plus courte que celle de son propre collectif de travail ;
- pour la préférence pour une réduction individuelle, le souhait de pouvoir éventuellement revenir à temps plein au bout d'un certain temps.

Les enquêtes emploi de l'Insee sur 1999,2000 et 2001 laissent apparaître deux tendances contradictoires :

- Une demande croissante pour le temps partiel chez les chômeurs inscrits à l'ANPE : le nombre de chômeurs recherchant un emploi salarié à temps partiel passe de 10,7% en 1999 à 13,1% en 2001 . Cette demande émane à plus de 80% de femmes dans la tranche d'âge 25-49 ans. Le temps partiel représente pour les chômeurs un moyen d'accès à l'emploi « faute de mieux ».
- Une demande décroissante pour le temps partiel dans la population active à la recherche d'un autre emploi. Le pourcentage d'actifs à la recherche d'un autre emploi à temps partiel passe de 10% en 1999 à 9% en 2001. Cette tendance se confirme autant pour les hommes que pour les femmes. Les salariés qui ont déjà un emploi ont une préférence pour le temps complet *exclusivement*. Il est possible que la reprise économique de l'année 2000 qui a détendu le marché de l'emploi ait nettement encouragé cette tendance. La norme de temps plein semble structurer encore largement les préférences d'emplois chez les actifs.

Dans les deux cas, il convient de retenir que plus de 85% des chômeurs ou des actifs recherchant un emploi salarié à temps partiel sont des femmes, la très grande majorité d'entre elles se situant dans la tranche d'âge 25-49 ans.

Mais au-delà des simples intentions et aspirations, certains chercheurs économistes et sociologues se sont penchés sur les stratégies de choix du temps partiel et sur les éléments autour desquels se structurent ces stratégies.

4.1.1. Les facteurs d'influence sur le choix du temps partiel

Des travaux de sociologues européens ont synthétisé les principaux motifs des salariés en faveur du temps partiel (Walter, 1997) :
Par rapport au temps plein, le temps partiel apporterait plus de temps pour la famille, plus de temps pour soi, pour l'éducation et la formation, moins de stress du au travail, moins de contraintes fiscales. Par rapport au chômage il représente une activité rémunérée et des revenus supplémentaires.

Les enquêtes menées sur le temps partiel en Europe montrent que les raisons invoquées par les femmes pour expliquer l'occupation d'un emploi à temps partiel sont majoritairement des raisons familiales. Chez les hommes, les raisons sont beaucoup plus diversifiées. La formation par exemple est une de ces raisons (Meulders, 1995).

Les principaux facteurs ayant une influence probable sur le choix du temps partiel par les individus ont été identifiés à la fois par les économistes (Cette, 1997 ; Mourre, 1999) et les sociologues (Kergoat, 1984 ; Nicole Drancourt, 1990 ; Cattanéo, 1996 ; Lallement , 2000 ; Angeloff, 2000).

- **La situation économique de la personne ou du ménage** et en particulier les revenus et la sécurité d'emploi du conjoint quand il s'agit d'un couple. De même, les incitations financières publiques ou accordées par l'entreprise sur la base d'accord de branche ou d'entreprise. L'envie de travailler à temps partiel est fortement liée aux

contraintes financières de chacun et il existe une grande sensibilité de réponses à la proposition d'éventuelles incitations financières (Walter, 1997). Tout le monde ne peut pas se permettre une diminution de sa rémunération (Chanut, 1994).

- **La situation personnelle, et familiale de la personne** : présence d'enfants ou de personnes dépendantes, position de la personne dans le cycle de vie personnelle et professionnelle. Le souhait du temps de travail chez un même individu varie d'une personne à l'autre et au cours des étapes de la vie. Les variations et les ambivalences sont multiples (Angeloff, 2000).

Par exemple, le passage à temps partiel volontaire peut s'inscrire dans le cadre d'un système de retrait progressif d'activité. Un tel système peut présenter de multiples intérêts pour le salarié. Il supprime l'interruption brutale que représente l'âge de la retraite et permet de ménager une transition entre une fin de carrière au rythme soutenu et l'arrêt total d'activité qui peut faire naître un sentiment d'inutilité sociale.

Par ailleurs, la division sociale du travail domestique explique le fait que le choix du temps partiel soit plus important chez les femmes que chez les hommes. Les femmes se déclarent plus souvent que les hommes favorables au temps partiel : parmi les salariés travaillant à temps plein en 1993, environ 30% des femmes désiraient réduire leur temps de travail contre 18% des hommes. Cependant les hommes expriment de plus en plus souvent ce souhait, puisqu'ils n'étaient que 8% dans ce cas en 1989/1990.

Le souhait de travailler à temps partiel est très fortement exprimé par les femmes entre 25 et 39 ans. Il faut rappeler à cet égard que le modèle dominant n'est plus celui de l'alternance (emploi **ou** enfants) ni celui de séquences familiales ou professionnelles, mais celui du cumul. Le travail à temps partiel représente pour 64% des femmes interrogées une stratégie d'ajustement entre activité familiale et professionnelle.

Les mœurs, les systèmes de valeurs et les politiques sociales influencent dans chaque pays cette combinaison ou cette conciliation vie professionnelle-vie privée. C'est surtout en France et en Scandinavie que les femmes mènent de front vie familiale et vie professionnelle (Mendras, 2001, Wierink, 2001).

Hakim (2001) montre dans sa recherche que les facteurs sociétaux ne suffisent pas à rendre compte des structures d'emplois chez les femmes en Grande Bretagne. Les différences observées dans ce pays entre femmes blanches et femmes noires témoignent du rôle fondamental que jouent les valeurs et les préférences de chacun dans les sociétés occidentales. Sa *théorie des préférences* à l'origine de trois modèles familiaux distincts (orientation sur le foyer, orientation sur la carrière, combinaison emploi et vie familiale) explique les choix et les stratégies des femmes quant à leur vie professionnelle et familiale.

En France, la prise du temps partiel peut être considérée comme la résultante d'un long processus durant lequel il y a simultanément montée du travail domestique avec la naissance des enfants et désengagement dans le travail salarié. Ce processus semble achevé dans la tranche d'âge de la trentaine : les femmes savent alors sur quoi elles peuvent tabler en matière d'évolution de carrière et de changements de postes de travail tandis que leur calendrier démographique est plus fermement établi. C'est donc à cette charnière que les différentes stratégies familiales vis à vis de l'activité se révéleraient (Kergoat, 1984).

Cattaneo (1996) souligne cependant les limites de la plupart des recherches sur les déterminismes macro-sociaux du temps partiel qui renvoient implicitement ou explicitement à une supposée *demande naturelle* des femmes pour le temps partiel , en raison de leurs responsabilités familiales et de leur rôle traditionnel dans la sphère familiale.

Dans son analyse du travail à temps partiel comme pratique sociale, Nicole (1984) montre comment le travail à temps partiel s'inscrit le plus souvent dans une logique d'adaptation qui se construit autour de l'histoire des rapports sociaux familiaux. Les femmes ouvrières et employées interrogées dans cette recherche ne sont pas dans le *désir* (temps choisi) ni dans le *hasard* mais dans la *nécessité* de s'adapter à une situation de contrainte d'ensemble. Trois éléments structurent cette situation et semblent essentiels pour expliquer, chez ces femmes, le choix de travailler à temps partiel :

- Les déterminismes conjugaux c'est à dire les logiques d'adaptation professionnelles et familiales dans lesquelles les femmes sont engagées depuis le mariage ;
- Le type d'insertion professionnelle des femmes : tout ce qui se rattache à la place des femmes dans le travail ;
- Les écarts entre mari et femme, c'est-à-dire le développement différentiel et antagonique des trajectoires professionnelles féminines et masculines.

Ce sont des *seuils de tolérance* qui conditionnent les choix de temps partiel chez ces femmes. Ils sont déterminés par la nature des rapports de sexe et de classe dans lesquels ces femmes s'inscrivent. Ils expliquent le fait que des situations très diverses puissent aboutir au choix du temps partiel mais aussi que des conditions objectives immédiates similaires (l'arrivée d'un enfant par exemple) puissent engendrer des modalités d'adaptation très diverses.

- **L'histoire professionnelle, les conditions de travail et d'emploi**

Si Nicole (1984) a souligné l'importance de l'insertion professionnelle des femmes dans le choix du temps partiel, certaines recherches ancrées dans la problématique de la division sexuelle du travail qui élargit le concept de travail en considérant à la fois le travail domestique et le travail salarié se sont attachées à analyser le rôle de ce facteur. Elles ont mis en évidence que les formes d'investissement des femmes dans la famille sont multiples et liées à la place qu'elles occupent dans la production. L'étude de Kergoat (1984) montre en particulier que la demande des femmes pour le temps partiel est liée au travail, à l'emploi, à l'activité et non pas seulement au fait d'avoir des enfants. Plus particulièrement, l'intérêt des femmes au travail et le degré de satisfaction vis à vis de l'activité professionnelle sont déterminants pour comprendre la demande de temps partiel. Trois dimensions structurent le choix du temps partiel chez les femmes : l'intérêt ou l'inintérêt du travail, la volonté de garder un tel type d'emploi, la volonté d'arrêter ou non de travailler pour élever ses enfants. Pour résumer, s'il y a les enfants, il y a aussi le travail et la nature du travail qui pèsent lourdement sur le choix du temps partiel. « *Le développement du travail à temps partiel des femmes ne saurait être examiné indépendamment de l'évolution plus globale des conditions de travail et d'emploi des femmes, de celles de leur rapport à l'activité et de celles des formes d'organisation de la vie familiale* ». Pour résumer, la demande des femmes n'est pas unidimensionnellement liée au sexe mais liée au travail, à l'emploi et à l'activité . cette recherche infirme donc toute relation unicausale entre la prise de temps partiel et le fait d'avoir des enfants. Chez la majorité des femmes ouvrières interrogées par Kergoat, le travail à temps partiel est soit l'expression d'une déception ou d'une désillusion par rapport au travail, soit permet de garder un emploi.

Chantal Nicole (1984) montre aussi comment une même pratique de temps partiel peut recouper des stratégies opposées : d'une part, une stratégie de maintien et de consolidation

dans l'emploi, se substituant à l'arrêt de travail, d'autre part une stratégie de distanciation sinon de désinvestissement par rapport à l'emploi. Le temps partiel ne peut s'analyser qu'en termes de stratégie envers l'emploi et la famille. C'est la logique des engagements professionnels des femmes qui influence leurs pratiques envers le travail à temps partiel.

Pour illustrer cette théorie, Nathalie Cattaneo (1996) montre dans sa recherche comment, chez les infirmières le temps partiel choisi est plutôt un moyen de s'adapter à une dégradation et à une rigidité des conditions de travail alors que chez les caissières d'hypermarché, le temps partiel est imposé à l'embauche par les directions dans le souci de développer la flexibilité.

De la même manière, dans sa recherche sur les employés de La Poste, Michel Lallement (2000) montre que c'est surtout en réaction à des conditions de travail jugées insupportables et à des perspectives de mobilité professionnelles réduites à néant que les agents optent pour le temps partiel. Même choisi sur la base du volontariat, le temps partiel correspond dans ces conditions à une stratégie de fuite, à un *temps partiel pathologique* (Anxo et alii, 1998). Même si, chez les femmes interrogées, la prise en charge des enfants est régulièrement évoquée pour expliquer le choix du temps partiel, la question des conditions de travail surdétermine dans bien des cas le passage à temps partiel.

La pratique du temps partiel cache ainsi une pluralité de stratégies identitaires, résultant d'une trajectoire personnelle, d'une situation professionnelle et familiale, et chacune porteuse d'un rapport spécifique au travail. Dans sa recherche Cécile Guillaume (2001) a ainsi pu repérer quatre stratégies :

- *La stratégie de repli domestique* marquée par le retrait et la faiblesse des opportunités professionnelles offertes et la priorité accordée au pôle domestique.
- *La stratégie de conciliation* qui renvoie à la tentative de mise en accord de deux types d'investissement, travail *et* famille, qui peuvent diverger et peser l'un contre l'autre. Les engagements professionnels et familiaux sont vécus comme potentiellement contradictoires mais néanmoins nécessaires.
- *La stratégie de co-investissement* dans laquelle les individus et surtout les femmes visent l'équilibre d'investissement entre travail et hors travail. Le temps partiel ne signifie dans ce cas là ni la prise en charge d'une autre forme de travail (domestique), ni le renoncement à une évolution professionnelle. Le hors travail constitue un espace d'engagement réel et symbolique. La non-congruence entre l'identité professionnelle réelle

et celle visée explique le souhait d'une autre activité plus en accord avec l'identité héritée ou le projet identitaire porté par la famille.

- *La stratégie de carrière* dans laquelle les individus tentent de reprendre une activité à plein temps révèle l'impossible transaction entre le modèle de la disponibilité maternelle et celui de l'insertion professionnelle. Par ailleurs, ils sont souvent dans l'incapacité de tenir leur position professionnelle à temps partiel .

- **Les mesures d'accompagnement du temps partiel**

Enfin, l'attrait du temps partiel dans des logiques collectives ou individuelles dépend également des **mesures d'accompagnement de ce temps partiel et d'aménagement des organisations**. Plus précisément, les conditions financières d'accompagnement, la réorganisation des modes de management et des postes, l'exemplarité, le caractère réversible et provisoire du processus ainsi que la communication sont autant de facteurs susceptibles d'influencer les représentations et le vécu du temps partiel des salariés (Tonnelé, 1995).
Ainsi, Françoise Pierson (1997) montre que lorsqu'un accord collectif d'entreprise sur le temps partiel est suivi par une commission ad hoc, le nombre de salariés travaillant à temps partiel s'accroît tandis que lorsque l'accord est suivi par la direction ou par aucune action, le temps partiel dans l'entreprise n'est pas favorisé et même défavorisé.

4.1.2. Les moyens du salarié pour gérer son temps

Au fil des années 80, l'intervention publique vise à la fois la famille et l'emploi dans l'objectif de favoriser la conciliation vie professionnelle-vie familiale (Walter, 1997). L'état intervient pour mettre en place des dispositifs financiers et juridiques permettant la continuité d'une activité professionnelle parallèlement à des charges familiales. Très peu de dispositifs existent indépendamment du motif familial.

Le salarié dispose ainsi

- De moyens structurels et financiers : infrastructures de gardes collectives d'enfants, prise en charge des frais de garde des enfants, aide aux emplois familiaux, allocation parentale d'éducation, allocation de garde d'enfant à domicile ;

- De droits à l'aménagement de son temps de travail vers un temps partiel dans deux domaines : la dimension familiale et la pratique d'un sport. Ainsi le congé parental d'éducation peut-être organisé dans le cadre d'un temps partiel. La loi reconnaît également des droits à des actions de formation pendant ou après le congé. Par ailleurs tout salarié peut bénéficier d'aménagements de son horaire de travail pour la pratique régulière et contrôlée d'un sport.

4.2. LES STRATEGIES DES ENTREPRISES

En 1 995, le temps partiel est négocié dans plus d'un accord sur dix. Le recours au temps partiel traduit différentes stratégies . Une analyse des accords d'entreprise signés entre 1992 et 1995 réalisée par le Ministère du Travail montrent que ceux-ci participent de trois logiques principales qui peuvent coexister dans certains cas :

4.2.1. Une logique individuelle qui correspond au développement du temps choisi

Les entreprises ont parfois adopté une stratégie volontariste vis à vis du temps partiel en cherchant à promouvoir cette forme d'emploi sous la forme la plus adaptée aux souhaits des salariés.
Des accords précurseurs ont été signés dans les secteurs de la banque et de l'assurance. Au lendemain des lois Auroux, des grands groupes de l'assurance tels que AXA, le GAN, l'UAP ou de la banque à travers le CIC ou la Société Générale ont conclu des accords relatifs au temps partiel. (le GAN en 1994 et la BRED en 1996). Le temps partiel est organisé à la demande du salarié. Des formes très diversifiées ont été proposées : mi-temps, semaine de 4 jours, travail à temps scolaire ou son contraire, le travail à temps complet pendant les vacances, travail en binôme...

Dans ce cas, l'objectif de l'entreprise est de répondre aux souhaits des salariés ou de ceux dont la vie active a été interrompue. Ainsi, chez Schweppes en 1994, le développement de la politique de temps choisi était officiellement associé à une démarche d'employabilité. Le

temps choisi constituait un outil pour prendre en main sa carrière au même titre que le bilan de compétences. Il était considéré par l'équipe dirigeante comme susceptible d'accroître l'autonomie des salariés et de leur unité de travail (Gawronski, 1996).

4.2.2. Une logique de flexibilité des entreprises face à leur marché

C'est la logique la plus répandue en France : le temps partiel répond aux besoins de souplesse des entreprises. Il est un outil d'ajustement et vise une meilleure adéquation des heures travaillées aux heures rétribuées. Dans la distribution et la restauration, il a ainsi permis d'augmenter l'amplitude des horaires d'ouverture.

Par rapport à d'autres formes d'ajustement, faire appel à des effectifs à temps partiel présente des avantages en termes de coûts et de productivité (Aoulou, 1996 ; Mourre, 1999) :

- Le travail à temps partiel permet une adaptation souple aux fluctuations de la demande et donc des besoins en personnel ;
- Les salariés à temps partiel travaillent avec plus d'intensité : la pénibilité des tâches est moins apparente et les salariés sont souvent moins absents ;
- Le temps partiel contribue à une meilleure répartition et à une optimisation de l'utilisation des équipements, ce qui accroît la productivité globale.

La diffusion du temps partiel a donc contribué à améliorer l'efficacité du travail, la rentabilité des entreprises et leur compétitivité (CSERC, 1998).

4.2.3. Une logique de gestion, de préservation et de création d'emploi

Le travail à temps partiel est utilisé comme alternative au licenciement, comme cessation progressive d'activité des salariés les plus anciens(préretraite progressive) ou comme outil de création d'emploi. Le temps partiel est l'une des mesures prévues dans les dispositifs « défensifs » d'aménagement du temps de travail, aux côtés des préretraites progressives, des incitations financières au départ volontaire, des aides au reclassement. Les grands groupes se sont rendus compte que les licenciements successifs avaient un effet négatif sur leur image, leurs résultats et leur capacité à attirer les compétences (Aoulou, 1996). L'Etat a accompagné

ce mouvement en instaurant par la loi quinquennale sur l'emploi des conventions d'aide au passage à temps partiel (Mourre, 1999).
Ainsi, en 1994, Thomson Sintra confrontée à un plan social met en œuvre une solution de chômage partiel collectif puis opte pour le temps partiel individualisé de ses techniciens et cadres (Daniel, 1996).
En outre une enquête sur les conditions d'emploi dans le commerce en France montre comment, dans ce secteur, le travail à temps partiel constitue un filtre. Ainsi se crée une liste d'attente de salariés à temps partiel qui demandent à travailler à temps plein. C'est dans ce « vivier » que l'entreprise choisit préférentiellement les salariés qui passent à temps complet (Dumas, 1999).

Ces trois logiques sont souvent simultanément présentes dans la mise en place du temps partiel dans les entreprises (Chanut, 1994) à l'image de certains projets comme celui de Siemens en 1998 dont l'objectif était d'inciter le personnel à travailler à temps partiel afin de garantir les emplois, s'adapter aux nouveaux modes de vie et réduire sa masse salariale (Avril, 1998).

4.2.4. Les facteurs influençant la demande de travail à temps partiel par les entreprises

La demande de travail à temps partiel par les entreprises dépend de multiples éléments dont les principaux sont les suivants (Cette, 1999):

- **Les coûts non salariaux du temps partiel par rapport au temps plein** : ces coûts dépendent des coûts fixes de gestion de la main d'œuvre. Ils sont en relation avec la durée du travail. Selon les cas et les situations, ils peuvent contribuer à diminuer ou à augmenter la productivité horaire. Le temps partiel peut entraîner dans certains cas un surcoût administratif pouvant aller jusqu'à 5% (Chanut, 1994).

- **Les coûts salariaux associés au temps partiel** : certains accords collectifs de branche ou d'entreprise peuvent prévoir des avantages de rémunération horaire pour le travail à temps partiel. Enfin, les aides publiques éventuellement accordées aux entreprises recourant au temps partiel peuvent évidemment influencer de façon importante les coûts

salariaux associés à cette forme de travail (abattement de 30% des cotisations patronales de Sécurité Sociale).

- **Les dispositions réglementaires** qui peuvent encadrer le recours et la flexibilité de gestion du temps partiel et limiter ou au contraire encourager la demande des entreprises pour ce type de travail.

- **L'affichage social de clauses et de pratique de temps partiel choisi** peut apporter aux entreprises, en interne les conditions d'un dialogue social favorable à l'activité et en externe une image de marque également favorable à leur expansion. Quelques entreprises ont ainsi volontairement développé une pratique très avancée de temps partiel choisi. Le secteur des assurances en est un exemple (Pierson, 1996).

- A ces facteurs, Dumas (1999) rajoute **la situation de l'entreprise vis à vis de la concurrence et des marchés**. Ce facteur explique en partie l'hétérogénéité et la variété des stratégies des entreprises en matière de temps partiel car il détermine les conditions ou les modalités de mise en œuvre du temps partiel et les enjeux. Ainsi selon Thierry (1985) , à chaque situation économique correspondrait une politique spécifique du temps partiel :

En situation de faible concurrence caractérisée par des enjeux économiques faibles (maintenir les résultats) et des enjeux sociaux forts (apporter du qualitatif), la politique s'orienterait plutôt sur du *temps choisi*

En situation de forte concurrence et de développement, caractérisée par des enjeux économiques forts (accroître la compétitivité et la flexibilité) et des enjeux sociaux forts (mobiliser les salariés), la politique s'orienterait plutôt sur du *temps convenu.*

En situation de forte concurrence et de mutations lourdes, caractérisée par des enjeux économiques forts (accroître la productivité et restaurer les marges) et des enjeux sociaux forts (préserver l'emploi et éviter les licenciements), la politique s'orienterait plutôt vers des formules de *temps partagé.*

En situation de difficultés économiques caractérisée par un enjeu économique fort (assurer la survie) et un enjeu social fort (limiter au maximum la dégradation de la situation de l'emploi), la politique s'orienterait plutôt vers des licenciements et non pas vers du temps partiel.

- **L'organisation ou la réorganisation du travail**

Le temps partiel entraîne une remise en cause des modes d'organisation du travail existants, la redéfinition et la reconfiguration des postes, voire des services, la nécessité de faire coïncider les horaires souhaités par le salarié avec les exigences du service. L'aménagement ou le réaménagement de processus de production bâtis sur le modèle du temps complet peuvent poser des difficultés (Aoulou, 1996 ; Walter, 1997). De manière générale, toute tentative d'aménagement du temps de travail nécessite pour la hiérarchie, et en particulier l'encadrement direct, une organisation plus complexe, des ajustements plus fins, des micro-négociations permanentes (Thierry, 1985). Les DRH de secteurs industriels interrogés par Sandra Palmero (1999) soulignent par exemple les difficultés et le coût d'organisation du travail à temps partiel sur du travail posté en milieu industriel.
Les patrons sont parfois réticents de ne pas avoir leur personnel sous la main, de peur de ne pas savoir les remplacer temporairement (Chanut, 1994). Le travail à temps scolaire par exemple pose des problèmes d'organisation des congés dans les services.

Dans le secteur privé, les postes à responsabilités à temps partiel restent d'une extrême rareté et l'accès au statut de cadre est encore difficilement compatible avec des horaires réduits.
Cette situation, qui résulte pour partie d'une certaine culture renvoie également à des arguments économiques. L'occupation de postes à responsabilités suppose l'acquisition de compétences qui sont autant de coûts fixes pour l'individu et pour l'entreprise. L'augmentation de la durée travaillée permet donc un meilleur amortissement de ces coûts fixes. En outre le partage des responsabilités dans le cas d'un passage à temps partiel entraîne pour l'entreprise des coûts de réorganisation et de transfert des compétences (Tonnelé, 1995).

- **Les représentations et la culture organisationnelle**

Jusqu'à la loi Aubry de 2000, le temps partiel était souvent refusé par la hiérarchie sous prétexte qu'il entraînait une perte d'efficacité, de réactivité et, au bout du compte, de qualité. La plupart mettaient surtout l'accent sur la moindre disponibilité à l'égard du client (Tonnelé, 1995, Walter, 1997).

Par ailleurs, dans un contexte où il est difficile de mesurer précisément la productivité d'un salarié, la demande d'un passage à temps partiel peut-être considérée par l'employeur comme

un mauvais signal, le signe d'une moindre implication dans le travail, ce qui pourrait expliquer la méfiance des entreprises envers le temps partiel, ainsi que la crainte des salariés à y recourir (Mourre, 1999). Palmero (1999) montre en particulier comment certains DRH considèrent que le choix du temps partiel reflète une forme de désintérêt pour la carrière. Ces représentations sont susceptibles d'influencer la perception et l'évaluation des performances des salariés à temps partiel.

Enfin des cultures organisationnelles « masculines » fortement ancrées dans la norme de temps plein, peuvent contribuer à limiter le développement du temps partiel et à rendre difficiles ses conditions d'exercice (Branine, 1999).

La problématique du temps partiel est donc bien aujourd'hui celle de l'articulation entre une logique économique et une logique sociale.
Trouver un équilibre entre ces objectifs ne s'avère cependant pas toujours possible et dans beaucoup de cas, le travail à temps partiel devient synonyme de fragilité, précarité, voire marginalisation, la logique économique ayant jusqu'à aujourd'hui souvent prévalu sur la logique sociale.

Le temps partiel est-il un temps choisi ou un temps contraint voire subi ? Dans cette question résident toutes les ambiguïtés de son statut, de ses conditions d'exercice et de ses significations sociologiques et psychologiques.

5. Les paradoxes et les ambiguïtés du temps partiel pour les salariés

5.1. LE TRAVAIL A TEMPS PARTIEL EST-IL UN VECTEUR DE SOUS EMPLOI OU UNE PASSERELLE VERS LE TEMPS PLEIN ?

5.1.1. Temps partiel : temps choisi ou temps contraint ?

Ainsi que le montre la typologie de B.Galtier (1999), l'emploi à temps partiel couvre une palette de situations individuelles, allant d'un choix de mode de vie à un choix sous

contrainte, d'une insertion minimale dans l'emploi à un temps partiel de type scolaire, d'une forme d'accès à l'emploi à une modalité de retrait d'activité. Il importe toutefois de préciser que la typologie ainsi élaborée ne couvre pas tous les salariés à temps partiel : dans chaque logique distinguée, des salariés échappent aux tendances dominantes et spécificité mises en lumière.

Ce temps partiel est contraint pour environ la moitié des salariés concernés et choisi pour l'autre moitié, « contraint » devant être entendu dans le sens où les salariés souhaiteraient travailler davantage.

Le temps partiel choisi correspond à une minorité d'hommes en cessation progressive d'activité, le plus souvent en préretraite progressive et à une très large majorité de femmes de plus de 25 ans qui acceptent ou s'accommodent de leur régime horaire. Elles bénéficient de caractéristiques témoignant d'une situation qui leur est plutôt favorable : elles sont relativement diplômées et plutôt anciennes dans leur fonction ou leur établissement. Une très large majorité d'entre elles ont opté pour un temps partiel scolaire (mercredi non travaillé).

Mais la majorité des salariés à temps partiel déclare vouloir travailler davantage : ce sont des salariés en situation de ***temps partiel contraint***, en sous-emploi.
C'est en France que la proportion de temps partiel contraint est la plus forte dans l'ensemble des pays européens (CSERC, 1998).

Depuis 1990, l'enquête emploi de l'Insee demande aux personnes qui travaillent à temps partiel si elles souhaiteraient travailler davantage. Les résultats progressent de façon significative (CSERC, 1998). Ainsi, la part de salariés à temps partiel du secteur privé déclarant vouloir travailler plus, soit en restant à temps partiel, soit en passant à temps plein est passée de 31.4% en 1992 à 38.8% en 1995 et à 40% en 1997.

Ce constat est encore plus net chez les hommes (50.8% en 1995 contre 40.6% en 1992) et chez les jeunes de moins de 25 ans (54.5% contre 44.8%). De même le fait d'être peu diplômé renforce la fréquence du travail à temps partiel et aussi celle du temps contraint. Cette dernière dépasse 40 % pour les personnes sans diplôme et environ 30% pour les diplômés du supérieur. Ce sont en outre les moins diplômés qui ont le moins de chances d'accéder à un temps plein, lorsqu'ils le souhaitent.

Il convient de noter cependant que le souhait de travailler davantage ne se traduit pas nécessairement par la recherche active d'un autre emploi.

Ce temps partiel contraint qui, au début des années 90 semblait être réservé à des populations spécifiques et en particulier aux jeunes s'est davantage diffusé dans l'ensemble des catégories d'actifs : chez les salariés plus âgés mais aussi chez les hommes et chez les diplômés. L'état actuel de l'information ne permet pas cependant de distinguer entre l'influence de la conjoncture déprimée de cette période et celle de tendances plus structurelles (CSERC,1998).

Le souhait de travailler davantage lorsqu'on est à temps partiel n'est pas lié uniquement à des caractéristiques personnelles mais aussi à celle du ménage et au niveau des revenus. Il est également lié aux caractéristiques de la rémunération et au statut de l'emploi. La proportion d'emplois atypiques est plus élevée chez les salariés qui souhaiteraient travailler davantage et leurs horaires sont plus irréguliers (CSERC, 1998).

Par ailleurs, les salariés les plus récemment embauchés sont non seulement les plus fréquemment à temps partiel mais aussi les plus nombreux à souhaiter travailler davantage. Une divergence croissante d'objectifs existe donc entre, d'un côté, les entreprises qui de plus en plus, embauchent à temps partiel et, de l'autre côté, les salariés recrutés qui souhaitent stabiliser leur situation professionnelle en travaillant davantage.

« *Au total, les emplois occupés par les actifs à temps partiel qui déclarent souhaiter travailler davantage présentent plus souvent des caractéristiques défavorables que les emplois occupés par les autres actifs : formes précaires d'emploi, rémunérations réduites, horaires de travail irréguliers. D'autre part, les personnes occupant ces emplois ont également des caractéristiques familiales peu favorables. La montée du temps partiel contraint ne semble pas refléter une remise en cause du principe même du temps partiel mais est associé au développement de ses formes les plus défavorables.* » (CSERC, 1998 p.90).

Aux notions de *temps partiel choisi* et de *temps partiel contraint*, Maruani et Reynaud (1993) préfèrent substituer :

- la notion de *temps partiel réduit* (qui correspond à la transformation du contrat de travail à temps plein en temps partiel (à l'initiative du salarié) ;

- la notion *d'emploi partiel* (qui correspond à la création d'emploi à temps partiel à l'initiative de l'employeur).

Mais de fait, le temps partiel n'est jamais complètement choisi, ni entièrement contraint. La recherche effectuée par Michel Lallement (2000) sur les employés de La Poste l'atteste. Il importe en particulier d'intégrer la dimension « hors travail » dans l'analyse pour bien comprendre les mondes vécus du temps partiel. Cette recherche met plus précisément en lumière l'articulation entre travail, emploi et mode de vie. Au-delà même de la rhétorique sur l'articulation travail/famille, il existe une relation forte et ambivalente entre rapport au travail et rapport à l'emploi. « Travail souffrance » pour la plupart des personnes interrogées dans cette recherche, le temps partiel apparaît à la fois une défection et un moyen de garder un pied sur le marché du travail.

5.1.2. Le temps partiel : impasse ou passerelle vers le temps plein ?

Il devient de plus en plus difficile, une fois dans le temps partiel, de passer à un temps complet. Selon l'INSEE, (1996), le passage d'une situation de temps partiel vers une situation de temps complet est devenu plus aléatoire.

Les parcours d'emploi à court terme des salariés à temps partiel diffèrent selon le caractère contraint ou choisi du temps partiel :
En 1996, presque la moitié des salariés à temps partiel très court et contraint en 1994 est toujours dans la même situation de temps partiel contraint alors qu'une part non négligeable (plus de 40%) des temps partiels longs et contraints en 1994 a accédé à un emploi à temps complet.
Pour les temps partiels choisis (ceux qui ne souhaitent pas travailler davantage), les trajectoires sont plus homogènes (Bloch et Galtier, 1999).

L'accès à l'emploi à temps complet diffère selon les caractéristiques individuelles des salariés à temps partiel contraint : les hommes, les jeunes et les plus diplômés accèdent plus facilement au temps plein. A l'opposé, les moins diplômés et les personnes d'âge intermédiaire restent plutôt à temps partiel contraint.

Différences de conditions de travail et de trajectoires d'emploi, ces éléments ne peuvent manquer d'influer sur les arbitrages que les salariés, en particulier à temps partiel, opèrent entre temps de travail rémunéré et temps de loisir (Bloch et Galtier, 1999).

Cette situation est renforcée par le poids du partage des rôles sociaux entre les hommes et les femmes. Chez les femmes, même si le travail à temps choisi n'est pas majoritairement choisi parce qu'il y aurait une envie ou un besoin *naturels* de s'investir davantage dans la cellule familiale, le passage à temps partiel se traduit malgré tout par une implication accrue dans les tâches domestiques. En effet dès que la femme passe à temps partiel, l'absence de partage du travail domestique dans le couple resurgit. Le temps partiel renforcerait les rapports de sexe dominants (Kergoat, 1984 ; Cattanéo, 1996). Il est donc légitime de se demander dans quelle mesure le retour au temps complet est une alternative réelle. Cet aspect peut être illustré par les chiffres : en 1995, les passages annuels d'un poste à temps partiel sur un poste à temps complet sont deux fois plus fréquents pour les hommes que pour les femmes.

Le travail à temps partiel est vécu comme une forme temporaire d'activité dans l'attente d'un amélioration. Il devient un mode d'accès courant à la vie professionnelle. Ainsi, selon l'INSEE, le passage d'une situation d'inactivité à un emploi semble passer plus fréquemment par le temps partiel. C'est à défaut de trouver mieux qu'un nombre croissant de chômeurs acceptent d'occuper un emploi à temps partiel (Insee, 1999). En 1995, 36.5% des inactifs l'année précédente occupaient un emploi à temps partiel contre 30.5% en 1991. En revanche, la réversibilité du temps partiel au temps plein n'est pas toujours garantie. Le travail à temps partiel peut enfermer le salarié dans une situation durable qu'il n'a pas choisie et qui le fragilise professionnellement et socialement. De ce point de vue, il peut conduire à une précarisation professionnelle et sociale.

5.2. LE TRAVAIL A TEMPS PARTIEL : AMELIORATION OU DEGRADATION DU RAPPORT AU TRAVAIL ?

Dans les secteurs d'activité où il est structurellement déjà très pratiqué, le temps partiel s'accompagne souvent de contraintes fortes en termes de conditions de travail, d'amplitude, d'irrégularité des horaires et de disponibilité (Walter, 1997).

L'exercice du temps partiel modifie la relation au travail. Les recherches économiques et sociologiques fondées selon le cas sur des données objectives ou sur des perceptions et des représentations l'attestent.
Les études menées en 1993 et 1994 par le Département Etudes de Ressources Humaines de la SOFRES auprès d'employés, d'agents de maîtrise et de cadres de secteurs industriels et bancaires (Tonnelé, 1995) ainsi que le rapport du Conseil Economique et Social (Walter, 1997) sur le temps partiel laissent ressortir les éléments suivants :

5.2.1. Les risques de précarité

Avant la loi Aubry du 19 janvier 2000, l'employeur disposait d'une large liberté d'appréciation en ce qui concerne le recours au temps partiel : Même si des garanties légales étaient offertes aux salariés, il pouvait opposer un refus à une demande de temps partiel d'un salarié. A l'inverse, il pouvait, de sa propre initiative, créer des postes à temps partiel, sa marge de manœuvre ayant été élargie par l'abattement des charges sociales mis en place à partir de 1992. La création d'emplois à temps partiel est moins contraignante que la transformation d'emplois à temps plein en emplois à temps partiel qui répond souvent à une demande explicite des salariés. Ce déséquilibre a ainsi favorisé la flexibilité par rapport aux attentes des salariés.

Par ailleurs, le contrat de travail à temps partiel prévoyait la répartition de la durée de travail entre les jours de la semaine ou les semaines du mois. Pour tenir compte des besoins de l'entreprise, la loi les autorisait à modifier plus ou moins fréquemment la durée et la répartition du travail ou à recourir de façon répétée aux heures supplémentaires. Le salarié à temps partiel se trouvait alors dans une situation particulièrement défavorable et précaire d'autant plus si le recours au temps partiel ne résultait pas d'un choix délibéré.

La loi Aubry, depuis le 19 janvier 2000, a, d'une part, limité les possibilités pour un employeur de refuser d'accéder à une demande de travail à temps partiel, d'autre part, renforcé la possibilité pour un salarié de solliciter un temps partiel. Par ailleurs, la durée doit être fixée dans un cadre hebdomadaire ou mensuel et ne peut être modifiée sans l'accord express du salarié.

Par ailleurs, lorsqu'il est contraint, l'emploi à temps partiel est souvent temporaire. Ainsi 21,5% des femmes qui souhaitent travailler davantage occupent un emploi temporaire (intérim, CDD, stage ou contrat aidé) (Meulders, 1995 ; Bloch et Galtier, 1999). De plus, les inégalités se cumulent : les temps partiels les plus courts sont les moins rémunérateurs et offrent le moins de perspectives d'allongement de la durée du travail alors que les temps partiels plus longs procurent à la fois des revenus plus élevés et des chances plus grandes d'accéder à l'emploi à temps plein (Bloch et Galtier, 1999).

5.2.2. La réversibilité et le retour au temps plein ne sont pas toujours possibles

Les textes législatifs prévoient la potentialité quant au volontariat et à la réversibilité mais l'effectivité de ces principes reste du domaine de la virtualité. Le travail à temps partiel reste un travail imposé, défavorable au salarié dans la grande majorité des cas (Walter, 1997).

5.2.3. Rémunération et protection sociale

- **Le travail à temps partiel conduit au gain d'un salaire partiel**

Concernant la rémunération, les recherches sembleraient confirmer l'existence dans de nombreux pays d'une pénalisation des travailleurs à temps partiel par rapport aux travailleurs à temps complet, bien qu'il soit difficile de faire la part entre l'effet d'emploi et l'effet de différence de traitement (Maruani, 1995 ; OCDE, 1999). Les travaux sur données françaises aboutissent à un diagnostic plus nuancé. Toutes choses égales par ailleurs, le taux de salaire horaire des salariés à temps partiel par rapport à celui des salariés à temps plein serait inférieur d'environ 10% pour les hommes et non significativement différent pour les femmes (Galtier,1999).

Une étude américaine (Kosters, 1995) montre également que les différences entre les salaires des salariés à temps partiel et ceux des salariés à temps plein se réduisent considérablement quand on contrôle des variables telles que le niveau d'éducation et de formation, l'âge ou l'ancienneté.

- **La protection sociale des employés à temps partiel est moindre**

Le travail à temps partiel ne confère pas au salarié un statut particulier ou atypique dans les régimes de protection sociale mais le droit aux prestations sociales demeure cependant subordonné à des conditions de durée minimale d'activité ou de minimum de versement de cotisations. Ces conditions touchent en particulier les temps partiels de très faible durée (moins de 60 heures par mois par exemple)(Okba et Pyronnet, 1999).

5.2.4. Les conditions de travail

En termes de conditions de travail (régularité des horaires, autonomie dans la gestion des horaires, possibilité de s'absenter quelques minutes et plus globalement tolérance des absences, fréquence du travail le samedi, le dimanche et les jours fériés, autonomie dans la fixation des horaires de travail) les temps partiels contraints sont nettement pénalisés par rapport aux temps complets, les temps partiels choisis connaissant des situations intermédiaires (Cette, 1999 ; Bloch et Galtier, 1999). Il faut noter que les contraintes horaires pèsent davantage sur les hommes que sur les femmes. Il en est de même de la précarité de l'emploi et des inégalités de salaire horaire (Meulders, 1995 ; Bloch et Galtier, 1999).

La réduction quantitative du temps de travail prend des formes différentes selon les modes d'organisation des temps travaillés. Elle peut introduire **soit une diminution, soit une intensification des contraintes de temps**. Loin de soulager les contraintes professionnelles, le temps partiel peut entraîner une **perte de maîtrise du temps de travail** aussi bien en matière de durée que d'organisation (Cattanéo, 1996). Dans la grande distribution par exemple, la journée est découpée en plusieurs périodes de travail. L'amplitude de travail est souvent considérable, obligeant le salarié à un temps très important de disponibilité auprès de l'entreprise, réduisant le temps de vie privée et familiale ou la possibilité d'obtenir un autre emploi qui pourrait compléter un revenu limité (Gauvin et Jacot, 1999).
Cette perte de maîtrise du temps de travail peut être aggravée par une **surcharge de travail** à la fois pour l'intéressé et ses collègues (Walter, 1997).
Dans sa recherche sur le temps partiel à La Poste, Michel Lallement (2000) montre comment le statut de temps partiel renforce à la fois l'invisibilité et la pression au travail.

Même dans le cas où il est choisi, le temps partiel se négocie avant tout dans une logique d'adéquation avec les impératifs de l'organisation. Objet de négociations individuelles parfois mal vécues par les salariés, il engage vers des **trajectoires et des conditions de vie nouvelles et imprévisibles** (Lallement, 2000). « *Il importe en effet d'intégrer la dimension « hors travail » dans l'analyse pour bien comprendre les « mondes vécus » du temps partiel.* » (p.147)

5.2.5. Qualification et contenu du travail

- **Le travail à temps partiel peut entraîner une déqualification**. Il touche à la valeur du travail, à ses qualités et qualifications. Il s'exerce pour l'essentiel dans des postes de travail peu ou pas qualifiés. Un même travail selon qu'il est effectué à temps plein ou à temps partiel n'a pas la même valeur sociale, la même reconnaissance, la même qualification. Le clivage temps plein temps partiel est un véritable clivage social qui distingue et classe les salariés en même temps qu'il hiérarchise la valeur du travail (Walter, 1997).

A travail égal et à niveau de formation identique, les employés n'ont pas la même qualification selon qu'ils exercent leur activité à temps plein ou à temps partiel. La qualification s'appauvrit au rythme des écarts à la norme d'emploi classique. Le temps partiel déqualifie le travail (Cattaneo, 1996).

Un autre sens que peut prendre le travail à temps partiel est celui d'une réduction effective des tâches. De cette réduction des tâches découlent deux types de blocages pour les niveaux élevés : le premier concerne la **perte de positionnement et de pouvoir**. Le deuxième concerne la **difficulté à imaginer que la mission soit réductible**. Le partage éventuel de cette mission avec un autre salarié pose par ailleurs des problèmes de multiplication des centres de décision. (Tonnelé, 1995).

En dernier lieu, la formule « travail à temps partiel » renvoie à des conceptions que la plupart des salariés excluent spontanément de leurs représentations (Tonnelé, 1995). Chez nombre de salariés, le travail n'est pas associé au temps. Cette attitude est évidemment plus fréquente chez les cadres et les agents de maîtrise mais on la retrouve aussi au niveau des employés. Le temps se matérialise par la présence, la visibilité que les salariés se refusent à ériger en

indicateurs de compétences, chacun ayant l'expérience de ce que la présence sur le lieu de travail ne présage en rien de l'efficacité et de la productivité de l'individu. Le travail est perçu comme un tout : **le temps partiel, par son association étroite avec l'idée d'inachèvement renvoie une image dévalorisée de l'activité**, soulignée par les gens travaillant à temps partiel eux-mêmes (Tonnelé, 1995).

Ces constats sont confirmés par certaines recherches anglo-saxonnes (Howe, 1986 ; Nardone, 1986 ; Owen, 1978 ; Pierce, 1989)

- **Les salariés à temps partiel subissent un handicap en ce qui concerne la formation**. Cet accès à la formation est d'autant plus rare que le temps partiel est court. Cet accès plus rare à la formation a pour conséquence une moindre accumulation de capital humain, une moindre croissance de la productivité marginale de l'individu sur son cycle de vie, et finalement un aplatissement de son profil salarial intertemporel (Bloch et Galtier, 1999).

5.2.6. Statut et évolution professionnelle

Un même emploi du temps dans une entreprise peut renvoyer à des usages législatifs différents, donc à des réalités différentes. Les différences s'observent en termes de statut, de salaire, d'égalité professionnelle : mercredi libre, temps partiel vacances scolaires, temps partiel accord d'entreprise, temps partiel/préretraite. Ces temps ne sont pas vécus de façon similaire par les employés et d'autre part ne sont pas reconnus à l'identique d'un point de vue statutaire (Angeloff, 2000).

Il est aussi un problème fondamental sur lequel le temps partiel vient buter, c'est **l'avancement et la progression de carrière**. C'est celui qui provoque le plus de blocage à l'adoption individuelle du temps partiel (Tonnelé, 1995, Palmero, 1999, 2000). Le travail à temps partiel est associé à une forte instabilité et le passage à temps complet constitue fréquemment l'objectif promotionnel (Meulders, 1995). Pour éviter les blocages de carrière, de nombreux accords prévoient une non discrimination à l'égard des temps partiels. Mais aucun bilan définitif n'a véritablement été tiré.
Certaines recherches (Angeloff, 2000) montrent que le temps partiel conduit à des impasses professionnelles. Dans ces conditions, les carrières à temps partiel sont réduites. L'évolution

passe par le temps plein. Le travail à temps partiel agit bien sur la qualification, le profil de carrière, la stabilité ou la précarité de l'emploi.
Non seulement, la progression hiérarchique est susceptible d'être remise en cause par le temps partiel mais aussi les augmentations de salaire et l'évolution des fonctions (Walter, 1997).

De son côté, Kergoat (1984) montre plus précisément dans sa recherche comment l'effet du travail à temps partiel sur les trajectoires professionnelles dépend d'une part des garanties quant à l'emploi et à la possibilité de retour à temps plein, d'autre part des conditions de travail propres à chaque filière.

L'encadrement rendu plus difficile est une des difficultés rencontrées par le temps partiel. En effet, le management traditionnel repose encore largement sur la visibilité et la disponibilité immédiate des collaborateurs qui facilite la planification et l'organisation du travail en équipe (Tonnelé, 1995, Palmero, 2000). Les postes de cadres se prêtent souvent mal au temps partiel et il est rare qu'une réduction du temps de travail sur ces postes s'accompagne d'une baisse de la charge de travail (Chanut, 1994).

5.2.7. Marginalisation sociale

Loin d'être une simple modalité technique d'aménagement du travail, le temps partiel structure les hiérarchies sociales de l'entreprise opposant salariés à temps complet aux salariés à temps partiel. Il entraîne selon les cas **une amélioration ou une déstructuration du rapport des salariés à leur travail professionnel** : ses effets concernent directement l'intérêt du travail et la cohabitation avec le groupe de travail (Cattanéo, 1996).

La pression de la hiérarchie et le sentiment de culpabilité sont des facteurs participant à la contrepartie du temps partiel. La hiérarchie, à l'instar du collectif de travail, peut exercer certaines pressions latentes ou affichées sur le travailleur à temps partiel (Angeloff, 2000).

Tout se passe comme si à contre-courant ou dans des rythmes professionnels différents de ceux de la masse salariale, les personnes travaillant à temps partiel devaient payer un tribut symbolique pour bénéficier de cette individualisation professionnelle. Ce coût peut porter sur

la flexibilité du travail, ou sur son intensification quand il ne concerne pas **l'enfermement dans un statut anormal**.

Les mots culpabilité ou contrepartie reviennent souvent dans les entretiens des différentes recherches. Les salariés ont intériorisé l'idée selon laquelle le temps partiel, lorsqu'il résulte d'une demande de leur part, a un coût non seulement financier mais surtout un coût social auprès des collègues et de la hiérarchie (Angeloff, 2000).

Dans le cadre de logiques individuelles, le salarié ayant décidé en accord avec son service ou sa direction, de travailler à temps partiel, se place inévitablement en position de comparaison vis à vis de ses collègues et bascule dans le non-conformisme. Moins de travail, moins de responsabilités, moins de visibilité, une rémunération réduite sont les obstacles majeurs évoqués par les salariés sceptiques (Tonnelé, 1995). Les doutes pesant sur la pérennité de l'emploi, l'exercice des fonctions de représentation, l'accès aux activités sociales alimentent les risques de marginalisation (Palmero, 2000). La recherche menée par Palmero (1999) révèle que ce sentiment de marginalisation des travailleurs à temps partiel est renforcé dans des cultures industrielles peu ouvertes au temps partiel.

« Les représentations socioprofessionnelles sont encore très prégnantes dans le monde industriel. La question du temps partiel, loin de se résumer à une quantité d'heures travaillées, correspond à une perception non rationnelle du temps et du statut de l'emploi. de ce fait, le temps de l'horloge disparaît au profit du temps de la représentation. A la manière d'un acteur de théâtre, celui ou celle qui occupe la scène professionnelle, même sans travailler effectivement plus que son homologue travaillant à temps partiel, aura davantage de visibilité. Or cette visibilité semble conférer de plus grandes chances de promotion...Plus on s'élève dans la hiérarchie, plus la pression semble forte sur la disponibilité ou l'élasticité du temps de travail, même si ce temps passé en dehors des horaires habituels n'a pas un contenu strictement laborieux. » (Angeloff, 2000 p :57).

Pour finir, Michel Lallement (2000) résume la situation en quelques lignes : « *Au regard des emplois typiques, nous savons donc bien maintenant ce que travailler à temps partiel veut dire : différences de classification et de salaire, trajectoires et carrières divergentes, reconnaissance inégale au sein des collectifs de travail, risque accru de précarité...* »

Ce constat est confirmé par d'autres recherches menées sur le temps partiel aux Etats-Unis ou en Europe (Brewster et Mayne, 1997, Branine, 1999, Higgins et alii, 2000).

5.3. LE TEMPS PARTIEL FACILITE T-IL L'ARTICULATION VIE PROFESSIONNELLE /VIE FAMILIALE OU RENFORCE T-IL LA DIVISION SEXUELLE DU TRAVAIL ?

L'Etat a adopté une politique d'encouragement au temps partiel par des aides financières : APE (allocation parentale d'éducation), aide au passage à temps partiel et préretraite progressive, cumul possible dans certaines conditions entre rémunération d'un temps partiel et assurance chômage.. Toutefois ces dispositifs sont limités à des situations de logique vie familiale/vie professionnelle et ne concernent pas des champs plus larges comme la vie associative, la vie culturelle, la vie politique...
Or, l'articulation vie familiale-vie professionnelle concerne en premier lieu les femmes au regard des rapports sociaux de sexe.

En premier lieu, la question de savoir si le temps partiel facilite la conciliation vie familiale / vie professionnelle reste posée. Les recherches sur le rapport entre la pratique du temps partiel d'une part et la vie personnelle d'autre part demeurent très rares (Higgins et alii, 2000). Si le temps partiel diminue, de fait, le temps alloué à l'activité professionnelle et augmente celui alloué aux activités familiales, l'équilibre et la conciliation possible entre les deux sphères seront déterminés par leurs niveaux d'exigence respectifs. Différents problèmes peuvent survenir, liés à la gestion des différents temps, à la charge excessive de temps et d'énergie exigée dans l'accomplissement des différents rôles, à la compatibilité de ces mêmes rôles dans leur nature et dans la gestion de leurs temps respectifs.

En conséquence, la conciliation vie professionnelle / vie familiale va dépendre des éléments qui composent la vie de travail et la vie familiale des individus ainsi que des stratégies d'adaptation que ces individus vont développer. Les très rares recherches effectuées sur le sujet ont montré en particulier que les femmes cadres avaient plus de difficultés que les autres catégories de salariées à obtenir cet équilibre vie professionnelle / vie familiale et que leur niveau de stress pouvait être supérieur (Higgins et alii, 2000).

En deuxième lieu, l'analyse des accords récents négociés en France sur le partage du travail font état de la nature du temps partiel comme flexibilité au féminin. (C. Bloch London et Alii, 1994). Le temps partiel est une forme d'emploi « socialement construite comme féminine » (Maruani et Reynaud, 1993). Dans l'esprit des hommes comme dans bien des cas aussi dans celui des femmes, il est enraciné dans la division sexuelle du travail et l'idéologie du salaire d'appoint (Maruani et Nicole, 1985).
« *En dépit des discours sur le temps choisi, le temps partiel est devenu au fil des années une forme de sous-emploi discriminant. Il est devenu la figure moderne de la division sexuelle du travail* » (Maruani et Nicole, 1985).

« *Le temps partiel est un instrument servant à réguler, à la marge, les questions d'emploi et de politique familiale et de crise économique. Triant socialement les salariés, discriminant en matière de genre, il participe à un renforcement de la segmentation du marché de l'emploi de manière souple et voilée* »(Angeloff, 2000).

Le travail à temps partiel touche presque exclusivement les femmes et n'a pas été mis en place de la même façon que d'autres formes qui touchent plus les hommes, c'est-à-dire avec des négociations syndicales et des compensations. Il est l'un des outils d'une flexibilité sexuée (Maruani et Nicole, 1985). En effet, alors que pour des hommes adultes, flexibilité et précarité ne se conjuguent pas toujours, les stratégies de flexibilité envers les femmes semblent majoritairement et durablement générer du sous-emploi. La flexibilité, au mieux dégrade les conditions d'emploi des femmes, au pire les élimine du marché du travail.
Cette flexibilité institutionnaliserait le temps partiel comme un espace d'emploi spécifiquement féminin. Il exclut, de fait, les femmes de la catégorie « aspirante » à la norme de l'emploi typique. La question reste posée de savoir s'il faut alors considérer les femmes comme des victimes de la modernité ou des agents privilégiés contribuant à la construction et à l'acceptation d'un nouveau référent, d'une nouvelle norme du travail et du temps de travail qui concernerait l'ensemble de la population active (NicoleDrancourt, 1990).

Dans sa recherche, Nicole (1984) fait état des effets pervers du temps partiel : le rapatriement à domicile de certaines tâches domestiques (l'éducation des enfants par exemple) qui rendent le temps partiel légitime et l'aide du conjoint qui diminue confirment le rôle de mère et d'épouse des femmes travailleuses. Un processus s'enclenche alors qui ressemble à celui qui caractérise les femmes qui se retirent du marché.

Par ailleurs, les entretiens menés auprès des salariés hommes à temps partiel montrent que le temps libéré par le passage à temps partiel apparaît comme un temps hétéronome, un temps de loisirs, ce qui n'est pas le cas des femmes. Chez elles, le temps disponible pour soi est assimilable à du temps pour autrui au sein de la famille. Le temps disponible au féminin est un « *temps aliéné* », au sens premier du terme, un temps consacré aux autres (Angeloff, 2000, p.61). Pour la plupart des femmes actives, temps de travail domestique et temps de travail salarié s'imbriquent et laissent une place infime à la liberté et au temps non contraint (Nicole, 1984).

Le travail à temps partiel est à la fois « tentation et perversion » (Nicole, 1984). Même lorsqu'il est librement choisi, il déstabilise le rapport au travail des femmes qui le pratiquent en même temps qu'il renforce les rôles traditionnels dans la sphère familiale. La pratique du temps partiel n'octroie pas plus de temps libre aux femmes, le temps gagné sur le travail salarié se reportant inéluctablement sur les tâches domestiques (Maruani et Reynaud, 1993).

Même si le choix du temps partiel correspond chez de nombreuses femmes à une stratégie de conciliation vie familiale/vie professionnelle, « *La conciliation des rôles professionnels et familiaux et l'acceptation du temps partiel se combinent pour aboutir à un modèle de cumul des inégalités qui concerne tout particulièrement certaines catégories de femmes : mères isolées, emplois peu qualifiés... Ces emplois à temps partiel « subis » comprennent des coûts pour celles qui les pratiquent : salaire et retraite réduits, moindre accès à la qualification et à la formation , image de moindre implication dans* le travail par rapport à un modèle de référence qui est l'emploi masculin à temps plein. » (Nicole Drancourt, Maruani, 1995, Cattanéo, 1996 ; Angeloff, 2000).

5.4. LE TEMPS PARTIEL PORTE T-IL ATTEINTE A LA VALEUR DU TRAVAIL OU PREFIGURE T-IL UN NOUVEAU MODE D'ENGAGEMENT AU TRAVAIL ?

Si le temps partiel est majoritairement une forme d'emploi précaire, largement féminisée, et peu qualifiée, les pratiques de « temps choisi », même si elles demeurent minoritaires se sont développées ces dix dernières années touchant des populations de plus en plus hétérogènes.

Aux côtés des femmes peu qualifiées, des cadres, des hommes et des salariés en seconde partie de carrière font ce choix.

Dans sa recherche sur les salariés à temps partiel « choisi », Cécile Guillaume (2001) montre comment l'utilisation créative et inventive du temps choisi pour une minorité de salariés favorise une réappropriation du temps ainsi qu'une réconciliation des sphères de vie. Le temps libéré organise l'alternance entre un temps d'insertion professionnelle, un temps d'investissement familial et la redécouverte d'un temps pour soi. C'est un modèle de pluriactivité fondé sur une temporalité discontinue et plurielle, qui remet en cause la valeur hégémonique du travail, rentrant en concurrence avec d'autres sphères de vie, d'autres scènes sociales. Le travail n'en reste pas moins un lieu d'autonomie et de réalisation de soi, un pôle d'ancrage central.
« Dans la mesure où il implique un réaménagement des temporalités sociales entre les différentes sphères de vie et place l'individu dans une position marginale à l'égard d'un système normatif dominant, le temps partiel a une influence sur les modes de définition de soi au travail et hors travail » (Guillaume, 2001).

De son côté, la recherche menée par T.Troadec (2001) montre que les salariés en préretraite expérimentent également ces nouvelles temporalités et font face eux aussi à des recompositions identitaires. La mise en préretraite est pour certains l'occasion de construire un projet, de découvrir de nouvelles sphères d'activité (associatives), pour d'autres de porter un regard, souvent plus critique sur leur trajectoire antérieure. Source de véritables découvertes sociales et professionnelles, cette expérience peut-être révélatrice d'un autre mode de vie et de rapport aux autres, dans une *dynamique expérientielle* ou une *dynamique identitaire.*
Mais la préretraite demeure aussi, pour la majorité de ces personnes, une situation qui peut les conduire à l'oubli, à la démission, à la dénégation de leur propre situation, à l'isolement social. La question de l'utilité sociale et du lien entre ces personnes et la société reste posée.

Ce modèle de pluriactivité reste pour l'heure majoritairement féminin mais il laisserait émerger le rôle précurseur de ces femmes et de ces rares hommes dans *« l'invention d'un ordre symbolique qui se dégagerait à la fois d'une sur-valorisation masculine au travail et d'une assignation féminine à la sphère du travail »* (C.Guillaume, 2001). A un parcours de vie normalisé en trois étapes (jeunesse et formation, âge adulte et production, vieillesse et

repos) se substituerait une **pluriactivité** à tout âge, c'est-à-dire « *l'éclatement et la recomposition de l'emploi et des carrières, des familles et des âges, comme des rapports entre le travail salarié et les activités hors travail, et ceci sur toute la vie..... Cette pluriactivité peut être, pour les individus, simultanée ou successive, choisie ou subie, négociée ou contrainte, précaire ou permettant un développement réel, en termes de niveau de vie et de qualité de vie. L'enjeu n'est autre que la possibilité de se réapproprier plus ou moins les temps de vie.* » (Gaullier, 2002). La réflexion sur les scénarios d'une pluriactivité choisie à tout âge a été largement ouverte par le Commissariat Général du Plan (Boissonnat, 1995).

5.5. LES ATTITUDES ET LES COMPORTEMENTS AU TRAVAIL DES SALARIES A TEMPS PARTIEL

Au-delà de l'étude des formes d'emploi à temps partiel et de leur développement qui intéressent plutôt les recherches économiques et celle des pratiques sociales qui intéressent plutôt les sociologues, un troisième courant de recherche très majoritairement anglo-saxon s'est intéressé aux attitudes et aux comportements au travail des cadres à temps partiel. En majorité d'origine américaine ou canadienne, ces recherches s'inscrivent essentiellement dans trois cadres théoriques (Charles Pauvers, 1996 ; Dumas, 1999) :

- ***Le processus de comparaison sociale*** : il caractérise la tendance de l'être humain à se comparer à d'autres. Ainsi, chacun est conduit à se comparer avec des gens qui nous ressemblent. Festinger (1962) démontre que nous nous mesurons avec des gens qui nous sont légèrement supérieurs. Mais il arrive également que les comparaisons se fassent avec des personnes inférieures ou égales ou bien qu'elles ne puissent se faire qu'avec des personnes qui ne sont pas forcément semblables. Ainsi, les salariés à temps partiel peuvent, selon les cas ,choisir leur groupe de comparaison parmi les collègues à temps partiel ou parmi les collègues à plein temps.

- ***Le cadre de référence*** : il est défini comme « le contexte d'idées ou de perceptions » qui donne sa signification à la chose perçue : les autres tâches, les travailleurs, les supérieurs etc..... en fonction desquels le travailleur juge sa propre situation. Les cadres de références utilisés par les salariés reposent sur les expériences passées du travail, les résultats obtenus, ce que d'autres salariés reçoivent effectivement de leur travail ou encore les conditions

économiques du marché de l'emploi (Logan et alii, 1973 : Eberhardt et Shani, 1984 ; Miller et Terborg, 1979 ; Feldman et Doerpinghaus, 1992).
Le cadre de référence peut dépasser la situation immédiate de travail et inclure la centralité du travail dans la vie de l'individu (Feldman, 1990)
Le cadre de référence est un déterminant essentiel de la satisfaction au travail et de l'équité perçue (Miller et Terborg, 1979 ; Rotchford et Roberts, 1982 ; Feldman, 1990 ; Still, 1983)

- ***L'inclusion partielle*** (Katz et Khan, 1978) : Les individus sont engagés dans le fonctionnement d'un système social sur une base segmentée ou partielle. Le niveau d'inclusion est supposé varier selon les caractéristiques personnelles des individus et leur position dans l'organisation. Ainsi les salariés à temps partiel peuvent être plus intégrés dans un autre système social (famille, activités sociales, autre emploi). Ce concept d'inclusion partielle expliquerait les différences d'attitudes entre les temps complets et les temps partiels. Il est par exemple une composante essentielle de la formation de l'engagement et de l'implication au travail (Lodahl et Kejner, 1965, Randall et Cote, 1991) ainsi que de l'intention de départ (Martin et Hafer, 1995).

Ces recherches portent majoritairement sur la satisfaction au travail et se divisent en deux types :

- Celles qui analysent les attitudes et les comportements au travail des seuls salariés à temps partiel ainsi que leurs déterminants ;
- Celles qui analysent les différence et les ressemblances entre les attitudes et les comportements des salariés à temps partiel et ceux des salariés à temps plein. Ces études comparatives sont majoritaires.

Pour résumer, les recherches sont peu nombreuses. Elles se caractérisent par des méthodologies et des outils de mesure hétérogènes ainsi qu'une grande variété de populations étudiées. Les résultats sont souvent contradictoires et difficilement généralisables. Ces études sont difficiles à intégrer en raison de la grande diversité des échantillons, des emplois, des secteurs étudiés et des mesures liées aux variables dépendantes.
La satisfaction au travail, l'implication et l'intention de départ figurent parmi les concepts les plus étudiés. Charles Pauvers (1996), Dumas (1999) et Palmero (2000) ont effectué une revue quasi-complète de ces recherches dont nous donnons une synthèse de contenu dans les deux tableaux qui suivent.

Comme nous pouvons le constater, les résultats de ces recherches sont relativement contradictoires. La plupart d'entre elles s'inscrivent dans les orientations prescrites par Feldman (1990) sous la forme de treize hypothèses, afin d'étoffer les cadres théoriques susceptibles de décrire ou d'expliquer les expériences de travail des salariés à temps partiel. Ces hypothèses établissaient des liens entre d'une part, les attitudes et les comportements au travail des salariés à temps partiel (satisfaction, insatisfaction, implication, engagement, intention de départ, performance), d'autre part les caractéristiques de l'emploi à temps partiel (permanent ou temporaire, saisonnier ou régulier, choisi/contraint...), les variables socio-démographiques (âge, sexe, statut...) ainsi que les cadres de références.

Feldman conseillait également de prendre en compte des éléments du contexte de travail (rémunération, avantages, flexibilité des horaires,) comme variables médiatrices ou modératrices des relations étudiées afin d'élargir les cadres de réflexion qui jusqu'alors se limitaient à des comparaisons simples de salariés à temps partiel et à temps plein.

Il convient de noter la diversité des résultats obtenus sur les mesures de satisfaction. Ces mesures sont hétérogènes et concernent selon les cas une mesure de la satisfaction globale ou une mesure des différentes facettes de la satisfaction. Dans les deux cas, cette diversité des résultats peut s'expliquer en partie par la nécessité de resituer la satisfaction des individus sur les différents aspects du travail par rapport à l'importance qu'ils accordent à ces mêmes aspects (Fenton, 1995).

Etudes comparatives salariés à temps partiel/ salariés à temps plein ou autres salariés en relation d'emploi flexible

Différences observées sur :	**Variables médiatrices ou modératrices**	**Références des recherches**
Attentes / Préférences		
Préférences (sécurité, avancement, revenus, horaires, réalisation de soi)	Sexe et emploi	*Allen, Keaveny et Jakson (1979*
Importance accordée aux facteurs intrinsèques et extrinsèques du travail		*Wakefield et alii (1987)*
Orientations au travail		*Gannon (1975)*
Centralité du travail		*Mannheim et Schiffrin (1984) (-)*
Perceptions / Satisfaction		
Domaines de satisfaction et sensibilité aux facteurs sociaux et aux opportunités professionnelles		*Logan et alii (1973)*
Satisfaction vis à vis de la carrière		*Hall et Gordon (1973) (-)*
Satisfaction globale		*Hall et Gordon (1973) (-)*
Satisfaction globale envers le travail et les avantages	*Sexe et ancienneté*	*Miller et Teborg (1979) (-)*
Satisfaction envers la sécurité de l'emploi (-) et la rémunération (+)		*Still (1983)*
Satisfaction globale et attitudes envers les caractéristiques spécifiques des organisations		*Eberhardt et Shani (1984) (+)*
Satisfaction envers le travail, le salaire et les collègues	*Régularité des horaires*	*Jackofsky et Peters (1987) (+)*
Satisfaction envers les collègues et la hiérarchie		*Levanoni et Sales (1990) (+)*
Satisfaction vis à vis des collègues et du salaire		*Steffy et Jones (1990) (-)*
Satisfaction dans l'emploi		Wotruba, (1990) (+)
Satisfaction dans l'emploi	*Nature du travail*	*Fields et Thacker (1991)(+)*
Satisfaction dans l'emploi	*égalité de traitement et ambition de carrière*	*Fenton (1995)*

Etudes comparatives salariés à temps partiel/ salariés à temps plein ou autres salariés en relation d'emploi flexible (suite)

Implication au travail		
Engagement au travail		*Mac Ginnis et Morrow (1990) (-)*
Centralité/Périphéralité		*Barker (1993) (-)*
Implication	***Position dans le cycle de vie***	*Warren et Walters (1998) (-)*
Implication		*Morrow et MacElroy (1994) (-)*
Implication	***Type d'emploi (permanent/temporaire)***	*Lee et Jonhson (1990) (-)*
Implication		*Fields et Thacker (1991) (+)*
Conflit de rôles		
Conflit de rôles, pression, surcharge de rôles		*Hall et Gordon (1973) (+)*
Intention de départ / absentéisme		
Intention de départ		*Jackofsky et Peters (1987) (-)*
Intention de départ		*Wotruba (1990) (-)*
Abesntéisme		*Smulders (1993)*
Autres études comparatives (salariés en relation d'emploi flexible)		
Implication calculée		*Charles Pauvers (1996) (+)*
Implication affective	*Participation (+)* *% de temps travaillé (-)*	*Jacobsen,(2001)*
Implication organisationnelle ***Satisfaction au travail***	*Correspondance entre les préférences des salariés et les conditions effectives du TP*	*Brooks, Thomas et Simon, (2002)*

(+) : Les auteurs ont constaté un degré d'attitude ou de comportement supérieur chez les cadres à temps partiel
(-) : Les auteurs ont constaté un degré d'attitude ou de comportement inférieur chez les salariés à temps partiel

Etudes effectuées sur la seule population de salariés à temps partiel

Attitudes et comportements étudiés	Variables dépendantes	Variables corrélées	Auteurs des recherches
Attentes, aspirations ou préférences			
	Aspirations professionnelles	Type d'emploi	Barling, Rogers et Kelloway (1995)
	Préférences (revenu, sécurité de l'emploi, temps libre, chances d'avancement, travail plein de sens)		Philipps et Weaver, 1990
Satisfaction			
	Satisfaction par rapport aux collègues et aux supérieurs	Type d'emploi (caractère saisonnier ou régulier du travail)	Hom 1979
	Satisfaction au travail	Ancienneté dans l'entreprise Intention de départ	Gannon et Nothern, 19
	Satisfaction et motivation	Complexité de l'emploi, rémunération et avantages financiers, enrichissement de l'emploi	Katerberg, Hom et Hulin, 1979
	Satisfaction vis à vis de la rémunération et du supérieur hiérarchique	Travail temporaire/permanent	Eberardt et Moser (1995)
	Satisfaction intrinsèque et extrinsèque	Perception d'équité	Feldman et Doerpinghaus, 1992
Perceptions, Rapport au travail			
	Six dimensions-clés du travail : salaire, avantage, type de travail, relations avec collègues et clients, flexibilité de l'emploi du temps, relations avec les supérieurs	Type de temps partiel (temporaire / permanent)	Feldman et Doerpinghaus, 1992
Intention de départ /Turnover / absentéisme			
	Turnover	Taux de rémunération horaire ; ancienneté ; sexe ; statut	Sightler et Adams (1999
Implication au travail			
	Implication organisationnelle	Travail temporaire / permanent	Eberardt et Moser, (1995)
	Engagement dans le travail (Job involvment)	Travail temporaire / permanent	Eberardt et Moser (1995)
	Implication organisationnelle	Perception d'équité	Tansky, Gallagher et Wetzel (1997)

Par ailleurs, si ces recherches se sont intéressées aux caractéristiques objectives de l'emploi à temps partiel, aucune à notre connaissance ne s'est intéressée aux éléments de l'environnement immédiat de travail. Or l'interaction de l'individu avec son environnement immédiat détermine son vécu de travail et par là- même les attitudes et les comportements qui en résultent. L'analyse des processus qui sous-tendent cette interaction contribuerait à éclairer l'inconsistence des résultats observés jusqu'à présent. C'est ce que cette recherche se propose d'effectuer.

Pour résumer et conclure

Depuis la loi Aubry du 19 janvier 2000, le temps partiel est défini en France par des horaires inférieurs au temps plein légal ou conventionnel, ce temps pouvant s'apprécier de manière hebdomadaire, mensuelle ou annuelle.

L'essor du temps partiel a été en France comme dans la plupart des pays de l'OCDE une des transformations majeures de l'emploi ces dix dernières années. Sa croissance particulièrement marquée depuis 1992 s'inscrit dans un cadre constitué à la fois par un objectif macro-économique de partage du travail face à la persistance du chômage, la recherche de compétitivité et de flexibilité des entreprises, enfin le désir pour certains salariés de choisir la durée de leur temps de travail dans le but d'améliorer leur qualité de vie.

C'est la logique de flexibilité des entreprises qui a cependant prédominé et l'offre de temps partiel sur cette période a fait du temps partiel en France un temps beaucoup plus ***contraint*** *que* ***choisi.***

Le temps partiel en France est largement féminisé et tertiairisé. Il concerne surtout les ouvriers, les employés et les professions intermédiaires ainsi que les petites entreprises. Il est structuré à la fois par une logique d'emploi (insertion dans l'emploi, emploi, retrait d'activité) et par une logique temps contraint/temps choisi. Le temps partiel choisi concerne essentiellement des femmes de plus de 25 ans en situation d'emploi et des hommes de plus de 56 ans en situation de retrait d'activité soit environ la moitié des salariés à temps partiel.

Le cadre législatif de cette période , oscillant entre logique économique et logique sociale a contribué à donner au temps partiel un statut et, à partir de 1995, à le diffuser dans l'espace de la négociation collective. Son développement résulte, dans cet espace et à l'articulation des deux logiques, de la confrontation des stratégies des salariés et des stratégies des entreprises :

- *Le choix du temps partiel chez les salariés se construit autour de leurs aspirations, de leur situation économique, de leur situation personnelle et familiale , de leur histoire professionnelle, de leurs conditions de travail et d'emploi mais aussi de leurs représentations et des mesures d'accompagnement du temps partiel lorsqu'elles existent.*

- *Les stratégies des entreprises visent selon les cas une augmentation de la flexibilité, la possibilité de gérer les effectifs ou le développement de la qualité de vie pour les salariés. Ces stratégies se construisent en fonction des différents coûts directs ou indirects liés à la mise en place du temps partiel, des problèmes d'organisation ou de réorganisation du travail, mais aussi des freins psychologiques et des représentations caractérisés par une certaine méfiance des hiérarchies et des directions d'entreprises vis à vis du temps partiel.*

Au-delà même du caractère choisi ou contraint du choix de travailler à temps partiel, le temps partiel, même choisi, est, dans son exercice et dans les représentations qui lui sont associées, porteur d'ambiguïtés et de paradoxes :

- *Par le fait qu'il se situe à l'articulation d'une logique économique et d'une logique sociale : doit-il être l'instrument de la flexibilité économique des entreprises, de la lutte contre le chômage, de la création d'emplois ou bien doit-il être l'expression d'un véritable choix des salariés ? Dans quelle mesure peut-il y avoir adéquation entre les exigences des entreprises et les attentes des salariés ?*

- *Par le fait que, à l'articulation de ces choix, se posent la question des acteurs, de leur légitimité dans la négociation et de leur rapport de forces :Etat, dirigeants, syndicats, salariés. Est-ce dans l'espace de la négociation collective ou celui de la négociation individuelle que les besoins économiques des entreprises et les attentes des individus pourront se conjuguer simultanément. La question de la cohésion sociale reste cependant posée face à l'émergence d'une norme différenciée et négociée localement.*

- *Dans quelle mesure le temps partiel est-il totalement choisi ou totalement contraint ? Correspond t-il chez les salariés à des aspirations et une vraie demande ou représente t-il une forme temporaire d'activité dans l'attente d'une amélioration, voire une*

stratégie de fuite? Contribue t-il à élargir la liberté du travail à ses conditions d'exercice ou bien contribue t-il à accentuer la dichotomie travail typique / travail atypique ?

- *Le temps partiel contribue t-il à l'amélioration des conditions de travail et de la qualité de vie ou, à l'inverse, aggrave t-il la précarité ? est-il cause ou conséquence de conditions de travail difficiles? Même dans le cas du temps partiel choisi, les questions d'intérêt du travail, de rémunération, de carrière, de risques de marginalisation restent posées. De fait, les salariés à temps partiel sont-ils plus ou moins satisfaits, plus ou moins motivés, plus ou moins impliqués que les salariés à temps plein ?*

- *Le temps partiel facilite t-il pour les femmes, la conciliation vie professionnelle / vie familiale ou renforce t-il la division sexuelle du travail en les cantonnant dans des emplois peu qualifiés et en confirmant leur rôle de mère et d'épouse ?*

- *Le temps partiel remet t-il en cause la construction identitaire à travers le travail par le fait qu'il détache le salarié du groupe socioprofessionnel auquel il appartient ? Ou bien favorise t-il au contraire la construction d'un processus identitaire dynamique qui prendrait en compte le projet biographique des salariés et leurs aspirations et qui s'inscrirait dans un modèle de pluriactivité fondé sur une temporalité discontinue et plurielle ?*

Autant de constats ambigus pour lesquels les différentes recherches ont montré que les réponses sont contingentes aux entreprises, aux individus et aux situations de travail, ainsi qu'à l'interaction systémique de leurs relations.

Les enjeux liés au développement d'un temps partiel véritablement choisi résident dans la nature des rapports entre salariés et directions d'entreprise, dans les conditions d'exercice de ce temps partiel, mais aussi dans une transformation de la division sexuelle du travail et des rôles masculins et féminins et plus largement dans la place accordée au travail dans la société et dans la vie de chaque individu.

Dans cette recherche c'est le rapport au travail d'une catégorie particulière de salariés à temps partiel qui nous intéresse ainsi que les attitudes et les comportements susceptibles d'en résulter. Nous faisons l'hypothèse que les ambivalences attachées, de manière générale, à

l'exercice du temps partiel, sont susceptibles de se renforcer pour les cadres à travers la nature de leurs rôles et de leur fonctions et par dessus tout à travers leur rapport spécifique au temps de travail. C'est ce que le chapitre suivant va s'efforcer de montrer.

CHAPITRE 3

CADRES ET TEMPS PARTIEL

Avant même d'aborder les question concrètes du temps de travail chez les cadres, il apparaît utile de rappeler les profondes transformations qui ont ébranlé cette catégorie professionnelle depuis le milieu des années 80 et qui sont susceptibles de redéfinir quelque peu les représentations que les cadres ont non seulement du temps de travail mais aussi du rapport temps professionnel/temps personnel. L'éclatement interne de cette catégorie dans le tournant des années 90 et la dilution de ses frontières avec les autres catégories professionnelles a conduit progressivement à un effacement de la figure sociale des cadres dont « *l'apogée institutionnelle et symbolique se situe au milieu des années 70* » (Bouffartigue, 2001).

Mais avant toute chose de quels cadres parlons nous? ceux que l'Insee appelle d'une part « les cadres administratifs et commerciaux des entreprises » et d'autre part, « les ingénieurs te cadres techniques des entreprises ». Les quatre autres catégories de cadres, « cadres et professions intellectuelles supérieures », « cadres de la Fonction Publique », « professions intellectuelles supérieures », « professions libérales » et « professions de l'information des arts et du spectacle » ne sont pas concernées dans cette recherche.

Le statut de cadre peut-être défini de quatre manières se référant à quatre notions différentes (Juès, 1999) :

La première définition a été instituée par les arrêtés Parodi. Ces textes réglementaires ont élaboré en 1945 trois grilles de classification des salariés du commerce et de l'industrie, correspondant aux trois grandes catégories professionnelles: ouvriers, employés et « employés supérieurs » dénommés pour la première fois « cadres ». Plusieurs arrêtés vont suivre parmi lesquels l'arrêté interprofessionnel du 31 janvier 1946 qui définit dans l'article 2 les statuts d'ingénieurs et de cadres :

- Sont définis comme ***Ingénieurs*** : « les collaborateurs qui, sans exercer les fonctions de commandement, ont une formation technique, constatée généralement par un diplôme ou reconnue équivalente et qui occupent dans l'entreprise un poste où ils mettent en œuvre les connaissances qu'ils ont acquises ».
- Sont définis comme ***Cadres*** **:** « Les agents possédant une formation technique, administrative, juridique, commerciale ou financière et exerçant par délégation de l'employeur un commandement sur les collaborateurs de toute nature : ouvriers, employés, techniciens, agents de maîtrise, ingénieurs, collaborateurs administratifs ou commerciaux ».

Quatre positions types seront alors définis auxquelles seront attribués des coefficients hiérarchiques avec des salaires minima. Ces positions types se sont transformées dans la pratique, pour ce qui concerne les entreprises importantes, en quatre grandes catégories de cadres sous les appellations courantes suivantes :

- *Les cadres débutants* qui concernent les titulaires d'un diplôme de l'enseignement supérieur mais âgés de moins de trente ans ou les cadres d'exécution quelque soit leur âge ;
- *Les cadres confirmés* qui ont acquis une certaine expérience et passé plusieurs années dans la catégorie précédente ;
- *Les cadres supérieurs* qui ont acquis une grande expérience et exercent une responsabilité ou un commandement supérieur ;
- *Les cadres de direction* qui secondent directement le chef d'entreprise ou assument la responsabilité de l'affaire.

Une deuxième définition du statut est donné par le régime de retraite et de prévoyance des cadres institué par la convention collective nationale du 14 mars 1947. Deux catégories sont visées : celle des ingénieurs et cadres et celle des « assimilés cadres » qui ne sont pas pour autant assimilées à des cadres du point de vue de la classification hiérarchique.

Le statut de cadre est également défini par les conventions collectives des branches professionnelles qui renforcent et améliorent les prescriptions du Code du Travail. Elles reprennent pour la plupart la classification des arrêtés Parodi ainsi que celle de la CCN de 1947 mais définissent l'échelle des coefficients qu'elles entendent appliquer.

Enfin, l'INSEE réserve l'intitulé de « cadre » aux seuls titulaires de cette appellation dans les conventions collectives. Pour affiner son approche statistique, l'INSEE sépare parmi les cadres et professions intellectuelles, les « cadres d'entreprise » et « les cadres de la fonction publique ».

Au total et dans la pratique, il n'y a aucune définition légale du cadre dans le Code du Travail. On est cadre si la convention collective l'indique, compte tenu de certaines caractéristiques (diplôme ou poste occupé précisé) ou si le contrat de travail l'a explicitement prévu.

1. LES CADRES : UNE CATEGORIE DESTABILISEE PAR DE PROFONDES TRANSFORMATIONS

1.1. LA CONSTITUTION D'UN SALARIAT DE CONFIANCE

Si, pour Boltanski (1982), la constitution des cadres en groupe prétendant à une reconnaissance officielle remonte à la crise des années 30 et aux grèves de 1936, la notion de cadre, d'origine militaire (Grelon, 2001), est bien antérieure et remonte à la fin du XVIIIème siècle. L'emploi de ce mot à des fins strictement civiles va se répandre à la fin de la Grande Guerre et le groupe est constitué et reconnu comme tel au moins par les milieux d'entreprise. Dans l'entre-deux guerres le groupe des cadres désigne couramment les collaborateurs dans l'entreprise privée. Sa population ne cesse de croître. Dans le monde technico industriel, il regroupe les ingénieurs des grands corps d'état, mais aussi les chefs d'atelier, les techniciens, les dessinateurs, les contremaîtres. Dans le domaine administratif, commercial et financier, les cadres sont issus de formations de droit, de l'école des Sciences Politiques ou des Ecoles de Commerce.

C'est dès la fin de la Grande Guerre que le début d'une conscience salariée apparaît dans ce groupe professionnel. Des organismes représentant cette catégorie commencent à apparaître à cette époque. Leurs revendications concernent la protection des cadres face au chômage, la propriété scientifique et les droits sur les brevets, la protection sociale et l'obtention des droits sociaux. Les organisations de cadres ne font que se renforcer au cours de ces deux décennies entre les deux guerres. C'est ainsi que va naître la Confédération Générale des Cadres (CGC) le 15 octobre 1944 (Grelon, 2001).

Le cadre est d'abord un relais dans une chaîne de commandements. Son rôle se caractérise par une grande disponibilité vis à vis de l'entreprise, une autonomie dans son travail et une opacité dans son emploi du temps. Pendant longtemps, à l'image du modèle d'emploi de la fonction publique, les cadres ont échangé loyauté contre sécurité d'emploi et carrière. Dans les années 70, le titre de cadre est puissamment attractif et incarne les valeurs de modernité et de réussite sociale (Boltanski, 1982). Les cadres constituent un « salariat de confiance » (Bouffartigue, 2001).

La relation salariale signifie qu'ils sont placés dans un rapport social de dépendance (ils vendent leur capacité de travail contre un salaire) et de subordination (ils mettent leurs compétences à disposition de l'employeur qui définit les objectifs qui leur sont fixés ainsi que les moyens organisationnels pour les atteindre).
La notion de confiance sous-tend la relation salariale dans les deux sens : la confiance accordée par l'employeur au travers de la rétrocession d'une parcelle de son pouvoir, d'une délégation d'autorité, mais aussi la confiance dont l'employeur bénéficie en retour de la part de l'employé qui se traduit par sa loyauté et des formes d'implication spécifique.
Ainsi, « le salarié de confiance » échange son expérience et sa compétence accumulées contre la promesse implicite d'une progression dans son salaire et sa position.
« Ce salariat de confiance se distingue du salariat d'exécution à la fois par son autonomie dans la réalisation des tâches et par les modes d'implication subjective qui sont les siens dans l'entreprise ou l'organisation qui les emploie. » (Bouffartigue, 2001).

La première analyse scientifique des cadres sera entreprise en France par François Jacquin (1954). Suivront ensuite les travaux sociologiques des années 60 et 70 (Boltanski,1982 ; Groux, 1993; Benguigui et Montjardet (1982)).

Si cette notion de confiance, à laquelle sont attachées des formes d'implication et d'autonomie particulière qui les distinguent de nombreux autres salariés, est toujours présente, la relation salariale des cadres a été, ces quinze dernières années, l'objet d'une remise en question et d'une redéfinition moins tacite et plus contractualiste à travers les transformations qui ont ébranlé, dans cette période la catégorie socio-professionnelle des cadres (Bouffartigue, 2001).

1.2. LES TRANSFORMATIONS DE LA CATEGORIE SOCIO-PROFESSIONNELLE DES CADRES

Le groupe des cadres « inventé » dans les années 30 puis « consolidé » pendant la période des années 50 à 70 a été l'objet de très sérieuses évolutions et déstabilisations, voire de ruptures, à la fois dans sa condition et dans ses représentations (Bouffartigue, 2001).

Des modifications lourdes sont intervenues ces dernières années, qui ont totalement transformé la position des cadres au sein des entreprises.

Les cadres n'ont pas été à l'abri des mutations du travail et de l'emploi. La logique économique de la concurrence a conduit les dirigeants à économiser autant sur les emplois de cadres que sur les autres. Depuis le début des années 90, les cadres font partie des ajustements à la concurrence internationale.

J.Lojkine (1990) nous montre comment, déjà, les années 80 marquent un tournant dans le statut des cadres, plus particulièrement sur cinq critères qui, dans les années 50 et 70 avaient permis de définir le groupe:

- **La sécurité et la stabilité de l'emploi**, remises en cause par l'aggravation du taux de chômage, l'augmentation des contrats à durée déterminée, l'allongement des durées de recherche d'emploi pour les jeunes diplômés, la segmentation des catégories par rapport au sexe et à l'âge.
- **L'existence d'une carrière** définie à la fois par une certaine trajectoire salariale et une certaine mobilité interfonctionnelle : les trajectoires professionnelles sont très différenciées et divergentes en fonction du niveau de formation (autodidactes et diplômés) ou de l'âge. D'autre part, la crise des gestions patronales et la recomposition des fonctions opératoires semble réduire le volume des véritables fonctions opérationnelles au profit d'emploi spécialisés. Par ailleurs, l'individualisation du salaire profiterait à une minorité mais se traduirait en même temps par une perte du pouvoir d'achat pour le plus grand nombre ;
- **Un contenu du travail spécifié par la polyactivité et la responsabilité hiérarchique** : on assiste en effet à un double mouvement de centralisation des fonctions de gestion prévisionnelle (gestion financière, choix d'investissement) et de diffusion des fonctions de gestion budgétaire à des cadres d'exécution et des non-cadres. On constate un profond clivage entre fonctions de direction stratégique et fonctions de coordination et d'organisation ;
- **La garantie du titre universitaire** remise en cause pour les jeunes diplômés désirant accéder au statut de cadre ;
- **La fidélité aux valeurs de l'entreprise** majoritairement acquise grâce aux quatre caractéristiques précédentes : la crise économique a remis en cause la cohésion symbolique

qui avait eu une efficacité maximale dans la période d'expansion qui a précédé la crise de 1974 (Boltanski,1982).

On assiste donc durant cette période à un début de remise en question du contrat de confiance entre le cadre et l'entreprise. Cette évolution va s'accentuer dans les années 90 dans le contexte de plusieurs transformations essentielles de la catégorie socio-professionnelle des cadres : son expansion, sa féminisation, l'effacement de ses frontières avec les autres catégories, sa nouvelle segmentation et le développement de sa conscience salariale.

1.2.1. L'expansion de la catégorie cadres

Entre 1986 et 1996, le marché du travail des cadres s'est profondément transformé. Le nombre d'emplois de cadres s'est accru d'environ la moitié, passant de deux millions à plus de trois millions de personnes. Ils constituent 14,2% de la population active en 2001 contre 12,3% en 1998 et 8,1% en 1982 (Insee, 2002). Ces nombreuses créations d'emplois s'expliquent par le glissement de l'activité vers le tertiaire, le développement de nouvelles technologies et la recherche de gains de productivité (André Roux et le Minz, 1997). Le rythme de croissance des cadres s'est cependant ralenti dans les années 90.

1.2.2. Une féminisation incontestable mais des logiques masculines prédominantes

La féminisation des cadres a constitué entre 1982 et 1994 une tendance forte (Marry, 2001). Les femmes représentent 45% de la population active mais 33% des cadres administratifs et commerciaux et 13% seulement des ingénieurs et cadres techniques d'entreprise qui constituent encore aujourd'hui un monde très masculin. Force est de constater que des inégalités et des différences persistent dans les carrières, les rémunérations et l'accès aux fonctions de pouvoir et de décision (Maruani, 1998).

Les femmes demeurent peu nombreuses dans les fonctions d'ingénieur, surtout dans les opérations de fabrication. Par ailleurs, certains secteurs d'activité ou certaines cultures d'entreprise apparaissent plus ou moins ouverts aux femmes (Laufer et Fouquet, 2001, Belle, 1991), témoignant ainsi de la force d'une « division entre le masculin et le féminin » (Bourdieu, 1998). Par ailleurs, la féminisation de certains fonctions et les transformations dont elles ont été l'objet sont liées (Laufer et Fouquet, 2001).

Enfin, les femmes sont très rares au plus haut niveau de l'organigramme (12% seulement selon les sources de l'Insee). Le groupe des cadre dirigeants est encore peu féminisé (Bertin Mourot,1997).

« *Cette féminisation différenciée du management reflète à la fois la présence croissante des femmes dans les filières de formation supérieure et leurs progrès dans les métiers ou fonctions considérés comme plus féminisables. Mais elle reflète aussi la permanence et le poids d'une organisation sexuée des postes et des carrières* » (Laufer et Fouquet, 2001).

Si aujourd'hui, des modèles de carrière plus diversifiés s'offrent aux femmes en raison de leur accès croissant aux diplômes et si elles aspirent de plus en plus à la reconnaissance , à la progression et à la visibilité, des inégalités persistent cependant entre cadres masculins et féminins (différences de postes et de salaires, de rémunérations, de trajectoires de carrière). Plusieurs facteurs sont susceptibles de les expliquer (Laufer et Fouquet, 2001):

- *La situation conjugale et familiale des femmes cadres* : les femmes demeurent plus que les hommes pénalisées par leur investissement dans la vie familiale. Elles doivent souvent effectuer des compromis (en termes de mobilité ou de temps de travail) liés à la carrière de leur conjoint ou à leurs responsabilités familiales. Le choix du temps partiel est un exemple de ces compromis, une forme de résistance à des pressions temporelles fortes ;
- Ces compromis ont des conséquences sur *leur évolution professionnelle*, résultant des systèmes de promotion. Par exemple, le choix du temps partiel est volontiers associé ou confondu avec une évaluation négative de l'implication professionnelle ou de l'engagement dans une carrière. Par ailleurs, il limite le choix et l'intérêt des postes (Laufer, 1998 et Fuchs Epstein, 1999) ;
- *L'impact des systèmes de gestion.* Ils impliquent un ensemble de représentations quant aux postes et aux filières les plus valorisés par l'organisation et déterminant in fine le destin professionnel des cadres (Laufer et Fouquet, 2001). Selon leur secteur, selon leur culture, les organisations ne réservent pas les mêmes carrières et les mêmes cheminements professionnels aux hommes et aux femmes (Laufer, 1982, Fortino, 1996°). Les critères de potentiel souvent associés à des normes de mobilité ou de disponibilité totale écartent implicitement les femmes considérées comme moins mobiles et moins disponibles. Cependant, de nombreuses grandes entreprises tentent de développer des politiques de recrutement et de gestion de carrières susceptibles d'égaliser les chances des femmes et des

hommes en fondant les décisions de rémunération et de promotion sur des bases plus objectives ;

- *Le plafond de verre.* Le plafond de verre ralentit la carrière des femmes cadres à travers les stéréotypes et la reproduction des normes sociales. Les femmes dirigeantes sont minoritaires dans quasiment toutes les organisations publiques ou privées, dans les syndicats, dans les organisations d'employeurs. Il y a plusieurs raisons à cela : processus d'exclusion des hommes jaloux de conserver le pouvoir, processus d'auto exclusion des femmes se disant peu intéressées par le pouvoir, profils de carrière moins favorables (Laufer, 1997 ; Laufer et Fouquet, 1998b 2001; Laufer et Pigeyre, 2000). Par ailleurs, les traits de personnalité sont considérés comme essentiels dans les critères du label « cadre à haut potentiel » (Bournois et Roussillon, 1998). Ces traits de personnalité regroupent des caractéristiques personnelles psychologiques mais aussi des aptitudes managériales. La part du subjectif dans l'appréciation formulée par une majorité masculine reste très importante. Ainsi la reconnaissance de compétences spécifiques chez les femmes peuvent les conduire à être écartées de certaines fonctions (Pigeyre, 1999) ;
- *Des processus de cooptation* en œuvre au sein des classes dirigeantes et qui limitent l'accès des femmes au pouvoir. Les femmes cadres ont moins de possibilités que les hommes de mobiliser des réseaux et des soutiens, même si, dans des entreprises de culture anglo-saxonne se développent des processus de mentorat (Laufer et Fouquet, 2001 ; Pigeyre, 2001) ;
- *La moindre mobilité professionnelle et géographique* des femmes qui demeure pour finir un critère essentiel de l'accès des cadres au groupe des cadres à haut potentiel.

Les pratiques de gestion des entreprises peuvent représenter selon les cas, des pièges ou des opportunités. Les modalités d'évaluation des compétences constituent un exemple de piège. Les critères utilisés dans les décisions de promotion portent souvent sur des « compétences de management » définies le plus souvent selon des termes masculins.

Les contraintes liées à la maternité entrent en conflit avec l'exigence de disponibilité des cadres et le dévouement qui constituent des valeurs très fortes dans l'entreprise française. Les conceptions relatives aux rapports de pouvoir structurent largement les opportunités offertes aux femmes.

Enfin, le rôle de la hiérarchie reste déterminant dans les orientations, les changements de fonction, les mobilités géographiques. C'est dans la relation entre la femme cadre et son responsable hiérarchique que s'élaborent les décisions de carrière (Pigeyre, 2001).

Cadres et temps partiel

Si les carrières des femmes cadres s'expliquent par des raisons objectives (facteurs économiques et sociaux présents sur le marché du travail et pratiques de gestion dans les organisations), elles s'expliquent aussi par des raisons subjectives, c'est-à-dire les représentations que les individus ont de leurs propres capacités et compétences, illustrant le fait que la carrière résulte d'une interaction entre l'individu et son environnement (Schein, 1998), d'une gestion conjointe des entreprises et des salariés eux-mêmes (Bailly, 1998).

La recherche de Frédérique Pigeyre (2001) basée sur des entretiens exploratoires menés auprès d'une dizaine de femmes cadres montre que les itinéraires de ces femmes procèdent :

- d'un enchaînements d'événements, de phénomènes, de choix plus ou moins contraints, de nature différente que Frédérique Pigeyre appelle *médiations* (processus créateur par lequel on passe d'un terme initial à un terme final).
- De pratiques et de modes de gestion en vigueur qui déterminent des structures d'opportunités pouvant, selon les cas, favoriser ou retarder l'accès au pouvoir.

Les médiations sont à la fois externes et organisationnelles.

- *Les médiations externes* renvoient à l'ensemble des processus de formation et de socialisation dans la famille, l'institution scolaire, la vie conjugale et familiale. Le rôle du conjoint, l'importance de la dynamique familiale, les modes de garde des enfants vont influencer la manière dont les femmes construisent leurs projets professionnels ;
- *Les médiations organisationnelles* sont issues des événements et du contexte professionnels. Le parrainage (ou mentorat) et les réseaux y jouent un rôle clé (Schor, 1998).

Le choix du temps partiel résulte par exemple de ces médiations. Il correspond le plus souvent pour les femmes au souhait de mieux équilibrer vie familiale et vie professionnelle, de réduire leur sentiment de culpabilité.

Pour résumer, de nombreuses femmes cadres témoignent de la distance prise par rapport à un modèle carriériste qui leur impose un choix entre carrière et famille. Une certaine distance est également prise par rapport à un modèle de disponibilité totale dans lequel, en dépit de critères d'évaluation orientés sur la performance plutôt que sur le temps de présence, les longues heures passées au travail continuent à témoigner de l'engagement au travail et de

l'implication organisationnelle du cadre. Le choix du temps partiel peut-il être dès lors considéré comme un exemple de prise de distance par rapport au modèle carriériste traditionnel ?

La féminisation de la catégorie *cadre* remet en cause certains fondements de l'identité professionnelle et psychologique des cadres construite sur un modèle masculin : grande disponibilité professionnelle, investissement dans une carrière hiérarchique, séparation entre vie de travail et vie privée. La plus grande mixité des métiers et des fonctions dans l'organisation tend à un rapprochement de pratiques professionnelles et des pratiques sociales et familiales des hommes et des femmes (Bouffartigue, 1999).

1.2.3. De nouveaux rôles, de nouvelles compétences et une nouvelle réalité de travail

Les cadres sont confrontés à la nécessité de développer de nouveaux rôles et de nouvelles compétences (Gastaldi, 1990, Spielmann,1997 ; Burgoyne et Livian, 1997). qui se substituent aux fonctions traditionnelles de commandement, d'organisation et de relais.
L'éclatement des structures, la gestion de projet ont eu pour conséquence de privilégier l'autonomie de conception et de décision du cadre. Le rôle du cadre est passé de celui de *gestionnaire* à celui de *développeur* (Amherdt et Dupuich Rabasse, 1999).

Le cadre doit posséder un certain nombre de connaissances, de compétences, mais il doit de plus en plus devenir « **l'animateur manager** » d'une ou plusieurs équipes. Les redéfinitions d'organisations aboutissent à des structures où chaque acteur est garant, à son niveau, d'une valeur ajoutée assurant la productivité du système. Qu'ils soient experts ou managers, les cadres ne peuvent plus seuls répondre aux nouvelles missions : **ils doivent passer d'une situation de donneur d'ordre à une situation de donneur d'aides**. Cette évolution est accentuée par le tassement des pyramides hiérarchiques, l'omniprésence du client, le développement des structures matricielles. La flexibilité et la conduite du changement ont fait passer le cadre de la gestion de la technique au management des hommes. On attend d'eux qu'ils deviennent des animateurs et des catalyseurs (Juès, 1999).

Si Fayol a décrit l'activité du manager autour des mots clés « planification », « organisation », « coordination » et « contrôle », l'observation du travail de manager laisse entrevoir une autre réalité. L'activité du cadre manager est très fragmentée, relationnelle et informationnelle,

soumise à des tensions et faiblement anticipatrice (Langa, 1997). Il convient de noter que le rythme, la variété et la discontinuité des activités avait déjà été mise en évidence par Mintzberg(1984) dans ses travaux sur le rôle du manager .

L'enquête Cadroscope 2002 de l'APEC montre que, au quotidien, « gérer », « communiquer » et « coordonner » sont les trois rôles les plus prioritaires (respectivement 62%, 55% et 50% des cadres). Viennent ensuite les verbes « planifier anticiper » (43% des cadres), « diriger une équipe » (38%), « créer-innover», « contrôler » (30%), « décider » (26%) et enfin « représenter la direction » (18%). Il convient de noter que ces activités recoupent la catégorisation de Mintzberg sur les rôles « interpersonnels », « informationnels » et « décisionnels » des managers.

1.2.4. Un effacement des frontières entre cadres et non cadres

Les frontières qui séparent les cadres du salariat d'exécution sont moins nettes aujourd'hui. L'appel à l'autonomie individuelle et collective et à l'engagement dans les objectifs d'entreprise s'est diffusé dans les autres couches du salariat. Il ne s'adresse plus aux seuls cadres (Zarifian, 1995).

La frontière cadre/non cadre n'est plus représentative des réalités sociologiques et culturelles, des réalités de métier et des réalités hiérarchiques. Les modes de vie des différentes CSP se sont rapprochés, les frontières entre concept et réalisation sont devenues plus floues. Le cadre n'est pas toujours dans la fonction d'encadrement qui lui était associée à l'origine. La distinction entre cadres et non cadres laisse place à un continuum de positions entre les différentes catégories de salariés (Entreprise et Progrès, 1992).

Les organisations transversales du travail et les logiques compétences qui se sont développées dans les années 90 contribuent à expliquer ce phénomène. Une étude portant sur les responsables de secteurs et les cadres opérationnels d'une grande entreprise française spécialisée dans les services d'hôtellerie et de restauration montre comment les positions de ces cadres oscillent entre une dilution des niveaux de responsabilité dans l'organisation qui abolit progressivement la distinction entre cadres et non cadres, et une position de cadre, potentiellement dirigeant opérationnel le temps d'un poste, dont l'accès est resserré autour de critères plus stricts en termes de niveaux de diplôme et de « comportement relationnel » (Dondeyne, 2001).

La place des cadres au sein du salariat a été remise en question par l'organisation du travail, la financiarisation des entreprises, les processus de dérégulation, les fusions, les concentrations, les délocalisations. Cette fragilisation professionnelle redéfinit leur identité sociale. L'encadrement est concurrencé par le bas avec la montée des techniciens supérieurs et des nouveaux modes de management et se scinde par le haut : seule une minorité sera aspirée dans les états majors et préservée en cas de concentration et de délocalisation. Ils estiment que la stratégie de l'entreprise est plus favorable aux actionnaires qu'aux salariés. Ils se sentent par ailleurs coincés entre le fonctionnement du collectif de travail qu'ils encadrent et la pression pour accroître la rentabilité de court terme. Cette tension, génératrice de stress favorise la prise de distance identitaire des cadres avec le haut management.

Ainsi, la banalisation des cadres s'opère autour de représentations et de nouvelles aspirations au sein de classes moyennes aux contours flous et au sein du salariat.
Selon certaines enquêtes, 63% des cadres se disent plus proches des autres salariés que de leur direction générale dont ils étaient les alliés objectifs. La « *démocratisation du statut et la syndicalisation croissante les rapproche des autres salariés renversant ainsi les tendances des années précédentes.* » (Azouz, 2001).

1.2.5. La montée d'une conscience salariale

Le syndicalisme catégoriel incarné par la CFE-CGC a joué un rôle central dans la construction sociale du groupe cadre. Toutefois, depuis 1995, les cadres affichent davantage leur soutien et leur sympathie à l'égard des catégories sociales en grève et une disponibilité nouvelle à l'action collective (Rozès, 2000 ; Bouffartigue 2001).
La baisse spectaculaire du syndicalisme cadre autonome (CGC) au profit du syndicalisme confédéré, ainsi que l'aspiration à bénéficier des 35 heures témoignent de la dissolution de l'identité cadre (Rozès, 2000). Alors qu'en 1982, la CGC recueillait 41,4% des suffrages du collège cadre aux élections prud'homales (contre 17,5% pour la CFDT), en 1997, ce chiffre n'était plus que de 21,9% (contre 31,5% pour la CFDT).

S'il est difficile de savoir si le rapprochement entre cadres et organisations syndicales tient davantage à un mouvement des premières que des dernières, force est de constater que des

attentes nouvelles vis à vis du syndicalisme ont émergé, concernant les services, les actions collectives sur la charge, le stress ou le temps de travail, le développement de l'employabilité, l'appartenance aux réseaux. De leur côté, les organisations syndicales sont amenées à redessiner leurs orientations stratégiques vis à vis de ce groupe professionnel sur des questions comme la mondialisation économique ou l'actionnariat salarié (Bouffartigue, 2001).

1.2.6. Un éclatement interne de la catégorie des cadres

Alors que le clivage cadres/professions intermédiaires tend de plus en plus à disparaitre, on assiste à l'inverse à l'accentuation d'une segmentation interne :

➢ **Entre cadres dirigeants, cadres experts et managers**

Le pôle de l'expertise technique s'est développé au détriment du pôle de l'encadrement et du commandement. Des fonctions telles que ingénieur informaticien, formateur recruteur, personnel d'études et de recherche, professions de l'information et de la communication sont les fonctions qui se sont les plus accrues depuis les années 80 (DARES 1999). En 2001, 82% des cadres exercent une responsabilité hiérarchique sur une équipe. Cette proportion est restée relativement stable au fil des années. 50% des cadres hiérarchiques encadrent d'autres cadres. et 26% d'entre eux encadrent des personnes externes à leur entreprise (Enquête Cadroscope 2002)[1].

Selon l'enquête du magazine Enjeux Les Echos d'octobre 2001, un dirigeant gagne 60 à 109 fois plus qu'un cadre. Les différences de salaires entre cadres n'ont jamais été aussi profondes et ne font que s'accroître (Bernard Bruhnes Consultant, février 2002).

➢ **Entre cadres à potentiel et autres cadres**

Alors que des rapprochements et des superpositionnements s'observent entre cadres et professions intermédiaires, qu'il s'agisse de types de formation ou des modes de gestion par les entreprises, simultanément, ces mêmes modes de gestion segmentent cadres de direction ou cadres à haut potentiel des autres cadres.

[1] L'enquête Cadroscope, réalisée chaque année par l'APEC, analyse la situation des cadres et fait le point sur leurs rôles et leurs activités. Elle est menée auprès d'un panel de 3000 cadres du secteur privé

Le niveau et le type de diplôme jouent un rôle croissant sur un marché du travail de plus en plus sélectif. Ainsi, les écarts entre les parcours professionnels se sont creusés entre d'une part des formations élitistes et fermées de niveau bac +5 et, d'autre part, les titulaires d'un premier ou second cycle universitaire. Le capital scolaire joue un rôle accru dans la différenciation des parcours des cadres.

Au cours des années 80, l'accroissement du nombre d'emplois de cadres et de professions intermédiaires correspondait à peu près à l'augmentation du nombre d'actifs diplômés du supérieur.

Dans les années 90, la multiplication du nombre de diplômés et la raréfaction de l'emploi ont accru la concurrence entre les formations et les grades pour l'accès aux postes de cadres et de professions supérieures. L'enquête du Cereq de 1999 confirme l'inégalité grandissante entre les diplômés du troisième cycle et ceux du deuxième cycle (Frickey et Primon, 2001).

Les cadres à haut potentiel préfigurent ces nouveaux cadres. Ils sont aussi ceux qui ont conservé les attributs qui autrefois étaient ceux d'une grande majorité de cadres : carrière, stabilité de la relation d'emploi, proximité avec les dirigeants...

La recherche menée par Christophe Falcoz (2001) montre comment ces cadres à haut potentiel sont l'objet d'une gestion des carrières séparées qui se caractérise par la promotion, la rapidité d'ascension et l'augmentation continue des responsabilités. Leur capacité à devenir dirigeant est ainsi testée. La détection de ces potentiels est effectuée par la ligne hiérarchique mais validée par des instances collectives, par des maillages de jugements.

L'appartenance à la liste des hauts potentiels reste néanmoins secrète. Il ne s'agit pas d'un statut mais plutôt d'un « label réversible » qui donne ainsi un large pouvoir aux directions.

Les dispositifs de gestion des cadres segmentés par le potentiel se caractérisent par :

- L'existence d'une liste de cadres à haut potentiel ;
- Des postes réservés ;
- Des formes de rétributions spécifiques (stock options) ;
- Des acteurs dédiés à cette gestion ;
- Des formations spécifiques ;
- Des outils spécifiques de gestion de carrière (organigrammes de remplacement et de succession, plans de carrière, coaching).

Le label cadre à haut potentiel suppose en contrepartie certaines obligations en particulier

- La mobilité internationale et la rotation rapide dans les postes ;
- Le dépassement d'objectifs ambitieux et l'atteinte des résultats au-delà des attentes ;
- Accepter les propositions de projets, de missions ou de formations ;

Dès lors, la frontière vie professionnelle/vie personnelle est difficile à maintenir. Mais les sacrifices sont aussi accompagnés de plaisir. Pour ces cadres, Les espaces de vie sont envahis par les espaces professionnels.

Pour conclure, les pratiques de gestion des cadres à haut potentiel favorisent l'éclatement du statut de cadre et augmentent l'hétérogénéité de la catégorie sociale. Le centrage sur une minorité affaiblit la frontière cadre/non cadre et dessine une nouvelle frontière cadre à haut potentiel/cadre dirigeant (Falcoz, 2001).

1.2.7. La remise en cause du contrat de confiance

➢ **L'expérience du chômage**

Jusqu'au début des années 90, les cadres avaient été relativement épargnés par le chômage : Entre 1990 et 1995, le marché du travail se grippe sous l'influence d'une nette dégradation de la conjoncture et de la guerre du Golfe, amplifiée par la sphère financière. Par ailleurs, les transformations de l'organisation du travail (concentrations restructurations, NTIC, juste à temps, qualité totale, reenginnering) et l'arrivée massive des jeunes diplômés ne font qu'aggraver l'écart entre offres et demandes d'emploi. Pour la première fois, le nombre de cadres n'augmente plus. 95 000 cadres d'entreprise sont au chômage en 1996 contre 39 000 dix ans auparavant. Le taux de chômage des cadres administratifs et commerciaux d'entreprise était de 7,2% en 1996 (contre 4% en 1986). Celui des ingénieurs et cadres techniques d'entreprise était de 5% (contre 3% en 1986) (André-Roux et Le Minez, 1997)

Si au tout début de la montée du chômage des cadres (entre 1988 et 1991), ce sont les cadres âgés qui sont le plus touchés, dès 1990, les jeunes sont touchés à leur tour et entre 1992 et 1994, le chômage se diffuse à l'ensemble des cadres. Le diplôme ne constitue pas toujours une protection (André Roux et Le Minz, 1997).

Par ailleurs, le chômage des cadres a des enjeux en termes de représentations et d'identités sociales. Pendant les Trente Glorieuses, les cadres constituaient le pôle d'attraction de la société salariale. Ils étaient devenus le symbole de la réussite sociale. Le statut de cadre correspondait à une relation dans laquelle ils échangeaient le dévouement à l'entreprise contre un ensemble de dispositions de protection sociale et un statut.

Entre 1990 et 1995, le diplôme n'est plus un facteur de protection et de mobilité. Les diplômés, même d'écoles prestigieuses rencontrent des difficultés de primo insertion. De nouvelles formes d'emploi plus précaires se développent : les CDD et les stages sont souvent utilisés comme périodes d'essai. La concentration dans certains secteurs, les restructurations, les délocalisations, les externalisations d'activité, la diminution des lignes hiérarchiques, la faillite de certaines PME contribuent à expliquer les licenciements de cadres. La prédominance de la logique des actionnaires sur les gestionnaires, la prédominance du financier et du court-termisme entraînent une mutation de l'entreprise en restructuration permanente, et les contrats sont de plus en plus individualisés à travers la fixation d'objectifs, les clauses de mobilité, les rémunérations variables. Les licenciements de cadres se caractérisent de plus en plus par la transaction même si les cadres ont par ailleurs de plus en plus recours aux prud'hommes (Livian, 2001).

Cette fragilité des cadres plutôt de nature structurelle, apparaît plus fragile dans les PME que dans les grandes entreprises. Les crises se traduisent souvent dans cette période par des plans sociaux qui frappent toutes les strates de l'entreprise, en particulier les employés de plus de 50 ans et les personnes jugées les moins adaptables.

Selon certains auteurs, cette croissance du chômage des cadres préfigurerait une modification structurelle des rapports cadres-entreprise : banalisation et désenchantement des cadres (Lebaube, 1998), précarisation des cadres (Pichon, 1999), divorce cadres-entreprise (Regnault), éclatement de la catégorie (Spielman, 1997). Or les enquêtes d'opinion auprès des cadres (Enquête Cadroscope2002) montrent que 50% d'entre eux étaient préoccupés par le chômage en 1992 contre 16% seulement en 2001. En effet, pour que la relation de confiance soit rompue, il faut que le lien compétence/protection soit rompu. Or le sentiment de vulnérabilité se diffuse à travers l'entourage du cadre, lorsque la famille, les collègues ou les amis sont touchés par le chômage, ce qui était le cas pendant la période des restructurations. Vers la fin des années 90, la confiance dans les compétences et les possibilités de rebondir sembleraient avoir repris le dessus. A partir de 1996 en effet, on assiste à une reprise de l'emploi.

Cadres et temps partiel

Paradoxalement, le chômage renforce l'attachement du cadre à la distinction cadres/non cadres. Les cadres au chômage sont en effet pris en charge par des intermédiaires de l'emploi spécifiques (APEC, ANPE Cadres, Cabinets de conseils en outplacement ou bilan de compétences) susceptibles de les aider à rebondir dans leur vie professionnelle.

Pour un nombre non négligeable de cadres, le passage par le chômage signifie la sortie de la catégorie cadres par le déclassement salarié, par le passage dans la catégorie « créateur/repreneur d'entreprise » ou par la sortie vers l'inactivité (retraite). Pochic (2000) montre ainsi, dans son étude longitudinale d'un échantillon de cadres des années 90, que moins de la moitié d'entre eux se reclasse sur un emploi de cadres. Le projet de création d'entreprise est souvent un projet de secours pour éviter le déclassement. Mais ce projet est aussi motivé par l'idée d'avoir son autonomie et de maîtriser sa carrière et son avenir. Le passage par le chômage a donc un impact sur les représentations de carrière et notamment la frontière entre salariat et indépendance.

➢ **Un coup de frein sur les salaires et les revenus**

L'accroissement du salaire et du pouvoir d'achat des cadres s'est nettement ralenti à la fin des années 80 et les pratiques d'individualisation des rémunérations ont contribué à accroître les écarts internes. Par ailleurs, les régimes de retraite complémentaire connaissent des difficultés. Une enquête du cabinet Hay menée en 1996 montre que la progression des salaires enregistrée entre 1991 et 1995 équivaut, après impôts et compte tenu de l'inflation, à une hausse réelle de 1%. Les cadres supérieurs tirent mieux leur épingle du jeu avec une progression réelle de 2% sur cette même période mais ils restent derrière les ouvriers, les employés les techniciens et les agents de maîtrise.
La fin des années 90 a cependant montré une reprise des augmentations de rémunération qui s'est poursuivie jusqu'en 2001, années au cours de laquelle 62% des cadres ont bénéficié d'une augmentation moyenne de leur rémunération de 15,3%. En 1999, ils n'étaient que 58% à avoir bénéficié d'une augmentation moyenne de 10,9%.

➢ **Des carrières moins dessinées, une transformation des parcours professionnels et des promesses d'employabilité qui se substituent à des promesses de carrière**

L'unité symbolique du groupe des cadres a longtemps reposé sur la notion de plan de carrière, c'est-à-dire un emploi sûr, une probabilité très faible de connaître le chômage et une progression programmée dans la hiérarchie d'une organisation stable (Bouffartigue, 2001).
Les perspectives de carrière hiérarchique qui constituaient un des termes du contrat de confiance ont été affectées par plusieurs éléments: le ralentissement de la croissance, l'aplatissement des structure hiérarchiques qui réduit l'espace des promotions, l'incertitude à l'égard de l'avenir (Capelli, 2000).

Certain auteurs (Hall et associés, 1996, Arthur et Rousseau, 1996, Alvesson, 1995, Weick, 1996), cités par Cadin (1997) parlent de la fin de la carrière traditionnelle et d'un certain affranchissement des cadres qui deviendraient « sujets de leur destinée professionnelle ». La place croissante conférée à l'innovation et à la compétence amènerait l'entreprise à être, de son côté, de plus en plus singulière et spécifique non seulement dans son offre mais aussi dans la nature des ressources qu'elle recherche. Les détenteurs des compétences recherchées adoptent alors des *logiques de carrière de type nomade* (Cadin, 1998) qui s'inscrivent davantage dans de nouvelles logiques de contrats psychologiques (échange de performances contre acquisition de compétences), différents des contrats classiques (carrières dans l'entreprise contre loyauté et fidélité) (Mercier, 1998). Ces salariés sont alors amenés à construire leurs carrières hors des modèles institutionnalisés, guidés par leurs propres critères de réussite (Cadin, 1999).

Ces approches post-modernes de la carrière supposent que les individus sont en charge non seulement de la gestion mais aussi de la définition de leur parcours professionnel et que le rôle de l'entreprise est celui d'un outil à la disposition des personnes pour développer les savoirs et les compétences nécessaires à la réalisation de leur projet personnel et au développement de leur employabilité. Mais ces approches ne suffisent pas à rendre compte de la diversité des vécus personnels. Par ailleurs, ces nouvelles carrières ne concernent qu'une partie seulement des cadres (Cadin, 1999).

En effet, si les perspectives de carrière existent toujours, elles sont très différenciées selon les individus et les entreprises et peuvent se réduire à une simple promesse d'employabilité.
Ainsi, la recherche menée par Françoise Dany (2001) entre 1990 et 1998 au travers de 279 entretiens montre que les tactiques de gestion des carrières aboutissent à une véritable segmentation de la population des cadres et opèrent une discrimination entre les cadres

« repérés » et les cadres « anonymes », c'est-à-dire ceux soutenus par les entreprises et les autres.

Cette recherche laisse en effet émerger quatre modèles types de promesse autour de la carrière. Par « *promesse autour de la carrière* » l'auteur entend non pas des promesses explicites qui supposeraient un engagement de l'employeur mais plutôt des promesses extrapolées, des espérances formulées par les cadres, inscrites dans des pratiques de gestion qui indiquent aux cadres ce qui est souhaitable et crédible pour eux en matière de parcours futurs.

- ***La promesse de carrière objective*** : elle concerne les « hauts potentiels, c'est-à-dire les managers mais aussi d'autres ressources qualifiées, valorisées tant pour leur expertise spécifique que pour leur rareté (Herriot, 1992). La gestion des hauts potentiels combine à la fois le développement en interne et le recours au marché externe. Pour ces cadres, l'idée de carrière basée sur l'idée de progression verticale reste toujours d'actualité. Le contenu de leur parcours professionnel futur est simplement moins précis ou visible que par le passé. Le plan de carrière et la voie royale ont laissé place à des principes directeurs de la carrière ;
- ***La promesse d'employabilité*** : Forts de leurs ressources spécifiques, certains cadres ont le sentiment d'avoir un large éventail de possibilités en matière de parcours professionnels. Au-delà d'une évolution possible dans l'entreprise, ils valorisent et cultivent la possibilité de réorienter leur parcours à leur guise. C'est le cas de certains auditeurs, de certains managers réputés. La promesse d'employabilité ne requiert pas une allégeance forte à l'entreprise ; elle suppose davantage le respect d'un certain nombre de normes qui transcendent les différents marchés internes du travail ;
- ***La promesse de carrière subjective*** : Dans de nombreux cas, les cadres cherchent encore à imaginer leur parcours en interne par rapport aux règles de gestion qu'ils perçoivent autour d'eux. Ils apprennent à se satisfaire des postes auxquels ils ont accès en trouvant des sources de satisfaction subjective à des parcours professionnels qui ne correspondent pas à la conception traditionnelle de la réussite. Ces cadres peuvent se retrouver prisonniers de situations paradoxales dans lesquelles , bien que privés de perspectives de promotions verticales ou même horizontales, ils sont malgré tout amenés à se mobiliser lourdement sur des objectifs ou des projets de plus en plus larges pour témoigner de leur implication ;

- ***La promesse en matière d'employabilité*** : elle concerne les espérances des cadres qui doivent faire face à l'incertitude, tant des métiers qu'ils seront appelés à exercer que des structures dans lesquelles ils vont travailler. Pour ces cadres, cette indétermination de l'avenir illustre davantage la précarité que l'ouverture de possibilités centrées sur le développement des compétences.

Pour conclure, si la situation des cadres confrontés à des « promesses de carrière objective » ou à des « promesses d'employabilité » contredit l'idée d'une banalisation et d'une précarisation des cadres, en revanche, les notions de « promesse de carrière subjective » comme celle de « promesse en matière d'employabilité » laisse percevoir une détérioration de leur situation. Au-delà du profil initial du cadre, les environnements professionnels et les pratiques de gestion auxquels sont confrontés les individus agissent alors de manière déterminante sur les destinées professionnelles (Dany, 2001). Les conditions de déroulement des carrières dépendent plus généralement des représentations des acteurs, des processus de désignation ou d 'étiquetage à l'œuvre dans les organisations et des réactions des salariés à ces processus (Montchatre, 1998).

A titre d'illustration, l'enquête menée en 2002 par la CFDT auprès de 6500 cadres de grandes entreprises françaises publiques et privées montre que 32% des cadres estiment que la gestion de leur carrière est soit inexistante, soit insatisfaisante, avec des écarts très importants parmi les entreprises publiques (Aizicovici, 2002). Par ailleurs, l'enquête de l'APEC (Cadroscope 2002) montre que 36% des cadres demeurent insatisfaits de leurs perspectives de carrière.

➢ **<u>Une relation d'emploi plus contractualisée</u>**

L'observation des litiges entre les cadres et leurs employeurs permettent de saisir les évolutions de la relation d'emploi. L'étude menée par Frédéric Livian (2001) montre que les pratiques usuelles de « départ négocié » échouent plus souvent qu'auparavant. Les cadres aujourd'hui ont davantage recours aux prud'hommes qu'auparavant. L'augmentation des affaires traitées sur dix ans (1984-1994) est supérieure à 52%, dix points au delà de l'accroissement de la population concernée pendant la même période. L'essentiel de ce contentieux porte sur la rupture du contrat de travail et le plus souvent sur le licenciement économique. Depuis une dizaine d'années, les plans sociaux touchent en France les cadres

comme les autres salariés. « *La relative sécurité de l'emploi en échange de la fidélité, pilier de la relation traditionnelle du cadre, est aujourd'hui ébranlée* » (Livian, 1999).

Les cadres sont jugés sur leurs résultats et leurs comportements. « *L'insuffisance de résultats* » peut être une cause de licenciement. La nature des objectifs fixés et le processus de leur fixation deviennent une question centrale.

L'insuffisance de résultats, l'insuffisance professionnelle sont des motifs possibles de licenciement des cadres. Même le motif « perte de confiance » doit être fondé sur des faits et des comportements objectifs pour qu'il puisse être pris en considération par les juges.

Par ailleurs, l'absence d'obéissance aux ordres de la hiérarchie, le manque de respect vis à vis de la personne de l'employeur, les comportements du cadre à l'égard de ses subordonnés, le comportement relationnel à l'intérieur de l'entreprise ou à l'extérieur, l'affirmation d'un désaccord, la prise d'initiative peuvent être autant de « fautes professionnelles » et de motifs possibles de licenciements.

Ainsi, l'appareil institutionnel juridique s'applique également aux cadres autrefois habitués à un mode de relation privilégié avec l'employeur.

La relation d'emploi des cadres est devenue ainsi plus distante, plus institutionnalisée et formalisée, objectivée par des objectifs fixés, des résultats attendus, des rôles à tenir. Mais paradoxalement, la conception du cadre classique loyal, obéissant à sa hiérarchie demeure. La marge de manœuvre d'un cadre dans l'expression d'un désaccord avec l'entreprise demeure limitée. Ces éléments traditionnels et ces évolutions nouvelles font de la relation d'emploi des cadres « *une relation qui combine éléments traditionnels et évolutions nouvelles dans un rapport salarial qui n'est ni totalement spécifique à l'encadrement, ni totalement banalisé par rapport à celui des autres salariés.* » *(Livian, 2001).*

1.2.8. Les conséquences de ces transformations : un certain malaise des cadres

➢ **Des conditions de travail dominées par la pression, réactivité et culture de la compétition**

L'évolution du contexte sociétal, des formes d'organisation et des modes de management au cours de la dernière décennie a, semble t-il , favorisé la dégradation des conditions de travail des cadres. Si la question de la qualité de vie au travail est ancienne , elle est nouvelle dans

ses termes pour les cadres (Livian, 2002). La question du plaisir ou des angoisses liées aux conditions concrètes (espace, environnement, temps rythme...) dans lesquelles le cadre travaille ne s'est pas posée jusqu'au début des années 90.

Des contraintes accrues dans le travail, en particulier une prescription plus importante de leur activité ou plutôt une autoprescription de leurs activités répondant à la multiplication au/et à l'élévation des objectifs qui leur sont assignés (Bouffartigue, 2001).
Si le terme de cadre recouvre un statut dans l'entreprise en termes de responsabilités et de rémunération, il recouvre aussi et surtout un métier, un travail, un contenu.
Dans leurs études sur l'activité des cadres et leurs conditions de travail, les ergonomes mettent en avant les caractéristiques essentielles de cette activité (Carballeda et Garrigou, 2001) :

Une rotation importante : les cadres restent en moyenne trois à quatre ans sur un poste même si par ailleurs, ils considèrent que ce n'est pas suffisant « pour faire un bon travail ». Les changements de cadres entraînent des changements d'organisation plus ou moins radicaux en termes d'organisation du travail, ce qui contribue à entretenir l'instabilité d'un environnement où tous les trois ans, la définition de leur travail, les modalités collectives de travail ou les performances attendues peuvent être remises en cause.

Les cadres sont responsables du travail des personnes mais se sentent aussi responsables des personnes, de leur développement personnel et prennent en compte des déterminants intimes, subjectifs, relationnels qui vont constituer le contenu du travail d'encadrement, à côté des questions de compétences, d'objectifs et de performances.
Malgré tout, les cadres ont des difficultés à prendre en compte la complexité et la variabilité des situations de travail et les conditions réelles de réalisation du travail des personnes sous leur responsabilité. De leur côté, les subordonnés ont du mal à appréhender le travail du cadre ou les compétences qui lui sont associées.

La prescription floue du travail des cadres : de plus en plus, les définitions des missions sont sous forme d'objectifs, de résultats ou d'indicateurs de performance de leur service ou de leur équipe. En termes de conditions de travail, l'encadrement définit lui-même les limites de son travail et les moyens à mettre en œuvre.

La responsabilité sur les objectifs et les résultats : La définition des objectifs est « codéfinie » avec le cadre. Il est jugé sur les résultats mais aussi sur le réalisme de l'objectif en relation avec les résultats.

Les différentes dynamiques temporelles. Les cadres doivent faire face à plusieurs dynamiques temporelles (objectifs à long terme et à court terme) et à plusieurs horizons temporels (événements quotidiens, imprévus, urgents, qui peuvent remettre en cause la gestion d'activités plus éloignées).
L'amplitude horaire et la charge cognitive sont caractéristiques du travail des cadres. Des amplitudes horaires variant autour de 50 ou 60 heures, un traitement d'informations important, des dynamiques temporelles multiples et l'envahissement de la vie personnelle par la vie professionnelle en sont les principaux éléments.

De son côté, P.Langa (1997) relève les caractéristiques fortes qui sont à la source d'une charge de travail jugée excessive : fragmentation des tâches, faible possibilité d'anticipation, nécessité de réagir en permanence à des événements peu maîtrisés.
Cette surcharge cognitive liée à la densité des informations à traiter et les tensions psychologiques entraînées par les contradictions liées à leur position sont sources de troubles psychologiques (stress, burning out) mais aussi physiologiques (fatigue) et sociologiques (exclusion, isolement).

L'enquête Cadroscope 2002 montre que les cadres mettent les difficultés d'organisation au premier rang des raisons de leur charge de travail sous des formes diversifiées : trop de missions en même temps, augmentation des tâches annexes, organisation inadaptée, restructurations et impact de la mise en place de la RTT. Le manque d'effectifs est ensuite la réponse la plus fréquente pour expliquer leur surcharge de travail.

De son côté, l'enquête TEQ Cadres de la CFDT (2002)[2] montre que l'augmentation de la charge de travail est conditionnée en premier lieu par le niveau des objectifs qui sont fixés et en second lieu par la non adéquation des moyens mis à leur disposition. Par ailleurs, la densification du travail est attribuée à trois facteurs : l'exigence de délais de plus en plus

[2] L'enquête TEQ « Travail en question Cadres », a été réalisée de février à juin 2002, pilotée par la CFDT Cadres et menée sur 6500cadres dans plus de 300 établissements de 68 administration et entreprises de moyenne et grande taille.

courts pour réaliser les missions, l'exigence de réactivité, les interruptions fréquentes dans le travail.

Près des deux tiers des cadres disent travailler dans l'urgence. Ce travail dans l'urgence fait partie du quotidien du cadre. Seul 1% d'entre eux affirme n'y être jamais soumis. Les facteurs déterminants en sont principalement la fonction, les missions et l'environnement de travail. Les cadres de la fonction personnel et les encadrants sont les plus fréquemment concernés. La perception de cette urgence tient à la fois des délais établis en amont des missions, plus ou moins modulables et négociables et surtout des impondérables, de la multitude de demandes ponctuelles qui obligent le cadre à mettre son travail entre parenthèses et entraînent du retard dans la gestion des missions.

Cependant, après une progression quasi-continue depuis 1997 , l'impact de la mise en œuvre des lois sur la réduction du temps de travail est devenu visible. Depuis 2000, la part de cadres déclarant une charge de travail excessive est en baisse significative. La tendance rejoint désormais le niveau des années 1992 et 1993. 50% d'entre eux trouvent leur charge de travail excessive (contre 56% en 2000 et 60% en 1999). Mais l'écart demeure important entre cadres encadrants et non encadrants (Cadroscope 2002).

➢ **Des difficultés de construction de sens et de cohérence**

Les cadres ont, à la fois, un travail de régulation dans l'organisation du travail, hors des règles prescrites, mais aussi un travail particulier de régulation sous forme de construction de sens et de cohérence que certains ergonomes appellent « activités d'interprétation » (Carballeda et Garrigou, 2001).

Les cadres doivent traiter des informations descendantes, des informations montantes. Ils ne doivent pas seulement transmettre l'information mais la décliner, la particulariser, rechercher un sens et une cohérence. Il leur faut procéder pour cela à des choix, à des arbitrages qui relèvent de rationalité différentes et multidimensionnelles.

Dans ce travail ils sont confrontés en permanence à l'écart entre les représentations dominantes sur « l'intérêt de l'entreprise » et d'autre part la diversité des logiques de l'entreprise qui doivent être prises en compte simultanément.

Le rapport psychique au travail, qui résulte des difficultés de cette interprétation, c'est-à-dire de la construction de sens et de cohérence entre les informations descendantes et montantes est susceptible de porter atteinte à la santé des cadres.
Ces difficultés d'interprétation sont les suivantes (Carballeda et Garrigou, 2001) :

- *Des difficultés provenant de la confrontation prescrit/réel*

D'un côté, les cadres doivent prendre en compte la réalité des situations de travail, qui se manifeste souvent sous forme de problèmes (résultats non conformes, incidents, personnes en difficultés, demande de nouveaux moyens...). D'un autre côté, ils sont implicitement incités à traiter ces problèmes à leur niveau, sans les faire remonter à l'échelon supérieur, conformément à l'image du bon professionnel.

- *Des difficultés provenant de la gestion d'incertitudes*

L'incertitude concerne à la fois l'information montante (liée à une méconnaissance de la réalité du travail dans son service) et à l'information descendante (imprévisibilité des stratégies et participation de plus en plus faible de l'encadrement intermédiaire à la prise de ces décisions).

- *Des difficultés provenant d'un conflit efficacité/éthique*

L'évolution récente des entreprises, les licenciements, l'accentuation de la sous traitance , l'intensification du travail rendent plus nombreuses les situations dans lesquelles des cas de conscience se posent aux cadres, relevant de questions comme les licenciements ou les processus de marginalisation.

Une étude canadienne sur les gestionnaires intermédiaires (Rouleau, 1999) montre comment, dans des contextes de réorganisation d'entreprise, « le malaise » du management intermédiaire prend racine dans un double mouvement de rationalisation et de flexibilisation. Au-delà des tensions conflictuelles, voire contradictoires, ces réorganisations entraînent des transformations identitaires profondes sur le plan professionnel : une position au sein de l'entreprise de plus en plus floue, une déstructuration des réseaux sociaux, une attitude de plus en plus ambivalente vis à vis de la carrière, la nécessité d'interpréter, voire de diffuser une communication contradictoire en provenance de la direction générale.

De son côté Buscatto (1998) montre , comment, dans des contextes de réformes des structures organisationnelles, des encadrants appelés à devenir « des managers » se trouvent marginalisés dans l'organisation, victimes à la fois d'une remise en cause de leur identité professionnelle et d'une psychologisation sociale leur attribuant la responsabilité personnelle de leur situation marginale.

De manière plus générale, il arrive que, au-delà de la pression quotidienne et des exigences de performance, on assiste au développement d'un « absurde organisationnel », autrement dit un déficit de sens, dans la relation à la société, la relation à l'entreprise et la relation à soi-même (Fiol et Solé, 1993).

➢ **Un manque de lisibilité et de visibilité de la stratégie et des buts de l'entreprise**

Par ailleurs, les cadres se déclarent anxieux sur la lisibilité et la visibilité de la stratégie et des buts de l'entreprise (Regnault, 1998).
Le pacte social est rompu. La légitimité de la distinction statutaire est de plus en plus fragile.
L'enquête TEQ de la CFDT (2002) confirme qu'une très grande majorité de cadres ne se sent pas impliquée dans les choix de l'entreprise. 80,7% des cadres des entreprises publiques interrogées et 75,8% des entreprises privées jugent leur implication faible ou très faible. Les cadres disent majoritairement peser très faiblement ou pas du tout sur les choix stratégiques de leur entreprise ou de leur administration. Ils qualifient comme faible leur contribution à la définition de la politique de l'entreprise mais aussi à la mise en œuvre de cette politique. Leur participation à l'élaboration des décisions de gestion ou d'organisation reste très faible. Force est de constater une certaine « coupure entre les gouvernements d'entreprise et une partie des cadres auxquels échappent les choix de la direction ».
La logique court termiste des actionnaires et l'imprévisibilité des choix stratégique alimente le « malaise des cadres » évoqué par les multiples enquêtes et sondages de presse (Bouffartigue, 2001).
Pour résumer, les conséquences de ces transformations se traduisent par une dégradation de la relation contribution/rétribution. Leur mobilisation et leur implication sont de plus en plus requises mais les rétributions matérielles et symboliques deviennent de plus en plus conditionnelles et soumises à l'évaluation de leurs performances.

1.3. L'EMERGENCE D'UN NOUVEAU RAPPORT AU TRAVAIL ?

Ainsi l'ancien modèle de la confiance fondé sur des engagements implicites de durée, garantissant une certaine sécurité de l'emploi et une carrière ascendante semble progressivement laisser la place à un nouveau modèle qui serait celui d'une « confiance contractuelle », écartant tout engagement de durée de la relation d'emploi, mais formalisant les objectifs professionnels auxquels le cadre est tenu. Cette nouvelle relation d'emploi se caractérise par une certaine dégradation de la relation contribution / rétribution qui caractérisait précédemment la relation de confiance. Cette dégradation se matérialise par une charge de travail alourdie, des progressions salariales plus inégales et plus lentes, une incertitude sur l'avenir, sans que des contreparties soient venues la rééquilibrer. Tout au plus, les entreprises s'engagent-elles à favoriser l'entretien de l'employabilité de leurs cadres.

Cette dégradation de la relation contribution/rétribution convient cependant d'être nuancée au regard de *l'enquête Cadroscope* 2002 réalisée par l'APEC. Les résultats de cette enquête montrent plus précisément que :

- Les cadres se déclarent moins satisfaits en 2001 de leur situation professionnelle qu'en 2000, mais le niveau de satisfaction reste élevé : 14% de « très satisfaits » et 71% de « plutôt satisfaits ». Les niveaux de satisfaction les plus élevés concernent les relations avec les collègues, l'intérêt des missions, les relations avec les supérieurs (respectivement 96%, 89%, 82% et 73% des cadres interrogés). Par ailleurs 73% des cadres se disent satisfaits de leur rémunération. En revanche, 54% seulement des cadres sont satisfaits de leurs perspectives de carrière et 68% du climat général de l'entreprise.

- Du côté des cadres, la relation avec l'employeur a évolué vers des formes plus contractuelles et plus limitées d'engagement. La notion de carrière, de fidélité ou d'identification ne serait plus une relation linéaire à l'entreprise mais une relation « spiralée », chaque révolution étant une occasion de réévaluation de sa situation (Institut de l'entreprise, 2002).

Les attentes des cadres se sont ajustées dans la perspective d'une recherche de réciprocité et d'équité dans la relation qu'ils établissent avec leur entreprise. L'absence d'adéquation entre

ces attentes et les perspectives offertes par l'employeur est susceptible d'entraîner la rupture de la relation et le départ du cadre (Junghans et Rap, 2001 ; Souffi, Queruel et Zeller, 2001). Cette équité revendiquée laisse cependant posée la question de l'évaluation du travail intellectuel et de ses éventuels outils de mesure (Baron, 2001).

1.3.1. Les attentes des cadres vis à vis du travail sont centrées autour de l'épanouissement personnel et d'une relation de réciprocité avec l'entreprise

Le rapport de l'Institut de l'Entreprise (2002) sur *L'entreprise et les cadres* montre que l'enjeu de l'intérêt du travail s'exprime davantage en termes d'utilité pour soi et pour l'entreprise qu'en termes de responsabilités d'encadrement ou de carrière. Selon l'âge, la situation de famille, le niveau de vie, les individus se construisent des trajectoires professionnelles moins orientées sur l'ascenseur social mais plus ancrées dans la quête de sens dans le travail (Liaisons Sociales, enquête 2001).

L'enquête Cadroscope 2002 confirme, de son côté que :

- Les cadres demeurent préoccupés par l'intérêt des responsabilités exercées (43% d'entre eux), par l'évolution de leur rémunération (20% d'entre eux) et par la dégradation de leurs conditions de travail (19,8% d'entre eux). La proportion de cadres préoccupés par le chômage reste stable autour de 16%.
- Dans l'ordre des priorités à 5 ans figure la hausse de salaire (54% des cadres interrogés), l'élargissement des missions (43% des cadres interrogés), le désir de moins travailler (25% des cadres interrogés) et la volonté de mobilité (changer de fonction, d'entreprise ou de région/pays).

De son côté, l'enquête TEQ pilotée par la CFDT (2002) confirme que les attentes des cadres concernent en priorité :

- La recherche du bien-être au travail à travers le contenu du travail et l'intérêt des missions, les contacts et les relations humaines, la possibilité de prendre des responsabilités et l'épanouissement personnel
- La reconnaissance à travers le développement de carrière, la rémunération, la considération

L'intérêt de la mission, une augmentation conséquente de leur rémunération et de meilleures possibilités d'évolution sont également trois aspects du travail pour lesquels les cadres sont prêts à changer d'entreprise.

Il convient cependant de nuancer le caractère « nouveau » de l'importance attachée aux caractéristiques intrinsèques du travail. Les recherches françaises menées sur les cadres dans les années 80 (Francès, 1982 ; Belle, 1991) ainsi que les recherches anglo-saxonnes avaient obtenu des résultats comparables dans leurs recherches sur les cadres : les aspects liés au contenu du travail et plus précisément l'importance du rôle joué et de l'autonomie acquise arrivaient en première place dans la hiérarchie d'importance, suivis par les aspects relationnels puis par la rétribution et le prestige. L'importance attachée à l'équilibre vie personnelle/vie professionnelle caractérisait plutôt les femmes cadres (Belle, 1991). Il semblerait qu'aujourd'hui les hommes soient également concernés. L'émergence d'un nouveau rapport au travail tiendrait cependant davantage de la représentation des trajectoires professionnelles. Les carrières ne sont plus seulement verticales. Elles peuvent être horizontales et correspondre au développement de compétences profitables à l'employabilité.

1.3.2. Une aspiration à mieux équilibrer vie personnelle et vie professionnelle

Si les attentes vis à vis des carrières ascendantes sont moins affirmées, en revanche les notions d'équilibre de vie prennent de l'importance. Ces aspirations sont largement relayées par les jeunes cadres et les femmes porteuses d'un modèle de carrière plus distancié (Laufer et Fouquet, 2001). Face à ces nouvelles revendications, les entreprises sont amenées à inventer de « nouvelles façons de vivre le travail » et « des outils pour concilier sphère privée et professionnelle » (Souffi, Queruel et Zeller, 2001).

A ce sujet, l'enquête Cadroscope 2002 de l'APEC montre que, même si la moitié des cadres se déclarent surchargés, ils sont très nombreux à avoir trouvé un équilibre vie professionnelle / vie privée qui leur convient. Ils sont 73% à être globalement satisfaits de cet équilibre en 2001 contre 67% en 2000. 18% seulement d'entre eux travaillent chez eux, les plus concernés étant les cadres de direction générale.

1.3.3. Le souhait de prendre en main leur carrière

Selon l'enquête de l'APEC effectuée en 1999 sur 3000 cadres du secteur privé , 48% d'entre eux étaient persuadés de la nécessité de maîtriser leur carrière (contre 37% en 1996). Cette question passe par un changement de fonction, de service ou d'établissement, une mobilité en interne ou en externe. C'est lors de l'entretien d'évaluation que le cadre exprime le plus souvent ses ambitions. Des outils lui permettent de gérer sa carrière parmi lesquels le bilan de compétences, le bilan prospective, le bilan stratégie de carrière et les bourses de l'emploi dans les entreprises (Junghans et Rap, 2001).

L'enquête TEQ Cadres 2002 réalisée par la CFDT Cadres montre que les cadres souhaitent bénéficier de procédures pertinentes pour progresser en compétences et en rémunération. L'individualisation des parcours et des rémunérations est, pour eux, un élément fort de reconnaissance. Ils attendent une généralisation de l'entretien professionnel, encadré par des règles collectives susceptibles de les protéger contre l'arbitraire . Or, toujours d'après cette enquête 62% des cadres interrogés jugent leur gestion de carrière inexistante ou insatisfaisante, autant dans le secteur public que dans le secteur privé.

Dans leur bilan d'activité annuel (2001), l'APEC note que les cadres entendent instaurer une relation gagnant/gagnant avec les entreprises et qu'ils entendent influer sur les conditions dans lesquelles on leur propose d'effectuer leur travail. Le pouvoir semble avoir changé de camp : les employeurs rencontreraient plus de difficultés à recruter leurs cadres (Junghans et Rap, 2001)

« Le cadre rentre dans une logique de négociation reposant sur des critères d'engagement, tels que la rémunération, l'intérêt des missions et un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée », estime le directeur général de l'APEC (Azouz, 2001). Enfin, à ces facteurs de motivation, certaines enquêtes ajoutent l'autonomie et l'indépendance, la reconnaissance de leurs performances et le besoin de progresser, de développer leurs compétences (Junghans et Rap, 2001).

La question de l'engagement de ces cadres reste posée. Cet engagement est tridimensionnel. Il recouvre l'engagement dans l'activité de travail, mais aussi l'intégration dans un collectif et l'engagement dans un devenir projeté. En effet, les modes d'engagement dans l'entreprise dépendent de l'itinéraire de carrière, lequel est subordonné à l'état du marché du travail (ou de

la vision que s'en font les acteurs) et à la nature des perspectives de carrière « normale » du diplôme en fonction de sa valeur d'échange sur le marché (Paradeise et Laufer, 1982). Si la gestion des carrières n'offre pas de repères stables, certains cadres peuvent développer des stratégies de retrait ou un engagement plus distancié. Les opportunités d'avenir semblent constituer de fait un pilier de la nouvelle relation de confiance organisationnelle entre les cadres et leur entreprise (Dondeyne, 2001).

Pour résumer, on assiste à l'émergence d'un nouveau rapport au travail essentiellement caractérisé par une évolution du contrat psychologique qui reliait jusqu'à présent le cadre à son entreprise. Cette évolution se traduit à la fois par l'évolution des termes de ce contrat (Hiltrop, 1995) mais aussi et surtout par la substitution d'une logique de confiance par une logique plus contractuelle, redéfinissant les stratégies et les marges de manœuvre des acteurs et visant des compromis qui s'inscrivent dans des temporalités plus courtes.
Le choix du temps partiel témoigne de ce nouveau rapport au travail et correspond à la recherche d'un meilleur équilibre vie personnelle/vie professionnelle. La nature et les conditions du compromis qu'il représente pour les cadres sont encore mal connues. Cette recherche se propose de les éclaircir.

2. LE RAPPORT SPECIFIQUE DES CADRES AU TEMPS DE TRAVAIL : ENTRE REALITES ET REPRESENTATIONS

2.1. LES CADRES : UNE CATEGORIE SPECIFIQUE AU REGARD DES LOIS SUR LE TEMPS DE TRAVAIL

La réglementation de la durée du travail englobe tous les salariés y compris les cadres. Jusqu'à la loi Aubry de janvier 2000, il convenait de distinguer deux types de cadres :

:

- **Les cadres dirigeants** qui étaient écartés de l'application de la réglementation sur le temps de travail dès lors qu'ils disposaient d'une latitude suffisante dans l'organisation de leurs horaires et dont le niveau élevé de responsabilité et d'autorité était attesté par l'importance des fonctions et de la rémunération. Pour ces cadres, seule une obligation

de résultats était imposée et en aucun cas une obligation de moyens. On estimait que la rémunération tenait compte des dépassements horaires innombrables.

- **Tous les autres cadres** qui ne répondaient pas à la définition de « cadre dirigeant » entraient dans le champ d'application de la réglementation relative aux heures supplémentaires et aux durées maximales de travail, soit 10 heures de travail effectif quotidien, 48 heures par semaine ou 46 heures en moyenne durant 12 semaines consécutives. Il était cependant possible d'en forfaitiser le paiement. La rémunération forfaitisée comprenait le paiement des heures supplémentaires et leurs majorations. La convention de forfait devait être écrite, précise et quantifiée. Les horaires devaient être décomptés (ils pouvaient l'être par le salarié lui-même). Dans tous les cas, les durées maximales du travail, quotidiennes et hebdomadaires étaient applicables aux cadres. La convention de forfait n'était que la reconnaissance des heures supplémentaires effectuées par le cadre et une modalité de paiement permettant de les globaliser. (Liaisons Sociales, 1997).

2.1.1. La redéfinition de la loi Aubry

La loi du 19 janvier 2000 créé une section spécifique consacrée aux cadres dans le Code du Travail qui jusqu'à présent ne comportait que des dispositions communes à l'ensemble des salariés en matière de durée de travail. La loi distingue trois catégories de cadres (Liaisons Sociales, 2000):

- **Les cadres dirigeants**, définis à la fois par l'importance de leurs responsabilités, leur autonomie et une rémunération se situant dans les niveaux les plus élevés de l'entreprise ;
- **Les cadres occupés selon un horaire collectif** au sein de l'atelier, du service ou de l'équipe et dont la durée du temps de travail peut être prédéterminée. Il est possible de prévoir pour cette catégorie de cadres un forfait horaire hebdomadaire ou mensuel dans les conditions réglementaires ;
- **Les cadres autonomes**, ceux qui ne sont ni cadres dirigeants, ni cadres intégrés et dont la durée de travail ne peut être prédéterminée. Il peut-être conclu avec ces cadres des conventions de forfait sur une base annuelle, en heures ou en jours.

Les forfaits peuvent donc être rangés dans trois catégories différentes :

- **Les forfaits en heures sur une base hebdomadaire ou mensuelle**. Ces forfaits peuvent être mis en place sur la base d'un accord collectif ou d'un contrat de travail. Les heures supplémentaires accomplies au-delà de la durée prévue dans le cadre du forfait sont rémunérées en supplément avec le salaire du mois durant lequel elles ont été accomplies ;
- **Les forfaits en heures sur une base annuelle**. Ces forfaits ne s'adressent qu'aux cadres autonomes. Ils rémunèrent une durée annuelle de travail intégrant, le cas échéant, un nombre prédéterminé d'heures supplémentaires sur l'année. La mise en place du forfait annualisé en heures est subordonnée à la conclusion d'un accord collectif de branche étendu, d'entreprise ou d'établissement et doit être prévu au contrat de travail. Cet accord peut en outre fixer des durées journalières et hebdomadaires excédant les durées maximales quotidiennes et hebdomadaires ;
- **Les forfaits en jours sur une base annuelle**. Ils concernent exclusivement les cadres dont la durée de travail ne peut être prédéterminée du fait de la nature de leurs fonctions, des responsabilités qu'ils exercent et du degré d'autonomie dont ils disposent dans l'organisation de leur emploi du temps, ces conditions étant cumulatives. Cette convention permet la rémunération du cadre sur la base d'un nombre de jours travaillés annuellement. La durée prévue est comptabilisée en jours avec un plafond de 217 jours par an. La possibilité de conclure une telle convention doit être prévue par une convention ou un accord collectif. Les salariés concernés ne sont pas soumis aux durées maximales quotidiennes et hebdomadaires du travail.

➢ **Un temps de travail forfaitaire**

Si la très grande majorité des cadres en France a toujours été couverte par le droit du travail (heures supplémentaires, durées maximales), la vision forfaitaire s'est imposée chez ces salariés : on ne mesure par rigoureusement les heures de travail, on estime être rémunéré pour remplir une fonction ou une mission à un niveau de salaire qui inclut le dépassement régulier des durées « normales » (Bouffartigue et Bocchino, 1998). Les différentes activités du cadre (coordination, contrôle, conception) requièrent une forte implication subjective du travailleur. On peut ainsi mesurer toute l'ambivalence de la relation au temps de travail, entre régulation légale et conventionnelle d'une part, représentation forfaitaire de la prestation d'autre part. L'augmentation des durées du travail des cadres et les pratiques coutumières de forfaitisation rendues responsables du stress ont été largement médiatisées vers le milieu des années 90. Les initiatives de l'administration visant à contrôler l'application du droit du travail et plus

précisément le respect des maxima horaires et la rémunération des heures supplémentaires ont commencé à se développer dans cette période .

2.1.2. Comparaison internationale

Une étude menée par le cabinet Bernard Brunhes Consultants (1999) sur cinq pays occidentaux (Allemagne, Pays Bas, Espagne, Grande Bretagne, Etats Unis) montre que dans ces pays, l'essentiel du droit en matière de temps de travail et d'organisation du temps de travail est d'origine contractuelle, ce qui conduit à des durées différentes selon les branches professionnelles et les entreprises. Il n'existe, dans ces cinq pays, aucune réglementation nationale, aucune législation concernant le temps de travail des cadres. Soit les règles du jeu viennent des contrats individuels (Etats Unis, Grande Bretagne) soit des accords d'entreprise (Pays bas, Allemagne). On observe quelques efforts de régulation en Allemagne, un échec partiel de la réduction du temps de travail des cadres aux Pays-Bas. Les rares tentatives de réduction du temps de travail des cadres dans ces pays s'inscrivent davantage dans des logiques individuelles que dans des logiques collectives.

2.2. LE MODELE D'UNE DISPONIBILITE TOTALE : ENTRE PRATIQUES DE TEMPS DE TRAVAIL ET REPRESENTATIONS

2.2.1. Les pratiques et les caractéristiques du temps de travail chez les cadres

Les études disponibles confirment le temps considérable consacré au travail par l'ensemble des cadres en Europe. La moyenne s'établissait autour de 45 heures en 1999. Dans l'enquête citée plus haut, les durées de travail des cadres (*managers*, *professionels*, *commerciaux*) se situent le plus souvent au-dessus de 45 heures hebdomadaires avec des règles de récupération dans certains pays (Allemagne et Pays-bas). Une ligne de partage se dessine cependant entre les pays du sud et les pays du nord de l'Europe dont l'origine fait l'objet de plusieurs hypothèses :

- Dans les pays comme l'Allemagne où les horaires des cadres sont les mieux régulés, le marché du travail est davantage professionnalisé et l'identité comme l'évaluation

portent d'abord sur les compétences professionnelles, alors que dans les pays du sud et en France, l'identité au travail est d'abord sociale.

- Les modes d'évaluation plus ou moins centrés sur la disponibilité influencent la durée de travail
- La différenciation des rôles sociaux entre hommes et femmes, est variable selon les pays. En Suède par exemple, le partage plus égalitaire entre hommes et femmes des responsabilités professionnelles et familiales va dans le sens d'une réduction des horaires de travail

Dans les cinq pays enquêtés par Bernard Brunhes Consultants, le travail à temps plein et très plein demeure le modèle dominant. Les rythmes de la journée de travail sont cependant différents. On travaille de manière monochronique en Allemagne et aux Pays-Bas , où les pauses déjeuner sont très courtes, de manière polychronique en Espagne et en France où elles sont beaucoup plus longues. Les rythmes de la vie professionnelle sont différents également : 40% des 60-64 ans néerlandais travaillent encore pour seulement 12% des français.

➢ **Des horaires plus longs et plus irréguliers que les autres catégories de salariés**

La durée de travail chez les cadres en France, se caractérise par deux éléments : elle est d'une part largement supérieure à celle des autres catégories socioprofessionnelles, d'autre part, elle s'est accrue au cours des quinze dernières années. Ces éléments ont été constatés dans l'ensemble des pays européens (Eurocadres, 1997) avec toutefois des situations nationales différentes, selon les réglementations légales ou contractuelles. De même, les durées de travail peuvent être plus ou moins concentrées selon les pays et les sexes.

En France, les cadres à temps complet travaillaient en 1995 près de 46 heures par semaine contre près de 40h45 pour les autres salariés. Après une baisse liée au passage aux 39 heures légales, la durée de travail des cadres du privé a crû à partir de 1982 pour atteindre son maximum à la fin des années 80, apogée de la reprise économique. Ensuite cette durée a légèrement régressé au début de la décennie 90 pour plafonner jusqu'en 1999. (Fermamian, 1999, Insee). De même, dans les autres pays européens, des moyennes situées ente 45h et 50h sont constatées et des durées dépassant 60h ne sont pas une exception dans nombre de professions et plus particulièrement parmi les cadres dirigeants. Ces déclarations d'horaires, même si elles peuvent être comparables doivent être considérées avec prudence dans la

mesure où les cadres ont une idée approximative de leur temps de travail, à la fois parce que la définition du temps de travail reste floue et parce que le temps de travail est valorisé. Ce temps, par ailleurs perçu comme élastique, correspond à une charge horaire mais aussi à une charge mentale. Les horaires déclarés sont davantage des représentations d'horaires que des comptages précis et fiables.

Parallèlement à cette croissance on observe une plus grande variabilité des horaires. En 1998, 20% des cadres n'ont pas d'horaire hebdomadaire habituel contre 14% en 1983. Cette variabilité est due principalement à la spécificité de leurs missions et à la liberté dont ils jouissent pour organiser leurs horaires (Fermamian, 1999).

Depuis 15 ans, l'amplitude de la journée de travail des cadres du privé à temps complet s'est accrue. En 1998, la moitié d'entre eux restent dans leur milieu professionnel plus de dix heures par jour contre un peu plus d'un cinquième des autres salariés.

Travailler à la maison est une pratique plus courante chez les cadres que chez les autres salariés. Elle concerne 4% des cadres. En cas d'urgence ou de surcharge, la sphère professionnelle envahit donc facilement la sphère privée. Ces pratiques concernent un peu moins les femmes que les hommes. Avoir une durée du travail élevée ou des responsabilités importantes sont des facteurs favorisant le travail à domicile.

➢ **Une réalité disparate**

La dispersion des durées est beaucoup plus importante pour les cadres que pour les non cadres. Parmi les cadres du privé à temps complet, la différence de durée du travail entre les hommes et les femmes est considérable : près de 4 heures de plus par semaine pour les hommes. Dans le secteur public, la durée de travail hebdomadaire des cadres est plus faible (42h42) et l'écart entre les hommes et les femmes cadres n'est que d'une heure (Fermamian, 1999).

Les cadres ayant les horaires les plus longs sont ceux qui occupent une **fonction de direction**. Leurs horaires sont proches de ceux des chefs d'entreprise et plus généralement des indépendants : semaines de 50 heures, plus grande fréquence du travail le week-end, plus grande porosité entre sphère privée et sphère professionnelle (Fermamian, 1999).

La durée de travail est également plus importante chez les cadres qui travaillent dans des **activités liées à la production et à la vente**, plus dépendantes des temporalités du marché que chez les cadres qui travaillent dans des activités de recherche, d'études, d'administration et d'information (Bouffartigue, 1998 ; Fermamian,1999).

La durée de travail dépend également du **secteur d'activité** et de la **taille** de l'entreprise. Les horaires sont plus courts dans la fonction publique et plus longs dans les PME (Bouffartigue, 1998).

Salaire élevé et durée de travail élevée vont de pair, en lien avec l'**accroissement des responsabilités**. Les travaux de Benguigui, Griset et Montjardet (1977) avaient déjà mis en évidence ce lien et montré que la composante « management » est, au sein des activités des cadres, celle qui est la plus chronophage et la moins facilement planifiable (Bouffartigue, 1998). Plus les cadres sont proches des positions dirigeantes, plus leur espace/temps professionnels est difficile à cerner et plus leur conception du travail s'apparente à celle de travailleurs indépendants.

Par ailleurs, l'investissement professionnel des cadres est plus fort lorsque leur conjoint est inactif ou chômeur. Parmi les cadres, les mères de jeunes enfants travaillent moins longtemps que les autres. A l'inverse, les pères des jeunes enfants travaillent plus longtemps (Fermamian, 1999). L'âge et le cycle de vie professionnel et familial se combinent ainsi pour expliquer les différences observées (Bouffartigue, 1998). Pour les hommes, l'évolution de la carrière professionnelle, avec la prise croissante de responsabilités et d'autonomie se traduit par l'allongement des horaires. Le même phénomène se produit pour les femmes en début de carrière mais il s'inverse aux alentours de la trentaine, âge à partir duquel elles ont des enfants. Or c'est aussi le moment où les carrières professionnelles se décident. Deux modèles d'engagement horaire se dessinent alors : *un modèle très centré sur le travail*, plus fréquent chez les cadres de sexe masculin, *un deuxième modèle plus polycentré*, plus répandu chez les femmes cadres et certains jeunes hommes qui souhaitent se consacrer davantage à leur vie professionnelle (Bouffartigue, 1998).

Enfin, aux effets structurels attendus se superposent les effets contextuels, liés à l'histoire et/ou à la culture de l'entreprise (Bouffartigue, 1998). La norme au travers de laquelle « on ne compte pas ses heures » caractérise certaines entreprises.

Cadres et temps partiel

➢ **Un rapport au temps plus libre et plus autonome**

Les cadres possèdent plus de liberté que les autres salariés pour fixer leurs horaires de travail. Plus d'un quart d'entre eux déterminent eux-mêmes leurs horaires, alors que seuls 6% des autres salariés sont dans ce cas. Or, plus les cadres ont de liberté pour organiser leurs horaires, plus ils travaillent longtemps (Fermamian, 1999).

➢ **Un temps de travail dont les frontières demeurent floues**

De nature intellectuelle et relationnelle, le travail des ingénieurs et cadres se prête mal à la prescription et à l'évaluation. Le temps de travail des cadres ne se limite pas au seul temps de présence sur le lieu de travail. Le lieu d'exercice de l'activité ne se limite pas non plus à l'entreprise. Le domicile, les partenaires ou les lieux intermédiaires (moyens de transport, restaurants) sont également des lieux de travail. Les attitudes des cadres par rapport à cette diversité des lieux et des outils de travail demeurent cependant ambivalentes : certains la trouvent génératrice d'astreintes et d'autres d'autonomie dans des proportions comparables (respectivement 38% et 36%) (Bouffartigue, 1998).

2.2.2. Evolutions et tendances : les facteurs explicatifs

L'augmentation du temps de travail des cadres sur les quinze dernières années a été constatée dans de nombreux pays européens (Eurocadres, 1997).
Plusieurs facteurs ont été avancés, susceptibles d'expliquer cet accroissement des horaires de travail jusqu'en 1999 (Personnel, n°428, Bernard Brunhes, 1999) :

- **La concurrence économique et les exigences des actionnaires**, accrues avec l'ouverture des frontières, se sont traduit par la recherche de productivité, la réduction des effectifs, la flexibilité des organisations de travail qui ont contribué à accentuer la pression sur les cadres. Moins d'effectifs pour des charges de travail et des volumes d'activité en augmentation ont contribué à élever le temps de travail de l'encadrement. Les tâches de gestion et de reporting ont été fortement augmentées et de moins en moins secondées en termes de secrétariat. Enfin, la concurrence s'est exercée au sein des entreprises. Entre 1985

et 1995, le temps de travail hebdomadaire des cadres français est ainsi passé de 43,1 heures / semaine en moyenne à 44,5 heures/semaine ;

- **Les restructurations et la relative stagnation économique** dans les années 90 ont accentué la concurrence sur le marché du travail et pesé sur la concurrence entre cadres ;
- **La globalisation des échanges sur le plan mondial** et l'internationalisation des groupes tend à allonger les plages de mise en réseau et donc les temps de travail ;
- **Le développement des nouvelles technologies de l'information** a permis un traitement de l'information en temps réel et non plus en temps différé. Il implique aussi la réintégration de tâches autrefois dévolues à des collaborateurs et la nécessité d'une formation continue ;
- **L'individualisation de la gestion et des critères d'évaluation** centrés sur la disponibilité vis à vis de l'entreprise se sont développés et ont accru la concurrence entre cadres au sein des entreprises. Les modes actuels de gestion du travail, des salaires et des carrières resserrent la définition des objectifs et l'évaluation selon les résultats et les performances. Ils tendent à légitimer la course au challenge comme norme de comportement du cadre (Bouffartigue et Bouteiller, 2001). Parce que les évolutions hiérarchiques sont limitées, beaucoup de cadres n'ont d'autres moyens de défendre leur crédibilité professionnelle que de faire preuve d'une productivité accrue. Au risque de se retrouver en surcharge permanente (Aoulou,1997). Les hiérarchies jouent un grand rôle dans cette aliénation du temps. Le temps de présence, la disponibilité peuvent se révéler être un élément d'appréciation lors des entretiens de carrière : être présent, être prêt à accepter de nouvelles activités, la participation à un nouveau projet transversal, la responsabilité d'une nouvelle task force...Enfin, les études montrent qu'il existe une corrélation positive entre durée du travail et rémunération (Bernard Brunhes, 1999).

L'enquête menée dans les cinq pays européens par Bernard Brunhes montre que, au travers des différentes modalités d'évaluation, on voit combien compte le résultat mais aussi la disponibilité par rapport aux équipes encadrées, le temps passé, la flexibilité du temps. Les heures supplémentaires sont également« bien vues » et « bien jugées » dans ces pays.

- **L'activité du cadre et les modes de travail** constituent d'autres facteurs explicatifs
  Parmi ces facteurs, la multiplication des messages et le foisonnement des e-mails, la « réunionite », les interruptions continues du travail, les brainstormings voraces en temps, impromptus et souvent interminables sont la cause de l'allongement des durées

de travail. On demande alors au cadre de mieux gérer son temps ,de mieux le hiérarchiser de réagir plus rapidement afin de maîtriser ses horaires. Le problème de l'intensité du travail se substitue à celui de la durée du travail. Des lacunes de management, notamment en matière de délégation sont cités comme étant souvent la cause des dépassements d'horaires.

Les enquêtes Emploi de l'Insee des années 80 et 90 montrent que, alors que la durée du travail hebdomadaire des cadres a augmenté dans les années 80 d'environ deux heures, puis s'est stabilisée au début des années 90 avec la récession, la tendance est maintenant à la baisse. En mars 2002, les cadres à temps complet du secteur privé déclaraient travailler environ deux heures de moins qu'en 1998. L'écart avec les autres salariés tend toutefois à se maintenir.

Pour conclure, les facteurs qui jouent en faveur d'une longue durée de travail sont à la fois associés et cumulatifs. Ils traduisent le lien entre le déroulement de carrière et le déroulement du cycle de vie et dépendent de la manière dont la personne projette son avenir. Le temps de travail doit être relié aux questions de contenu, de sens et de place de cette activité dans le mode de vie (Bouffartigue, 1995).

Tableau 3-1 :Durées déclarées hebdomadaires du travail des cadres(en heures)

Durée moyenne déclarée	1982	1991	1996	1999	2000	2001	2002
Cadres administratifs et commerciaux d'entreprise	44,5	44,5	44,3	44,3	43,7	42,9	42,7
Ingénieurs et cadres techniques d'entreprise	43,5	43,5	44,4	43,6	42,7	41,8	41,9

Source : enquêtes emploi Insee

2.2.3. Les représentations issues du contrat de confiance

Si les pressions économiques et les modes de management sont un facteur explicatif des longs horaires de travail, les normes sociales ou les représentations culturelles sont, chez les cadres, un autre facteur explicatif et non des moindres. Le consentement à effectuer de longs horaires de travail repose sur une adhésion active ancrée dans le lien traditionnel de confiance qui les

unit à l'entreprise. Les longs horaires sont une contrepartie à la confiance qui leur est témoignée à travers l'autonomie, les distinctions statutaires et l'existence d'une carrière. Ils restent un trait distinctif des salariés d'encadrement.

« *Tout se passe comme si, pour accéder aux responsabilités les plus élevées, il était nécessaire de témoigner sans attendre, de la disponibilité temporelle attendue.... La disponibilité temporelle est un signal émis par l'ingénieur ou le cadre pour signifier à ses supérieurs l'importance d'un engagement professionnel dont il attend la reconnaissance ultérieure en termes de progression de carrière* » (Bouffartigue, 1998). Elle s'inscrit dans la « logique de l'honneur », dans le sens que chacun possède de « la dignité de son état » (D'Iribarne, 1989,1992)

C'est ainsi que dans sa recherche menée auprès de 71 ingénieurs et cadres, Bouffartigue et Bocchino (1998) mettent en avant deux types polaires de comportements :

- **Un premier modèle, centré sur l'ascension dans l'échelle des responsabilités** hiérarchiques où le travail représente un vecteur d'accès à des postes de direction et donc à l'autonomie et au pouvoir. Ces cadres s'orientent vers des filières professionnelles chronophages et qui sont aussi des chemins d'accès aux postes de direction.
- **Le second modèle s'inscrit dans un mode de vie plus *polycentré*** où le travail permet surtout d'avoir un statut social, de développer ses compétences, d'accéder à un niveau de salaire jugé équitable en fonction de son niveau d'études et de son ancienneté professionnelle. Ces cadres s'orientent vers des filières moins chronophages, vers des postes fonctionnels ou support, tout en anticipant des perspectives de carrière moins élevées.

La disponibilité et l'autonomie temporelles font partie de l'identité sociale du cadre. Cette autonomie amène les cadres à prendre à leur charge les problèmes d'organisation sans remettre nécessairement en cause la manière dont les objectifs ont été définis.

La représentation « forfaitaire » du travail du cadre, le flou des objectifs mais aussi les réticences devant la délégation des responsabilités, le partage des prérogatives et du pouvoir entretiennent l'investissement dans le temps de travail. L'ambivalence de cette relation au

temps de travail témoigne de l'ambivalence plus générale de la relation au travail où plaisir et souffrance se mêlent intimement.

L'engagement professionnel du cadre est structuré par un défi permanent qui le prédispose à une grande disponibilité. Il se sent responsable des engagements économiques pris vis à vis de sa direction, de ses collaborateurs ou de ses clients. Il « s'autoexploite » par délégation de l'employeur (Bouffartigue et Bouteiller, 2001). C'est sa disponibilité et son temps de travail qui imprime son statut, qui marque la frontière avec les autres catégories de salariés.
Enfin, l'intérêt qu'il éprouve pour son travail est souvent lié aux longs horaires.
Ce modèle de la disponibilité totale occasionne chez les cadres un sentiment de culpabilité dès qu'ils s'en éloignent (Seve et Zeller, 1999).

2.2.4. Les conséquences

➢ **La difficile maîtrise des temps**

Même si la charge horaire semble avoir diminué depuis la mise en place des 35 heures, l'intensité de cette charge de travail et la pression mentale se sont accrues et rendent plus difficile la maîtrise des temps (Bouffartigue et Bouteiller, 2000).

C'est surtout dans le domaine familial que s'expriment les frustrations ou les tensions liées à la rareté du temps laissé disponible par le travail et les déplacements, ces tensions étant surtout exprimées par les femmes. C'est ainsi que Bouffartigue et Bocchino (1998) montrent comment les cadres développent des modalités de régulation à la fois pratiques et symboliques pour résister à l'envahissement de leur temps de vie par le temps de travail :

- **Des modalités pratiques qui consistent à limiter volontairement les horaires** à ne pas quitter l'entreprise trop tard, à ne pas emmener ou à l'inverse, à emmener du travail chez soi. Les cadres peuvent également s'orienter sur des postes qui permettent de compter leur temps ou vers le temps partiel, cette solution étant plus généralement celle des femmes.
- **Des modalités symboliques** comme la critique des comportements de surinvestissement dans le travail et des normes en vigueur en matière de temps de travail des cadres dans l'entreprise

Chez les femmes cadres par exemple, les formes de résistance oscillent antre l'intériorisation de la possibilité d'une carrière plus modeste et le refus des normes et critères de comportements traditionnellement masculins tournant autour des luttes de pouvoir.

Ces formes de résistance demeurent limitées dans leur ampleur car elles remettent en questions les ambitions de carrière jugées légitimes par ailleurs. Le temps partiel par exemple est synonyme de marginalisation professionnelle.

Même si l'investissement dans le temps de travail est un élément constitutif de l'identité professionnelle du cadre ancré dans les représentions issues du contrat de confiance, ces formes de résistance expriment des choix d'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle mais aussi « *une forme de revendication à exercer un rôle de cadre et à avoir une carrière tout en exerçant un certain contrôle de son temps de travail. Il s'agit de légitimer dans l'entreprise un nouveau rapport au temps qui n'implique pas pour autant résignation ou renoncement à un investissement professionnel important.* » (Laufer, 1998).

➢ **<u>Une aspiration à diminuer le temps de travail</u>**

Les nouveaux comportements observés chez les jeunes cadres sont fortement liés à la présence de jeunes enfants. S'ils accroissent peu leur temps de travail domestique, les jeunes cadres accroissent leur temps de présence auprès des enfants et beaucoup revendiquent un autre équilibre entre vie professionnelle et vie familiale. Il est difficile de faire la part dans ces changements des évolutions sociales profondes (et notamment la redéfinition des rôles sociaux des hommes et des femmes) et des évolutions plus récentes comme la dégradation du marché du travail des cadres dans les années 90. De fait, la mise en œuvre de la RTT et de ses modalités devient pour beaucoup de jeunes, selon les consultants, un critère de choix d'une entreprise.

2.3. LES OBSTACLES A LA REDUCTION DU TEMPS DE TRAVAIL

La réduction du temps de travail chez les cadres ne va pas de soi. Elle pose le problème du management du partage des responsabilités, de la redéfinition des tâches, de la circulation de l'information , de l'encadrement (Andreani, 1996). Les missions ne sont pas toujours

divisibles, les tâches ne sont pas toujours interchangeables. Elle suppose de savoir déléguer, renforcer l'autonomie de son équipe, identifier les informations, gérer son temps, développer la polyvalence.
Réduire le temps de travail revient à ne plus se sentir irremplaçable et à partager son pouvoir, ce que tous les cadres ne sont pas prêts à faire.
Cependant, quand la réduction du temps de travail devient la norme, les attitudes se décrispent.

La réduction individuelle du temps de travail comme le temps partiel est, quant à elle, assortie de risques de marginalisation liée à la prise de distance par rapport à la norme du lien disponibilité temporelle/engagement professionnel. « *Choisir de diminuer son temps de travail signifie que l'on ne veut pas faire carrière* » (Andreani, 1996). Pour les directions, ce choix est associé à un moindre investissement professionnel. Le travail à temps partiel n'est choisi par les cadres que lorsque la norme professionnelle est fortement concurrencée par la légitimité sociale d'une autre activité (éducation des enfants ou mandat politique par exemple).
Par ailleurs, l'idée d'une baisse de salaire apparaît comme un des premiers facteurs de réserve.

3. LA REDUCTION COLLECTIVE DU TEMPS DE TRAVAIL CHEZ LES CADRES : UN BILAN AMBIVALENT

Hormis la France, les processus de RTT engagés dans plusieurs pays (Allemagne et Pays-Bas par exemple) ont souvent écarté les cadres.

L'application des « *35 heures* » s'est réalisée en France selon des modalités particulières (jours non travaillés, fréquence des forfaits jours) et un contrôle souvent spécifique (gestion des présences par défaut et auto-déclaration). Certaines lacunes du processus de négociation ont été dénoncées : le classement abusif dans la catégorie « cadre dirigeant », la dérive dans l'application du forfait jour (Steinman, 2001) ou l'absence de prise en compte des spécificités du travail des cadres.

La réorganisation du travail s'est heurtée à un certain nombre de réticences, surtout liées aux difficultés de concilier les exigences des différents acteurs (l'entreprise, le client ou le salarié) notamment dans les services tournés vers le public. Des aménagements ont toutefois été expérimentés comme :

- La délégation de responsabilités vis à vis de cadres et de non cadres, le partage des connaissances ;
- Le développement de la polyvalence dans les équipes ;
- La restriction de la plage horaire des réunions, la mise en oeuvre de chartes de bonnes pratiques (ordre du jour, respect des horaires) ;
- La régulation dans l'usage des TIC ;
- La simplification des processus de décision ou professionnalisme accru des conduites de projets ;
- La restriction des champs d'intervention des commerciaux ou la révision des objectifs.

Malgré les doutes que certains pouvaient exprimer sur les bénéfices des 35 heures pour les cadres (Bouffartigue, 1998 ; Lebaube, Giacometti et Baverel, 1998), les cadres apparaissent plus satisfaits que les autres salariés du bilan global de la RTT (Delteil et Meda, 2002). Leur bilan personnel est cependant nettement plus positif sur la vie hors travail que sur la vie au travail. Selon le Ministère de l'emploi [3](Delteil et Meda, 2002), 67% des cadres constatent une amélioration de leur vie quotidienne alors qu'ils ne sont que 32% pour les conditions de travail. Cette satisfaction est particulièrement forte pour les femmes. La RTT signifie du temps accru pour soi et une amélioration de la conciliation entre vie familiale et vie professionnelle.

3.1. UNE SATISFACTION GLOBALE PLUS ELEVEE POUR LES CADRES QUE POUR LES AUTRES SALARIES

A travers la valorisation de l'ensemble des temps sociaux et pas seulement du temps professionnel, la RTT est porteuse de changements pour l'identité des cadres dont on pourrait supposer que la reconnaissance peut maintenant emprunter d'autres voies que

[3] Enquête RTT et modes de vie conçue par la DARES au long de l'année 2000 visant à comprendre les effets de la RTT sur les modes de vie des salariés aussi bien au travail qu'en dehors du travail. Cette enquête a été menée auprès de 1618 salariés dont 262 cadres

l'investissement professionnel. Par ailleurs, la RTT pourrait avoir un effet positif sur la mixité des carrières des cadres grâce à l'amélioration de la conciliation vie personnelle/vie professionnelle, la banalisation des absences de l'entreprise permise par le compte épargne-temps et la remise en cause de la disponibilité comme critère principal d'évaluation.

L'enquête « RTT et modes de vie » menée par la DARES et citée ci-dessus, révèle une satisfaction globale des cadres vis à vis de la RTT plus forte que celle des autres catégories, malgré une augmentation de la charge de travail plus prononcée que dans les autres catégories, caractérisée par un resserrement des normes, du contrôle et une augmentation des objectifs. Il convient de noter que cette satisfaction se réfère davantage à la vie hors travail qu'à la vie professionnelle. Le temps libre est, chez les cadres, plus souvent choisi que dans les autres catégories de salariés. Ils lui accordent également plus de valeur, les usages en sont plus variés et plus commodes.
Du côté de la vie professionnelle, la maîtrise dans la détermination des horaires et du temps libre ainsi que la régularité du temps travaillé contribuent également à une satisfaction plus élevée et une perception plus positive que les autres salariés de l'impact sur les conditions de travail.
Pour résumer, la plus grande satisfaction des cadres quant à l'évolution de leur vie quotidienne depuis la RTT peut s'expliquer par leur maîtrise, plus forte que les autres catégories de salariés, de l'organisation des temps travaillés et non travaillés.

3.2. DES CLIVAGES IMPORTANTS

Si les modalités ont été souvent adaptées à l'autonomie du cadre et à la flexibilité de ses activités cette loi a aussi introduit des clivages au sein des entreprises (entre anciens et nouveaux embauchés par exemple) et entre entreprises, contribuant ainsi à un véritable éclatement des conditions de vie et de travail. La recherche menée par Bouffartigue et Bouteiller montre que les différences arithmétiques entre deux « accords 35 heures » peuvent par exemple aller jusqu'à 21 jours de congés (Bouffartigue et Bouteiller, 2000,2001) .

La RTT accentue également les clivages déjà présents au sein de la population (Bouffartigue et Bouteiller, 2000,2001). Ainsi, ***les cadres dirigeants*** demeurent en dehors de la réglementation. ***Les cadres hiérarchiques*** sont soumis à des tensions et des objectifs contradictoires qui les obligent à jongler avec les plannings. La recherche menée sur huit

entreprises au début de l'année 1999 par Bouffartigue et Bouteiller (2000) montre les limites et l'ambivalence des 35 heures pour certains cadres et certains contextes d'entreprise. La mise en œuvre de la RTT pour ***les cadres producteurs***, soumis à une multiplicité de demandes, suppose une renégociation des objectifs et de l'organisation collective.. Enfin, la RTT ne satisfait pas toujours ***l'expert indépendant*** dont la rémunération est liée à ses résultas. Pour finir, les ***femmes cadres*** doivent faire face à des temporalités hétérogènes et conflictuelles liées à leur double rôle professionnel et domestique.

Au-delà de ces différences de perception, la RTT a renforcé les critères distinctifs de la catégorie cadre. Par rapport aux autres catégories de salariés, leurs contraintes personnelles semblent avoir été mieux prises en compte lors de la négociation des accords, leurs horaires sont plus réguliers et plus prévisibles, le nombre d'heures travaillées au-delà du temps prévu par l'accord est beaucoup plus élevé que pour les autres catégories socio-professionnelles, ils sont plus nombreux à travailler chez eux et à ne pas prendre l'intégralité de leurs congés. Pour résumer, les cadres semblent avoir tiré en moyenne moins d'avantages de la RTT en termes de gains de temps que les autres salariés mais compensent par une meilleure maîtrise de ces temps.

Si la RTT a renforcé la frontière entre cadres et non cadres, elle a également renforcé les différences au sein même de cette catégorie :

- ***Entre cadres encadrants et cadres non encadrants*** : les premiers apparaissent plus autonome dans la fixation de leurs horaires, sont plus nombreux à déclarer des dépassements d'horaires, rapportent plus souvent du travail à la maison. Ils sont globalement moins satisfaits de la RTT, sont plus nombreux à constater une dégradation de leurs conditions de travail et se sentent plus stressés. Ils sont enfin moins nombreux à dresser un bilan positif de la RTT sur la vie quotidienne ;
- ***Entre hommes cadres et femmes cadres*** : les femmes sont plus nombreuses à avoir des journées plus courtes (la formule des demi-journées non travaillées est plus fréquente chez les hommes). Elles sont également plus nombreuses dans la classe des *cadres intégrés* que chez les *cadres autonomes*. Leurs dépassements d'horaires sont moindres et elles sont moins nombreuses à ne pas prendre l'intégralité de leurs congés. Elles sont plus globalement plus satisfaites de la RTT et sont moins touchées par l'intensification de la charge de travail. Elles sont plus satisfaites de l'impact de la RTT sur la vie quotidienne mais leur surinvestissement dans les activités domestiques n'a pas reculé.

Cadres et temps partiel

3.3. UNE INTENSIFICATION DE LA CHARGE DE TRAVAIL

Lorsque les particularités du travail des cadres et ses temporalités n'ont pas été prises en compte, les cadres ont été obligés d'intensifier et même parfois d'allonger leurs journées de travail. Les accords et les pratiques n'ont pas toujours posé la question de l'allègement de la charge de travail. Certains évoquent la difficulté à discerner quelle est la part réelle de la charge de travail et celle de l'organisation personnelle du cadre. Les exigences n'ont pas été diminuées en termes de résultats. « On a demandé aux gens d'être plus efficaces ». Les embauches se sont fait en priorité au niveau du personnel opérationnel et plus parcimonieusement au niveau des cadres dont on sait que les tâches sont moins interchangeables. Les cadres sont ainsi partagés entre leur aspiration à disposer de plus de temps libre et les difficultés engendrées par le maintien de la charge de travail ou la non maîtrise du choix des journées libérées.

Il est vrai que la planification et l'évaluation a priori de la relation charge/durée est difficile. Le cadre effectue des tâches complexes , qui se chevauchent et dont les horizons temporels sont très différents : tâches de réflexion, de création, de rédaction, de décision mobilisant des connaissances techniques méthodologiques mais aussi des ressources psychiques.
Le bilan en matière d'employabilité et d'organisation des temps sociaux (temps de travail, temps d'utilité sociale, temps personnel et familial, temps de formation) est incertain. Les temps d'échange et de lecture sur le lieu de travail sont réduits et l'articulation des temps sociaux reste à organiser sur un plan collectif.

L'enquête Cadroscope 2002 de l'APEC montre que 1/3 des cadres interrogés seulement déclarent des recrutements dans leur service consécutifs à la mise en place de la RTT. Seulement 22% des cadres déclarent travailler moins et 50% jugent que leur charge de travail a augmenté par rapport à 2000. Mais paradoxalement la part de cadres déclarant une charge de travail excessive est en baisse depuis 1999. Ceci peut s'expliquer par le fait que la charge de travail a pu augmenter mais rester dans une norme supportable, grâce, peut-être à la meilleure maîtrise des temps évoquée par les recherches de la DARES (Delteil et Meda, 2002).

Pour conclure, les résultats de ces enquêtes montrent que réduire le temps de travail sans réduire la charge de travail ou l'organisation du travail telle qu'elle résulte de la combinaison objectifs/moyens contribue à associer un sentiment d'ambivalence, voire de frustration « un *goût d'inachevé* » pour certains cadres (Bouffartigue et Bouteiller, 2000, 2001). Le débat sur la recherche de « *chaînages cohérents entre temps de travail/charge de travail/objectifs/moyens* » n'a pas encore véritablement été ouvert. La question se pose t-elle dans les mêmes termes pour la réduction individuelle du temps de travail et plus précisément le temps partiel ?

4. LE TEMPS PARTIEL CHEZ LES CADRES : TEMPS SUBI OU TEMPS CHOISI ?

Le temps partiel, forme la plus répandue de la réduction individuelle du temps de travail est, de manière générale, un temps ambivalent, subi ou choisi selon les situations de travail et les individus. Les risques associés à cette forme d'emploi ont été largement décrits dans le deuxième chapitre. Chez les cadres, le temps partiel est très largement *un temps choisi* mais les risques de marginalisation traditionnellement attachés à ce mode de travail sont amplifiés par le fait qu'il place le cadre en rupture par rapport à la norme d'une disponibilité totale qui fonde son identité. Choisir de travailler à temps partiel revient, pour un cadre, à remettre en cause un élément constitutif majeur de son identité professionnelle : sa disponibilité et sa présence.

Les cadres à temps partiel représentent en France environ 4% des cadres. 74% d'entre eux sont des femmes.

Tableau 3-2 :Cadres à temps partiel des entreprises privées (Insee enquêtes emploi)

Année	1996		1999		2002	
	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes
Cadres administratifs et commerciaux (% de la catégorie correspondante)	9320 (1,8%)	29270 (10,5%)	7823 (1,4%)	27303 (9,8%)	9856 (1,6%)	40564 (10,6%)
Ingénieurs et cadres techniques (% de la catégorie correspondante	7506 (1,3%)	8913 (11,4%)	10178 (1,7%)	13760 (13,1%)	10006 (1,4%)	16288 (12%)
Total (% du total des cadres)	55009 3,1%		59064 3,8%		76714 4%	
% de femmes chez les cadres à TP	69,4%		69,5%		74%	

La part des cadres à temps partiel a augmenté presque d'un point depuis 1996. Cette progression est essentiellement due à la progression des femmes ingénieurs et cadres techniques à temps partiel.

La part des femmes chez les cadres à temps partiel est passée de presque 70% en 1996 à 74% en 2002. Le temps partiel des cadres est de plus en plus féminin. Nous pouvons supposer que les hommes cadres à temps partiel étaient plus nombreux jusqu'en 2000 en raison des préretraites progressives.

Cette féminisation des cadres à temps partiel, qui reste au demeurant inférieure au degré de féminisation de l'ensemble des salariés à temps partiel (plus de 80%), traduit la tension que ressentent les femmes cadres au regard des horaires de travail. Le choix du temps partiel exprime pour les femmes cadres une forme de résistance à un modèle masculin fondé sur de longs horaires de travail et à la pression du temps, la volonté de rééquilibrer le rapport vie de famille/vie de travail sans pour autant renoncer à un investissement professionnel.

Malgré tout, les cadres à temps partiel ne représentent pas plus de 5% de leur catégorie socioprofessionnelle, ce qui reste nettement en dessous de la moyenne de 16,2% représentant la part des salariés à temps partiel dans l'ensemble des salariés. Chez les hommes, comme chez les femmes, le taux de temps partiel des cadres reste inférieur à celui des professions intermédiaires, des employés et des ouvriers.

Au-delà des problèmes posés par la RTT et liés à la spécificité cadre qui ont été décrits dans les pages précédentes, la question identitaire fait du cadre à temps partiel un cadre en rupture, un cadre stigmatisé. Les quelques recherches françaises et anglo-saxonnes effectuées sur les cadres à temps partiel mettent à jour les différents aspects du rapport au travail susceptibles d'être affectés par le temps partiel et des processus très éclairants constitutifs de cette rupture (Stratégies Ressources Humaines, 1995 ; Verzier, 1995 , Laufer, 1998 ; Kossek, Ernst, Barber et Winters, 1999 ; Fucks Epstein, Seron, Oglensky et Sauté, 1999 ; Higgins, Duxbury et Lea Johnson, 2000 ; Lee, Mac Dermid et Buck, 2000 ; Mac Dermid, Lee, Buck et Williams, 2001 ; Corwin Laurence et Frost, 2001). Ces rares études, consacrées à l'expérience de travail à temps partiel chez les cadres posent en particulier des questions liées aux perspectives de carrière, à l'évaluation, à l'organisation du travail, aux réticences de la hiérarchie et des collègues, à l'utilisation du temps libéré et aux rapports entre la sphère de travail et la sphère hors travail.

Les cadres sont dans l'ensemble réfractaires au temps partiel. Les raisons évoquées concernent la plupart du temps le problème financier, l'importance de la charge de travail, l'incompatibilité du temps partiel avec le poste occupé et l'inquiétude pour la carrière. Certaines recherches ont bien montré l'ambivalence du temps partiel chez les cadres (Laufer, 1998 ; Mac Dermid, Lee, Buck etWilliams, 2001). Ces derniers auteurs ont essayé de mesurer le « succès » du temps partiel chez 78 femmes cadres interviewées à travers leur satisfaction personnelle, leur performance et leur productivité ainsi que la qualité de leur vie de famille. Les mesures ont été obtenues à travers des interviews croisés (point de vue du cadre, supérieur hiérarchique, collègues, membres de la famille). Deux types de temps partiel ont émergé des entretiens : *les temps partiels réussis* et *les temps partiels moins réussis*.
« Les temps partiels réussis » sont, dans l'ensemble, assez satisfaits du contenu, de la variété et du challenge de leur poste ainsi que des opportunités de carrière.
« Les temps partiels moins réussis » ont le sentiment que leurs missions sont moins intéressantes, moins visibles, moins stimulantes et que les opportunités professionnelles sont réduites. Leur charge de travail est mal définie et difficile à contrôler. Le compromis entre le temps libéré et la pression accrue du travail ne les satisfait pas. La performance est affectée par des problèmes de coordination et de retard dans les échéances. Ils se sentent exclus des réseaux et des processus de socialisation sur le lieu de travail. Leurs horaires de travail ne sont pas pris en compte. Ils sont peu satisfaits de leur compromis et sont tiraillés entre des exigences opposées du travail et de la famille.

Les résultats nous amènent à essayer de comprendre plus en détail les apports positifs et les risques liés au temps partiel ainsi que les processus qui les sous tendent :

4.1. LES APPORTS POSITIFS DU TEMPS PARTIEL

Les cadres à temps partiel évoquent, dans leur témoignages, le sentiment d'une vie plus épanouie, plus complète, moins cantonnée dans l'espace restreint de son activité professionnelle. L'objectif, à travers le temps partiel est de gagner du temps : du temps libre, du temps pour les loisirs, la culture, les enfants. Réduire le temps de travail « *c'est se réapproprier la vie....L'intérêt est de se créer un temps qui ne soit plus ordonné autour du travail et qui ne soit pas seulement celui de la récupération....Choisir le temps partiel c'est en finir avec la pression du manque de temps, c'est se remettre en route intellectuellement, retrouver une authenticité, un espace où il n'y ait pas de rôles à jouer, où l'on s'autorise à n'être ni efficace, ni performant.* » [4]

Dans leur recherche menée sur 78 femmes cadres (Mac Dermid, Lee, Buck etWilliams, 2001), les auteurs ont montré que deux tiers des cadres interrogées avaient au moins maintenu, sinon augmenté leurs performances. Elles se sentent moins fatiguées et plus créatives. Elles ont la satisfaction de pouvoir à la fois entrevoir des perspectives de carrière et accorder la priorité à la qualité de leur vie de famille. 35% d'entre elles ont été promues alors qu'elles étaient à temps partiel.

Enfin, le temps partiel n'apporte pas vraiment de changement dans la division familiale du travail mais il permet aux femmes chargées de famille de réduire leur sentiment de culpabilité et le conflit de rôles auquel elles devaient faire face lorsqu'elles étaient à temps plein (Fuchs Epstein, Seron, Oglenski et Saute, 1999).

[4] Témoignages recueillis sur le forum de discussion d'une grande entreprise française

4.2. LES RISQUES DU TEMPS PARTIEL

Mais choisir le temps partiel c'est aussi « *appartenir à une minorité, c'est pouvoir affronter le regard des autres....c'est une démarche qui engage le cadre.*»[5]

En effet, le temps partiel est aussi considéré par de nombreux cadres comme « utopique », synonyme d'emploi de moindre responsabilité », de « changement vers le bas », bref, il est décrit comme un « piège » (Laufer, 1998) ou comme un « marché de dupes » pour reprendre l'expression déjà utilisée pour d'autres catégories de salariés (Cattaneo, 1996). Le cadre à temps partiel est souvent l'objet d'une stigmatisation. Il est considéré comme moins impliqué, moins professionnel. Il est étiqueté directement ou indirectement dans l'accès à certains statuts et promotions : à travers des communications verbales et non verbales (réflexions, plaisanteries..), les réticences des clients, l'évaluation, la gestion de carrière...(Fuchs Epstein, Seron, Oglenski et Saute, 1999).
Face à cette stigmatisation, certains cadres essaient de cacher leur temps partiel, de le rendre moins visible en interne comme en externe (Laufer, 1998 ; Fuchs Epstein, 1999).

4.2.1. Temps partiel et poste occupé

Certains postes sont considérés comme « très difficiles à tenir à temps partiel » car ils sont très exigeants sur le plan des horaires.
Les cadres reconnaissent que la qualité des missions n'est plus la même à temps partiel. Les cas intéressants sont réservés à ceux qui font la preuve d'une disponibilité totale. De fait, les temps partiels ne sont plus en mesure de se distinguer et de se faire remarquer. Leadership, missions avec challenge sont rarement confiés aux cadres à temps partiel qui ont rarement l'occasion de faire la preuve de leurs talents et de leurs compétences. Lorsque c'est le cas, c'est souvent parce qu'un supérieur hiérarchique a fait une demande spéciale (FuchsEpstein, Seron, Oglenski et Saute, 2001).

Par ailleurs, la mission et les objectifs ne sont pas toujours renégociés (Laufer, 1998).

[5] Témoignage recueilli sur le même forum de discussion

La difficulté de travailler à temps partiel tient à la nature de la fonction mais aussi à la situation d'isolement dans laquelle se trouve celui qui travaille à temps réduit : Son temps partiel n'est pas toujours pris en compte dans les rythmes de travail, la répartition des missions, le rendement attendu, le remplacement sur les tâches. Enfin, certaines études montrent que les postes correspondant à des projets à court terme et des tâches clairement définies sont plus adaptés au temps partiel que les postes caractérisés par la nécessité de faire face à des missions et des demandes ad hoc (Mac Dermid, Lee, Buck et Williams, 2001).

4.2.2. Temps partiel et carrière

Les craintes vis à vis de l'avancement de carrière constitue un des obstacles principaux au choix du temps partiel. Le temps partiel reste un obstacle à la carrière tant qu'il n'est pas accepté et légitimé. Les valeurs de mérite et de dévouement reposent en grande partie sur la suractivité. Or, le temps partiel signe la marque d'un désinvestissement, d'une désertion à l'égard de l'entreprise (Laufer, 1998 ; Fuchs Epstein, Seron, Oglenski et Saute, 1999).

Dans le métier de cadre, la progression de carrière dépend des critères subjectifs et objectifs sur l'engagement dans le travail, l'implication, l'excellence et l'aptitude pour certaines fonctions à être à la disposition des clients. Les cadres à temps partiel sont de ce fait souvent écartés des progressions traditionnelles de carrière. La stigmatisation du temps partiel peut persister même après un retour à temps plein. Une année à temps partiel est-elle équivalente à une année à temps plein ? Par ailleurs, les cadres à temps plein peuvent se sentir floués si l'avancement de carrière des temps partiels est équivalent. (Fuchs Epstein, Seron, Oglenski et Saute, 1999).
Au-delà de la stigmatisation liées aux représentations, d'autres facteurs contribuent indirectement à ralentir la progression de carrière : moins de chances de travailler sur des sujets pointus, de construire des réseaux avec des collègues ou des mentors. Fuchs Epstein, Seron, Oglenski et Saute (1999) en ont identifié les processus :

Les contraintes du temps partiel résultent des horaires de travail mais aussi des choix personnels. Même si les organisations écartent implicitement ou explicitement les temps partiels des progressions de carrière, le fait de travailler à temps partiel empêche les cadres de se lancer dans des activités cruciales pour leur avancement personnel. Enfin, le temps partiel

est souvent considéré comme antinomique avec des postes de responsabilités qui jalonnent une carrière traditionnelle hiérarchique.

Sans opportunités d'apprendre et d'être visible, les cadres ne peuvent faire la preuve des qualités requises dans la promotion ou la progression de carrière : compétences, leadership, qualités relationnelles implication. Enfin, la participation aux associations et aux lectures professionnelles est moindre.

Par ailleurs, les cadres à temps partiel se retirent eux-mêmes des cheminements de carrière
La recherche de responsabilités et de challenges est, sur le terme, affectée par la frustration d'avoir eu, pendant trop longtemps un travail mal reconnu. De fait, les cadres à temps partiel doivent faire face à leurs propres attentes ambivalentes : d'un côté, l'envie de gérer des dossiers intéressants, de l'autre, la crainte de ne pouvoir disposer de suffisamment de temps sans que le statut ou la reconnaissance en soient modifiés.

Les progressions de carrière sont souvent appuyées par des mentors. Le choix du temps partiel les éloigne et le salarié à temps partiel a moins de temps pour développer ses réseaux.
Ce qui peut constituer un autre frein à la carrière.

L'idée de l'incompatibilité entre le temps partiel et la progression de carrière ou les responsabilités managériales est internalisée par beaucoup de cadres à temps partiel
Cependant, le temps partiel ne bloque pas nécessairement la carrière d'un cadre. Il peut introduire une sorte de plafond ou ralentir la progression ou obliger à un transfert vers une autre sphère. Le rôle de la hiérarchie est moteur dans la progression de carrière, à travers les évaluations et la reconnaissance du travail effectué par le cadre à temps partiel. Mais certains hiérarchiques ont du mal à évaluer positivement un cadre à temps partiel (Laufer, 1998).

Face à ces ambiguïtés, les cadres à temps partiel considèrent souvent que la carrière n'est pas pour eux « un objectif prioritaire ». Ils sont prêts à renoncer partiellement à cet objectif pour privilégier une recherche d'équilibre (Laufer, 1998). Le choix du temps partiel est dans de nombreux cas un compromis dont les arbitrages ont un prix : celui de la carrière hiérarchique.

Enfin, le temps partiel peut enfermer le cadre dans sa fonction car « *l'équilibre atteint dans une situation donnée, la confiance instaurée avec son environnement et sa hiérarchie apparaissent les ingrédients indispensables d'une bonne organisation du travail à temps partiel et ne sont pas transférables automatiquement à d'autres postes* » (Laufer, 1998).

4.2.3. Temps partiel et rémunération

Selon les conditions de mise en place du temps partiel, la rémunération peut-être soit réduite à proportion du temps travaillé, soit partiellement compensée dans le cadre de certains accords collectifs. Dans la plupart des cas, les cadres qui ont librement choisi un temps partiel acceptent de fait la diminution de rémunération correspondante.

Mais au-delà du salaire de base, la manière dont une organisation définit la négociation des rémunérations, de la productivité, des primes et des promotions est un message sur son attitude vis à vis du temps partiel. La question qui se pose alors est davantage celle de l'équité. Un cadre à temps partiel peut se demander si sa paye est équitable par rapport au temps travaillé, à ses efforts et à sa performance. Le rapport temps de travail/rémunération participe aux processus d'inclusion, d'exclusion, de domination, de subordination et aux différents niveaux de statut et de pouvoir. Il est lié aux perceptions et aux pressions expérimentées sur le lieu de travail, à l'ouverture d'esprit ou à la résistance des supérieurs.

La rémunération fait partie du système d'évaluation. Elle a, à la fois, des conséquences matérielles et une signification symbolique. Le problème est celui du critère qui fonde cette rémunération : celui du temps ? celui de la performance ? La rémunération peut être considérée comme un message indirectement adressé au cadre à temps partiel, approuvant ou désapprouvant leur statut. La distribution des primes est par exemple significative.
La notion d'équité concerne le rapport contribution/rétribution. La possibilité d'aménager son temps est souvent perçue comme une forme de rétribution. «Pouvoir sortir de la norme » ne relèverait pas seulement du droit mais résulterait d'une faveur en échange de laquelle les temps partiels ont implicitement des devoirs. La réduction des horaires modifie ainsi les termes de la relation d'échange avec l'entreprise (Fuchs Epstein, Seron,Oglenski et Saute, 1999).

4.2.4. Temps partiel et relations avec le supérieur hiérarchique

Les hiérarchies sont la plupart du temps réticentes à la diffusion du temps partiel chez les cadres, évoquant en premier lieu, les problèmes d'organisation du travail et de coordination qui viennent complexifier et augmenter des charges de travail déjà très lourdes. Gérer du temps partiel représente du temps, de l'énergie et de la créativité. A cette difficulté se rajoute l'idée que tous les postes ne sont pas adaptés au temps partiel, la question de savoir comment gérer le développement professionnel du cadre à temps partiel et comment maintenir l'équité globale du service concerné (Mac Dermid, Lee, Buck et Williams, 2001). Par ailleurs, les hiérarchies ont elle-même peu de support pour gérer des cadres à temps partiel (Corwin, Lawrence et Frost, 2001). La plupart du temps, il incombe alors au cadre à temps partiel de reprendre à son compte tous les problèmes de gestion et de coordination liés à son temps de travail (Corwin, Lawrence et Frost, 2001).

Le support de la hiérarchie est cependant un élément critique. Les supérieurs hiérarchiques non coopératifs qui ne respectent pas les horaires, ne prennent pas le cadre au sérieux, ne lui donnent pas de missions intéressantes, le surchargent implicitement de travail, ou exercent des pressions pour qu'il repasse à plein temps contribuent à rendre l'exercice du temps partiel peu satisfaisant (Mac Dermid, Lee, Buck et Williams, 2001).

4.2.5. Temps partiel et relations avec l'entourage de travail

Les collègues de travail peuvent montrer un certain ressentiment vis à vis du cadre à temps partiel. Le travail non effectué par le cadre à temps partiel ainsi que les urgences sont susceptibles de leur incomber alors que leur charge de travail est déjà lourde. Cette situation peut-être génératrice de tensions.

Un autre problème posé par le temps partiel est la limitation des relations avec les collègues. L'utilisation d'un temps efficient amène les cadres à temps partiel à réduire au minimum les temps qui ne sont pas véritablement des temps de travail, mais des temps de socialisation de discussion et d'éclairage avec les collègues. Le temps de repas est plus souvent consacré à rester au bureau à travailler qu'à discuter ou échanger des informations avec les collègues. Cette dimension « non-travail » du travail joue un rôle important dans les relations entre

collègues, dans la réalisation du travail et l'accomplissement des buts. Or ce temps social informel est aussi un temps d'apprentissage et d'information utile dans le travail, de contacts importants pour le développement professionnel ou la progression de carrière. Certains cadres à temps partiel minimisent l'apport de ces moments mais d'autres sont conscients de la nature et de l'importance de ces apports et tentent de compenser par une récupération de l'information à travers d'autres supports.

Par ailleurs la réduction de ces temps sociaux empêche les temps partiels de rentrer en contact avec les membres des autres départements ou les hiérarchies, de construire des réseaux. Ces processus sont isolants. Le degré d'isolement varie selon les situations et les individus qui compensent différemment mais les conséquences peuvent être importantes :l'affaiblissement du lien social avec les collègues peut, à terme, entraîner un affaiblissement du lien avec l'organisation (FuchsEpstein Seron, Oglenski et Saute, 1999).

4.2.6. Temps partiel et sécurité de l'emploi

L'illégitimité du temps partiel contribue à renforcer l'idée qu'un temps partiel n'a pas de place permanente dans l'organisation. Il est considéré comme quelqu'un de passage.

Parce que les temps partiels sont en dehors des normes de temps et de carrière, ils sont plus vulnérables aux licenciements. Ils ont plus de chances que les plein temps d'être en haut de la liste. Ils sont perçus comme ayant une relation moins forte avec la communauté de travail que ceux qui travaillent à plein temps : licencier les temps partiels en priorité, peut sembler plus équitable aux yeux de certaines directions (Epstein, Seron, Oglenski et Saute, 1999).

Pour résumer, les rares recherches sur les cadres à temps partiel montrent bien que les risques de marginalisation attachés au temps partiel pour les autres catégories de salariés concernent également les cadres.

4.3. ATTITUDES ET COMPORTEMENTS DES CADRES A TEMPS PARTIEL

4.3.1. L'organisation personnelle du travail

Les cadres à temps partiel ont souvent une manière de travailler plus concentrée et plus efficace. Certains structurent volontiers leur temps partiel autour d'horaires et de jours qu'ils souhaitent « inflexibles ». D'autres, à l'inverse, préfèrent faire preuve d'une grande

adaptabilité. La flexibilité, le report d'une journée ou d'une demi-journée permet à la fois de diminuer la pression mais aussi de « faire oublier qu'on est à temps partiel » (Laufer, 1998). Par ailleurs, le « surtravail » propre aux cadres et constitutif de leur identité demeure quand on est à temps partiel, surtout dans le cadre de missions non renégociées et/ou de formules proches du temps plein. Si ces cadres se sont éloignées de la norme de présence, ils souhaitent bien souvent demeurer dans celle de l'efficacité et de la performance (Laufer, 1998). Il ont la même capacité que les temps pleins, semble t-il, à en « faire plus ».

4.3.2. Temps partiel et implication

Les cadres à temps partiel sont souvent considérés comme moins impliqués que les temps pleins. Les organisations valorisent l'implication et cherchent les moyens de l'identifier et de la mesurer. Réduire son temps de travail est perçu comme un signal de moindre implication, de moindre adhésion aux buts de l'organisation de moindre performance. L'implication est un élément important de la norme de réciprocité (Thevenet, 1992, 2000) : l' implication est échangée contre des opportunités, une certaine sécurité et autonomie dans le travail. Même si cette norme de réciprocité a été mise à l'épreuve par les nouvelles conditions du management, les organisations qui offrent moins de garanties persistent à exiger de l'implication : si cette dernière n'est pas synonyme de performance, elle en est une condition.

Certains cadres à temps partiel intériorisent cette norme d'implication et sont amenés à douter parfois de leurs compétences (Epstein, Seron, Oglenski et Saute, 1999). D'autres, à l'inverse, considèrent que pour être à temps partiel, il faut être plus performant. Le temps partiel est pour eux un moyen de faire face aux exigences de la vie personnelle sans pour autant être désimpliqués (Laufer, 1998).

La question demeure de savoir dans quelle mesure le temps de présence peut être considéré comme un indicateur de l'implication.

4.4. LES FACTEURS DE « REUSSITE » DU TRAVAIL A TEMPS PARTIEL CHEZ LES CADRES

4.4.1. Les caractéristiques du poste occupé

Certains cadres à temps partiel souligne l'importance de maîtriser le poste avant de le tenir à temps partiel. L'autonomie du poste ainsi que les capacités de délégation liées à la maturité et à la compétence des collaborateurs sont des facteurs qui semblent faciliter l'exercice du temps partiel (Laufer, 1998).

L'échelle d'adéquation d'un poste au temps partiel établie par le rapport CIMA (Boyer, 1993) liste des caractéristiques susceptibles de rendre un poste mieux adapté au temps partiel. Ainsi, un poste serait d'autant mieux adapté au temps partiel que :

- le flux de travail est régulier, prévisible ;
- les échéances se situent plutôt dans le long terme ;
- le poste est indépendant et le portefeuille de responsabilités divisible ;
- Le lieu de travail est principalement basé au bureau et les voyages sont limités ;
- Si le poste est en contact direct avec les clients, ces derniers doivent être bien établis et les affaires doivent être répétitives ;
- L'équipe de travail est réduite et le nombre de rapports directs est faible ;
- Les personnes de l'équipe de travail sont indépendantes et expérimentées.

4.4.2. La politique organisationnelle

Dans leur recherche sur 82 cadres à temps partiel et leur entourage de travail (au total 350 interviews), Lee, Mac Dermid et Buck (2000) analysent les réponses organisationnelles de 42 entreprises à la mise en place du temps partiel. Trois modèles de réponse ont été identifiés correspondant à trois paradigmes :celui de « l'*accomodation* », celui de « l'*elaboration* », celui de la « *transformation* ».

Le premier modèle, celui de « l'*accomodation* », regroupe des entreprises qui se contentent de répondre aux demandes de temps partiel en satisfaisant les conditions minimales, sans pour autant développer des procédures et des routines d'apprentissage et sans remettre en question les systèmes de gestion. La mise en place du temps partiel et sa gestion restent localisées. Peu de postes sont considérés comme possibles à tenir à temps partiel. Le succès du temps partiel est attribué aux compétences du cadre et à un supérieur hiérarchique ouvert et compréhensif. L'employeur demeure réticent à la diffusion du temps partiel qui ne reste qu'un moyen

ponctuel et localisé de retenir certains talents ou de réduire des coûts de main-d'œuvre. Les cadres à temps partiel restent considérés comme des cas isolés et l'apprentissage qui peut résulter de ces expériences n'est pas diffusé auprès des autres salariés ou des autres unités de travail.

Le deuxième modèle, celui de « *l'élaboration* » regroupe des entreprises qui vont plus loin dans le développement des routines et des procédures mais ne remettent pas toujours en question les systèmes d'organisation du travail et les pratiques de gestion de carrière. L'organisation supporte officiellement le temps partiel : il représente un moyen d'endiguer le turnover et d'amplifier la diversité. L'employeur essaie de contrôler et de systématiser des procédures mais les temps plein continuent d'être avantagés.

Le troisième modèle , celui de la « *transformation* » regroupe des entreprises qui utilisent ces expériences de temps partiel comme un moyen de développer leur apprentissage organisationnel, de sortir du statu quo, de réfléchir à de nouvelles organisations du travail. La diffusion du temps partiel est considérée par l'employeur non seulement comme un moyen de retenir les talents mais aussi comme la possibilité d'adapter les postes de cadres et les gestions de carrière aux conditions nouvelles du marché du travail. Les organisations concernées sont très impliquées vis à vis de leurs employés et très orientées sur l'adaptation au changement. Le développement du potentiel managérial à long terme fait partie de leurs objectifs ainsi que la gestion parallèle du temps partiel et de carrières hiérarchiques. Le temps partiel chez les cadres représente l'opportunité d'une expérimentation et d'un apprentissage de nouveaux processus que l'entreprise souhaite diffuser.

Les résultats montrent que la proportion de « temps partiels réussis » est nettement supérieure dans le deuxième et troisième paradigme que dans le premier (82% des cadres du paradigme *transformation*, 61% des cadres du paradigme *élaboration* et 42% seulement du paradigme *accomodation*). En conclusion, la manière dont les organisations répondent aux demandes de temps partiel détermine fortement le « succès du temps partiel » chez les cadres et est en même temps représentative de la manière dont elles gèrent l'apprentissage organisationnel.

4.4.3. Le support du groupe de travail

Le support du supérieur hiérarchique est considéré comme un élément crucial dans la réussite du temps partiel (Mac Dermid, Lee, Buck et Williams, 2001). Epstein, Seron, Oglenski et Saute (1999) cite l'exemple de supérieurs hiérarchiques qui veillent à ce que leurs cadres à temps partiel ne soient pas en surcharge de travail ou qui tiennent systématiquement compte de leurs horaires pour fixer les réunions.

4.4.4. Les caractéristiques individuelles des cadres à temps partiel

La flexibilité, la performance, la capacité de travail et l'implication sont considérées comme des facteurs de « réussite du temps partiel » (Mac Dermid, Lee, Buck et Williams, 2001). La flexibilité des cadres à temps partiel et leur capacité à répondre aux besoins de leur organisation est un élément moteur de leur progression de carrière. Par ailleurs, les cadres qui ont une représentation traditionnelle de la carrière orientée sur une progression verticale hiérarchique à travers des responsabilités, un statut et des rétributions qui progressent ont moins de chances que les autres d'être satisfaits de leur temps partiel. Le succès du temps partiel semble être plus compatible avec une vision de la carrière centrée sur le développement des compétences à la fois vertical mais aussi horizontal dans un but d'épanouissement et de développement personnel.

4.4.5. Les stratégies personnelles des cadres à temps partiel

L'étude menée par Corwin, Lawrence et Frost (2001) sur 30 cadres à temps partiel et 27 de leurs collègues et managers identifie cinq stratégies personnelles susceptibles de contribuer au succès du temps partiel. Elles ont pour objectif de limiter les risques de marginalisation, de réduire l'ambiguïté de leur situation et de mieux faire accepter le temps partiel.

Dans cette recherche, la très grande majorité des temps partiels chez ces cadres résultent d'accords individuels entre le cadre et son supérieur. Ces cadres se sentent peu respectés (tant par leurs collègues que par l'organisation). Ils doivent souvent affronter des remarques ironiques et une marginalisation progressive. Beaucoup d'entre eux considèrent que ces conséquences font partie du *deal*, représentent un certain prix à payer pour le temps partiel mais se demandent malgré tout dans quelle mesure cela vaut la peine de travailler à temps partiel.

Cette discrimination, cette stigmatisation mettent les cadres sur la défensive. Ils essaient souvent de cacher leur temps partiel à l'extérieur et demeurent flexibles pour les formations ou les réunions importantes, ce qui rend la frontière entre travail et vie personnelle difficile à protéger. Cinq stratégies cependant contribuent au succès du temps partiel :

1. **Rendre transparentes les priorités travail/famille**, les horaires de travail et les projets professionnels dans le futur. Le cadre doit expliquer clairement les raisons qui l'ont amené à choisir le temps partiel, les possibilités de le contacter mais aussi les limites de sa flexibilité, la durée prévue du temps partiel. Il doit définir clairement ses besoins et ses priorités de manière à pouvoir trouver les meilleurs arrangements avec son supérieur hiérarchique. Une des conditions préalables est de bien connaître la culture et les règles organisationnelles et d'avoir déjà fait ses preuves ;
2. **Montrer que le temps partiel est préférable à un départ définitif**. Faire en sorte que le travail soit fait, bien fait et dans les temps impartis. Ceci passe par des alliances avec les collègues et une redéfinition de sa manière de travailler plus rapide et plus efficace ;
3. **Adopter des rituels et des routines** qui permettent de bien séparer travail et famille. La régularité des horaires favorise la transparence vis à vis du groupe de travail et la coordination ;
4. **Trouver un mentor** ou un protecteur susceptible d'exercer une influence à différents niveaux de l'entreprise et d'informer le cadre sur les risques potentiels pendant l'exercice de son temps partiel ;
5. **Maintenir ses réseaux sociaux** et se rendre visible même pendant les périodes d'absence de manière à montrer que « l'on reste dans le jeu ».

En conclusion, les rares recherches sur les cadres à temps partiel soulignent l'ambivalence du temps partiel pour les cadres. La recherche d'un équilibre personnel et les compromis qui lui sont associés sont souvent assortis de risques de marginalisation et de stigmatisation amplifiés par la rupture identitaire propre à cette catégorie de salariés. L'environnement de travail à travers le groupe de travail et la culture organisationnelle ainsi que les attitudes et les comportements des cadres à temps partiel vont contribuer, selon les cas, à réduire ou amplifier ces risques.

La diversité de ces vécus de travail des cadres à temps partiel, ainsi que les facteurs personnels et organisationnels autour desquels ils se structurent vont constituer les axes d'orientation majeurs de notre recherche.

Pour résumer et conclure

De profondes transformations ont ébranlé la catégorie socioprofessionnelle des cadres depuis le milieu des années 80. Ces transformations se sont traduites par :

- *Une expansion considérable du nombre de cadres. Ils représentent en 2002 14% de la population active contre 8% en 1982 ;*
- *Une féminisation incontestable ayant entraîné une diversification des modèles de carrière ;*
- *Une évolution des compétences et du rôle du cadre passé de celui de « gestionnaire » à celui de « développeur » ;*
- *Une dilution de la frontière cadre-non cadre qui n'est plus représentative des réalités sociologiques et culturelles, des réalités de travail et des réalités hiérarchique ;*
- *Un éclatement interne entre les différentes catégories de cadres : cadres dirigeants, cadres à potentiel, cadres experts ou managers ;*
- *La montée d'une conscience salariale qui s'exprime à travers la baisse spectaculaire du syndicalisme cadre autonome au profit du syndicalisme confédéré.*

Par ailleurs, l'expérience du chômage, le coup de frein sur les salaires et les revenus, les promesse d'employabilité qui se sont substituées à des promesses de carrière, le règlement plus fréquent des litiges devant les prud'hommes, des conditions de travail dominées par la pression, le manque de lisibilité et de visibilité de la stratégie et des buts de l'entreprise ont contribué à créer un certain malaise chez les cadres. L'ancien modèle de la confiance dans lequel le cadre échangeait son engagement et ses compétences contre une carrière, un statut et une certaine sécurité d'emploi a évolué vers une relation plus contractuelle centrée sur l'épanouissement personnel, une relation de réciprocité avec l'entreprise et une aspiration à mieux équilibrer vie personnelle et vie professionnelle.

Si le choix du temps partiel est un exemple de ce nouveau type de compromis, on en connaît encore mal la nature et les conditions. Il est utile de rappeler que les cadres entretiennent un rapport spécifique au temps de travail qui tient à la fois des réalités et des représentations. En France, le temps de travail des cadres est tout d'abord l'objet d'une section dans le Code du

Travail qui en prévoit les durées et les modalités de rémunération spécifique. En France comme dans d'autres pays occidentaux, le temps de travail des cadres est par nature un temps forfaitaire, maîtrisé de manière rationnelle et autonome, qui se caractérise par des horaires plus longs et plus irréguliers que les autres catégories de salarié. Les longs horaires de travail et le surinvestissement horaire sont traditionnellement attachés au contrat de confiance et, dans les représentations, témoignent de l'engagement professionnel du cadre et de son implication. Or, ce temps de travail a augmenté sur les 15 dernières années, en raison principalement de la globalisation des échanges, de la conjoncture économique et des pratiques de gestion entraînant dans de nombreux cas du stress et de la fatigue tant physiologique que psychologique.
Mais la réduction du temps de travail chez le cadre ne va pas de soi pour autant. Le bilan de la mise en place des 35 heures en témoigne : il est nettement plus positif pour la vie hors travail que pour la vie de travail. Le problème de la cohérence entre charge de travail, temps de travail, objectifs et moyens reste à résoudre dans de nombreux cas.

La réduction individuelle du temps de travail pose t-elle les mêmes questions pour les cadres que la réduction collective dont les 35 heures ont été un exemple ? Le choix du temps partiel chez les cadres, féminisé à 74%, correspond à une volonté de rééquilibrer vie personnelle et vie professionnelle. Mais il demeure un temps ambivalent empreint des mêmes risques de stigmatisation et de marginalisation que pour les autres salariés. Pire, il représente une rupture identitaire par rapport à un modèle professionnel ancré dans un surinvestissement horaire. Postes moins intéressants, carrière ralentie, voire plafonnée, rémunération réduite, voire inéquitable, relations plus difficiles avec le groupe de travail sont les risques du temps partiel susceptibles de marginaliser le cadre que l'on considère déjà comme moins impliqué. Le temps partiel des cadres est-il pour autant condamné à échouer ? Les très rares recherches sur la question rassurent les candidats : certains facteurs apparaîtraient déterminants dans la réussite du temps partiel : l'adéquation du poste occupé, le support du groupe de travail et plus précisément du supérieur hiérarchique, la politique organisationnelle, les stratégies et les comportements du cadre lui-même. L'expérience du temps partiel chez les cadres mérite d'être mieux connue et comprise à la fois dans sa nature et dans ses processus.
Les chapitres qui suivent vont s'efforcer d'y parvenir.

CHAPITRE 4 :

PROBLEMATIQUE ET METHODOLOGIE

1. PROBLEMATIQUE ET QUESTIONS DE RECHERCHE DEFINITIVES

Comme nous venons de le constater, le temps partiel est susceptible d'affecter plusieurs facettes du travail et des conditions de travail des cadres : intérêt du poste, carrière, rémunération, maîtrise des temps, relations avec le groupe de travail, reconnaissance...Les risques liés au temps partiel pour les autres catégories de salariés semblent concerner également les cadres, dans une moindre mesure, il est vrai. Si chez les cadres, le temps partiel est un temps qui demeure dans une grande majorité des cas un temps *choisi,* il n'en reste pas moins que ses conditions d'exercice peuvent le transformer en un temps « subi ». A ces risques se rajoute le problème du paradoxe posé par la réduction choisie du temps de travail chez une catégorie de salariés traditionnellement surinvestie dans le travail et le temps de travail. Le temps partiel entre en contradiction avec les exigences de présence, de visibilité, de disponibilité traditionnellement requises chez les cadres.

Si ce paradoxe alimente les représentations sur le statut de « cadre à temps partiel », force est de constater que les recherches anglo-saxonnes sur le sujet ont pu identifier certains éléments de l'environnement de travail susceptibles d'en moduler les effets marginalisants.
Par ailleurs, les chapitres précédents nous ont permis de comprendre que toute opération de réduction de travail comporte des effets non seulement sur les conditions de travail mais aussi sur les attitudes et les comportements des salariés en partie orientés par la valeur et le sens que chacun d'entre eux attribue au travail, les arbitrages et les compromis qu'ils sont amenés à effectuer au sein de leur vie de travail mais aussi entre vie de travail et vie hors travail.

C'est au regard de ces constats que nous avons élaboré les cinq grandes questions qui vont guider notre recherche :

1. **Quelle est la nature du rapport au travail des cadres à temps partiel sur les aspects intrinsèques (contenu et intérêt du poste) et sur les aspects extrinsèques de leur travail (rémunération, conditions de travail, statut et possibilités de carrière, relations avec le groupe de travail, ...)**

Les recherches sur les salariés à temps partiel et plus précisément sur les cadres à temps partiel ont montré comment le temps partiel était susceptible d'améliorer ou d'affecter selon

les individus et les situations, le rapport au travail: contenu et intérêt du poste, conditions de travail et maîtrise du temps de travail, statut, positionnement et pouvoir, rémunération, progression professionnelle et plus précisément progression hiérarchique, relations avec le groupe de travail sont autant de facettes et de dimensions du travail susceptibles d'être questionnées à travers des processus pouvant conduire à la stigmatisation et à la marginalisation.

2. Quelle est la nature et le degré de l' implication au travail des cadres à temps partiel ?

Les cadres à temps partiel sont souvent considérés comme moins impliqués que les cadres à temps plein. Ces représentations, ancrées dans le modèle traditionnel de la relation de confiance, de la visibilité et de la disponibilité sont confortés par les résultats de quelques recherches comparatives entre salariés à temps partiel et salariés à temps plein. Les résultats d'ensemble des recherches sur l'implication des salariés à temps partiel demeurent cependant inconsistants. La question de l'implication de ces cadres reste posée et l'identification de ses déterminants reste un enjeu clé dans le développement de ces formes d'emploi chez les cadres.

3. Travailler à temps partiel pour un cadre revient-il à travailler autrement ?

Les rares recherches sur les cadres à temps partiel ont fait état d'une organisation du travail spécifique et de comportements particuliers développés par ces cadres visant à préserver leur efficacité, leur performance et les relations avec le groupe de travail. Ces comportements témoignent des stratégies de régulation développées par les salariés dans les contextes de réduction du temps de travail destinées à répondre aux objectifs de production et à éviter les situations d'urgence et de désorganisation.

4. Quelle est la nature de la relation travail/hors travail ?

Choisir de travailler à temps partiel revient à recomposer les temps de travail mais aussi les temps « hors travail ». La question de l'interaction travail/hors travail, de sa nature, de ses conditions nous paraissent centrales dans la problématique spécifique du temps partiel.

5. Quel est le rôle joué par l'environnement de travail, à travers quels facteurs?

Les recherches menées sur les cadres à temps partiel ont cité l'importance de certains facteurs susceptibles de contribuer au « succès » du temps partiel : adéquation du poste avec le temps

partiel, politique organisationnelle, support du groupe de travail. Les processus d'influence de ces facteurs et leurs effets méritent d'être mieux caractérisés et explicités.

2. DESIGN GLOBAL DE LA RECHERCHE

Ainsi que l'écrit Bréchet (1994), « *la production de connaissance scientifiques emprunte simultanément, dans la plupart des cas, des démarches inductives et déductives* ».
Chaque étude, dans une certaine mesure, met en œuvre induction et déduction (Evrard, 1993).

Explorer et tester sont les deux processus qui vont soutenir notre démarche. **Explorer**, en management, consiste à découvrir ou approfondir une structure ou un fonctionnement pour servir deux grands objectifs : la recherche de l'explication (voire de la prédiction) et la recherche d'une compréhension. **Tester** a pour objectif d'évaluer la pertinence d'une hypothèse, d'un modèle ou d'une théorie dans un but d'explication (Evrard, 1993).

1. **Dans un premier temps, vingt entretiens exploratoires semi-directifs ont été menés auprès de cadres à temps partiel de onze grandes entreprises. Ils ont permis d'explorer:**
   - Le rapport au travail des cadres à temps partiel sur ses dimensions intrinsèques (contenu du travail) et extrinsèques (carrière, rémunération, conditions de travail, intégration, reconnaissance..
   - Les modes d'organisation personnels du travail et les comportements de régulation : flexibilité, anticipation et organisation des tâches
   - Le vécu de la relation travail/hors travail
   - Les éléments de l'environnement immédiat de travail susceptibles de jouer un rôle dans ces vécus de travail (caractéristiques du poste occupé, attitudes et comportements du groupe de travail, pratiques de temps de travail, culture organisationnelle…)

Cette première étape nous a permis d'élaborer le modèle général de la recherche figurant l'influence de l'environnement immédiat de travail et des apports hors travail sur le rapport au travail, les modes d'ajustement et l'implication au travail des cadres à temps partiel.

2. **La deuxième étape consiste à confirmer et enrichir la première étape. Elle concerne la mise au point d'un questionnaire dont les objectifs sont :**

- De décrire la diversité du rapport au travail des cadres, de leurs modes d'ajustement et de leur implication au travail .
- D'expliciter le rôle et l'influence de trois composantes de l'environnement immédiat de travail sur le rapport au travail, les modes d'ajustement et l'implication au travail. Ces trois composantes sont : les caractéristiques du poste occupé, les attitudes et les comportements du groupe de travail, le contexte organisationnel
- D'expliciter l'influence des apports des activités « hors travail » sur les modes d'ajustement et l'implication au travail des cadres

La population étudiée est celle de **cadres à temps partiel** de onze grandes entreprises françaises. Nous entendrons par cadre la catégorie de personnel ainsi dénommée dans les entreprises concernées.

Lorsque cette recherche a commencé en 1997, la loi définissait le temps partiel comme un temps de travail dont les horaires étaient inférieurs d'au moins un cinquième à la durée légale du travail fixée conventionnellement pour la branche ou l'entreprise, mis en place à la demande du salarié ou sur l'initiative de l'employeur et inscrits au contrat de travail.
A partir du 19 janvier 2000, la loi Aubry II considère le salarié à temps partiel comme un salarié dont l'horaire de travail est inférieur (sans restrictions) à un temps plein tel qu'il est conçu dans son unité de travail. Ce temps plein peut être le temps plein légal, conventionnel ou l'horaire de référence de l'établissement.

Notre unité d'analyse étant l'individu (le cadre à temps partiel), notre souhait a été de parvenir à constituer un échantillon suffisamment important pour pouvoir mettre en évidence de manière significative les relations supposées entre les variables. C'est la raison pour laquelle nous avons souhaité mener notre recherche dans des entreprises où avait été conclu un accord sur le temps de travail et plus particulièrement sur le temps partiel, c'est-à-dire dans des contextes organisationnels où existait une volonté tout au moins officielle de développer le temps partiel, dans une logique de réduction des coûts de main-d'œuvre et/ou dans une logique de diversification des formes de travail.

C'est également dans ces entreprises que l'on avait le plus de chances de trouver des cadres à temps partiel dans des configurations d'organisation du temps de travail différentes, de projets personnels diversifiés. C'est aussi dans ces entreprises que l'on pouvait espérer obtenir une représentation quantitativement et qualitativement significative d'hommes cadres à temps partiel, compte tenu du fait qu'ils représentent en France à peine 30 % de cette catégorie.

Ce projet de recherche a été adressé, dans le courant de l'année 1998, à neuf entreprises de secteurs d'activité différents, à la fois pour la phase des entretiens et la phase des questionnaires.

C'est en consultant les accords d'entreprise publiés par Liaisons Sociales entre 1990 et 2000 que ces entreprises ont pu être identifiées. Elles avaient signé des accords sur l'aménagement du temps de travail et/ou sur le temps partiel pendant cette période.

Cinq entreprises sur les neuf contactées se sont montrées intéressées par la recherche et nous ont permis de mener des entretiens.

Au total vingt entretiens semi-directifs ont été menés auprès d'hommes et de femmes à temps partiel de ces entreprises pendant l'année 1998 .

L'analyse de ces entretiens a permis d'élaborer le questionnaire pendant l'année 1999 :. Pendant cette même période, neuf nouvelles entreprises ont été démarchées pour la passation des questionnaires afin d'élargir et de diversifier la population enquêtée.

Le tableau 4-1 présente les entreprises qui ont définitivement participé à cette recherche.

Pour résumer, vingt six entreprises ont été démarchées pour cette recherche et **onze d'entre elles y ont participé entièrement ou partiellement selon les cas :**

- Cinq d'entre elles ont participé à la seule *phase entretiens* ;
- Quatre d'entre elles ont participé à la seule *phase questionnaire* ;
- Deux ont participé à la *phase entretiens* et à *la phase questionnaire*.

Cette recherche préservant l'anonymat à la fois pour les entreprises et les personnes interrogées, les entreprises qui ont collaboré apparaîtront dans cette recherche sous un nom d'emprunt.

Tableau 4-1: entreprises enquêtées-

Secteurs d'activité	Passation d'entretiens	Passation du questionnaire
Production d'électricité	**Electrex**	
Industrie Automobile	**Mobilex**	
Industrie pétrolière	**Petrolex**	**Petrolex**
Banque	**Banex**	
Fabrication d'instruments de mesure et de contrôle	**Transmitex**	
Fabrication d'instruments de mesure et de contrôle		**Sintex**
Télécommunications	**Telex**	**Telex**
Banque		**Credex**
Fabrication de matériel informatique	**Logitex**	
Fabrication de matériel informatique		**Equipex**
Assurances		**Assurex**

Nous rappelons le caractère exploratoire de cette recherche caractérisé en particulier par la contrainte de terrains de convenance et par la non représentativité de l'échantillon par rapport à l'univers théorique des cadres à temps partiel en France. C'est surtout à la validité interne de cette recherche que nous serons attachés.

3. POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE

Notre recherche fait appel à deux processus : explorer, à travers des entretiens, dans une **démarche abductive** et tester, à travers un questionnaire, dans une **démarche déductive**. A partir de l'observation des faits empiriques au travers des entretiens semi-directifs, nous proposons des explications conjecturales que nous testons auprès d'un échantillon plus large de cadres à temps partiel afin d'avancer des conclusions explicatives.

Alors que l'induction est une inférence logique qui, à travers l'observation d'une relation sur un certain nombre d'exemples concrets, confère à cette relation une constance à priori (la transforme en loi), l'abduction confère à la découverte un statut explicatif et compréhensif

qui, pour tendre vers une règle ou une loi, nécessite d'être testé (Koenig, 1993, Charreire et Durieux, 1999, David, Hatchuel et Laufer, 2000).

En sciences de gestion, les connaissances procèdent entre autres, d'une boucle récursive « *abduction/déduction/induction* » et non de la seule démarche hypothético-déductive (David, Hatchuel et Laufer, 2000). Le raisonnement scientifique qui sous tend notre recherche combine *abduction* et *déduction* et articule deux phases complémentaires.

- **La première phase est abductive** et découle du très faible nombre de recherches sur les cadres à temps partiel. Nous avons cherché au travers d'une vingtaine d' entretiens semi-directifs, à mieux identifier les dimensions personnelles et organisationnelles autour desquelles se construit l'exercice du temps partiel chez les cadres. En cela, nous nous situons dans une logique de mise en ordre du matériau empirique, qui consiste à tirer de l'observation des explications, des conjectures que nous avons par la suite décidé de tester dans un contexte spatio-temporel différent. Nous avons mis en œuvre un **processus d'induction non démonstratif** que l'on peut qualifier **d'*abductif*.** Koenig (1993) le définit en ces termes :

« L'abduction est l'opération qui, n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses. Alors que l'induction vise à dégager de l'observation des réalités indiscutables, l'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter. »

Les hypothèses explicatives ont été construites par abduction à l'issue de cette phase d'entretiens pour rendre compte du **rôle joué par le contexte immédiat de travail et par les apports des activités hors travail sur le rapport au travail, les modes d'ajustement et l'implication au travail des cadres à temps partiel**. Les conjectures exprimées à l'issue de cette phase étaient cohérentes avec les autres recherches anglo-saxonnes ménées sur les cadres à temps partiel. Nous devons préciser ici que les liens de causalité supposés relèvent d'un déterminisme souple. En effet, même si l'action du salarié est contrainte par les structures sociales et organisationnelles, une partie demeure le résultat de sa volonté propre. C'est la raison pour laquelle les conjectures (hypothèses explicatives de travail) exprimeront plutôt la notion d'influence que celle de détermination.

- **La seconde phase est déductive**. Les conjectures émises dans la première phase vont constituer le point de départ du processus de test, à travers la passation d'un questionnaire. Au sein de cette approche, nous avons mis à l'épreuve ces conjectures dans le but de les vérifier mais aussi de les préciser, de les expliciter. **Ces conjectures supposent l'influence exercée par les éléments de l'environnement immédiat de travail et les apports des activités hors travail sur le rapport au travail, les modes d'ajustement et l'implication au travail des cadres à temps partiel.**

Cette recherche ne répond pas à un objectif d'observation sans présupposés. Nous ne nous sommes pas présentés devant le terrain démunis de toute connaissance à son égard. Nous nous sommes appuyés dans les deux phases, abductive et déductive, sur un corpus théorique qui nous a guidé à la fois dans l'élaboration du guide d'entretien semi-directif, dans l'élaboration du modèle de recherche et des conjectures et pour finir dans l'opérationnalisation des concepts utilisés dans le questionnaire.

Toute recherche doit préciser son positionnement paradigmatique. Le débat autour de la nature du réel connaissable voit s'opposer une hypothèse ontologique (principe essentiel du paradigme positiviste) et une hypothèse phénoménologique (principe essentiel des paradigmes interprétativistes et constructivistes) (Girod Seville et Perret, 1999).
Pour les positivistes , la réalité existe en soi. Le monde existe indépendamment de la personne qui l'étudie. De plus, contrairement à l'hypothèse phénoménologique, l'observateur ne modifie pas par ses actes la nature de son objet de recherche. Le but de la démarche scientifique est de révéler l'ordre régissant le monde. Cette logique de mise à jour amène le chercheur à faire émerger des lois qui, selon les critères de vérité retenus pour les évaluer, auront un caractère universel plus ou moins marqué. Elles s'imposent aux individus dans l'action selon un schéma plus ou moins déterministe. La connaissance produite par les positivistes est objective et acontextuelle car elle correspond à la mise à jour de lois, d'une réalité immuable, extérieure à l'individu et indépendante du contexte d'interactions des acteurs.

Dans les paradigmes rivaux (interprétativiste et constructiviste) la réalité ne sera jamais indépendante de l'esprit, de la conscience de celui qui l'observe ou l'expérimente. Il n'y a donc pas de connaissance objective de la réalité. On ne peut que se la représenter voire se la construire. Pour les interprétativistes et les constructivistes, le monde social est fait

d'interprétations. Ces interprétations se construisent grâce aux jeux entre acteurs, dans des contextes toujours particuliers.

Le chercheur doit-il faire un choix de principe entre les paradigmes et s'en tenir rigoureusement à ce choix ? Certains auteurs comme Huberman et Miles (1991) revendiquent explicitement la possibilité d'adopter **un positionnement épistémologique aménagé.** L'intuition qui a fondé nos choix et notre démarche de recherche s'inscrit dans cette conception . Elle est celle d'un **paradigme positiviste aménagé** :

« Nous pensons que les phénomènes sociaux existent non seulement dans les esprits mais aussi dans le monde réel et qu'on peut découvrir entre eux quelques relations légitimes raisonnablement stables. Il est indubitable que ces phénomènes existent objectivement dans le monde en partie parce que les individus s'en font une représentation commune et reconnue de tous ; ces perceptions sont donc cruciales lorsqu'il s'agit de comprendre pourquoi les comportements sociaux prennent telle ou telle forme. Cependant le fait que les individus ne partagent pas les conceptualisations des chercheurs ne veut pas dire que de telles conceptualisations sont fausses ou artificielles (chacun d'entre nous, par exemple, est environné de processus et de mécanisme régis par des lois physiques dont il n'est, le plus souvent, que vaguement conscient). Notre conviction qu'il existe des régularités sociales amène un corollaire : notre tâche consiste à les formuler aussi précisément que possible, en restant attentifs à leur portée et à leur généralité, ainsi qu'aux contingences locales et historiques qui président à leur apparition. »... « Ces régularités mises à jour permettent l'explication et dans une moindre mesure la prédiction ». (Miles et Huberman, 1991).

Cette remise en cause des frontières par la pratique de la recherche nous amène à intégrer cette dimension d'interdisciplinarité, de logiques multi-paradigmatiques posées par Hassard (1991), Lee(1991) ou Gioia et Pitre(1990). Ces dernières soulignent qu'il convient de considérer les limites entre paradigmes non pas comme des remparts hermétiques mais au contraire comme des zones de dialogue, d'échanges propres à la production de connaissances fécondes.

La mixité de notre positionnement paradigmatique se retrouve dans nos orientations méthodologiques. Pour reprendre et résumer clairement la démarche adoptée , les données ont été recueillies en deux temps : à travers des entretiens puis à travers un questionnaire . La

phase des entretiens pourrait relever du paradigme interprétatif dans la mesure où l'on peut considérer que la réalité qui émerge de ces entretiens n'est indépendante ni du chercheur, ni des acteurs concernés. Le matériau de ces entretiens est empreint de la subjectivité des cadres puisqu'il s'agit de leurs perceptions mais aussi de la subjectivité du chercheur à travers l'interprétation de ces perceptions. Il ne s'agit pas d'une réalité totalement indépendante du chercheur et des acteurs concernés. En revanche, la modélisation explicative et l'opérationnalisation des concepts rattachent cette recherche au paradigme positiviste.

4. PHASE QUALITATIVE : METHODOLOGIE ET DEROULEMENT DES ENTRETIENS

Comme nous l'avons expliqué dans le chapitre précédent, les entretiens de la phase qualitative ont été menés auprès de huit hommes et douze femmes cadres à temps partiel de six grandes entreprises entre mars 1998 et octobre 1998. Les entreprises appartiennent respectivement aux six secteurs d'activité suivants : production d'électricité, construction automobile, industrie pétrolière, télécommunications, banque, fabrication d'instruments de mesure et de contrôle. L'une d'entre elles est située en province, les cinq autres sont situées en région parisienne.

Un des biais de cette phase qualitative est constitué par le fait que les personnes interrogées ont été choisies par les responsables des Ressources Humaines contactés pour cette recherche.

Cependant, la variété des profils sociologiques, des profils professionnels et des formules de temps partiel de cet échantillon contribue à la diversité et à l'intérêt des termes abordés lors de ces entretiens.

D'après Ghiglione et Matalon (1988) (p :50), « *l'expérience montre que, pour les thèmes habituellement abordés par des méthodes non directives, il est rare que l'on voie apparaître des informations nouvelles après le vingtième ou trentième interview……Si l'on attend des entretiens libres un rescensement des thèmes, une typologie et des indications sur le vocabulaire utilisé en vue de la conception d'une enquête systématique par questionnaire, vingt entretiens suffiront en général largement, les suivants ne faisant que confirmer ce qu'aura apporté l'analyse des premiers.* »

Les profils des cadres interviewés sont présentés dans le tableau 4-2.

4.1. LE DEROULEMENT DES ENTRETIENS

La technique d'entretien utilisée était celle de l'entretien semi-directif dans le but d'explorer et de préparer l'enquête par questionnaire. Le faible nombre de recherches sur les cadres à temps partiel nous a conduit à privilégier dans une première phase l'enquête par entretien :

« *L'entretien s'impose chaque fois que l'on ignore le monde de références ou que l'on ne veut pas décider à priori du système de cohérence interne des informations recherchées... L'entretien n'exige pas de classement à priori des éléments determinants.... Il fait apparaître les processus et les comment..... L'entretien révèle la logique d'une action, son principe de fonctionnement..... Il déroule le cours des choses, propose les éléments contenus dans les phénomènes étudiés, leurs composants, les rationalités propres aux acteurs, celles à partir desquelles ils se meuvent dans un espace social...* » (Blanchet et Gotman, 1992)

Un guide semi-directif a été élaboré à partir des rares travaux académiques et des recherches plus « ordinaires »sur les cadres à temps partiel . Ce guide, présenté en annexe, est organisé autour de plusieurs axes thématiques et nous a permis de structurer les entretiens. Le tableau qui suit présente les caractéristiques des cadres interviewés.

Tableau 4-2 :cadres interviewés

Secteur d'activité	Sexe	Age	Profession	% de temps plein	Formule
ELECTRICITE	femme	30 ans	Consultant RH	92% (4j/5)	Hebdomadaire *(mercredi libre)*
	femme	32 ans	Attaché juridique	92% (4j/5)	Hebdomadaire *(mercredi libre)*
	femme	40 ans	Consultant RH	84%	Annualisée *(jours de congés supplémentaires)*
	homme	50 ans	Chef de mission informatique	92% (4j/5)	Hebdomadaire *(vendredi libre)*
	homme	46 ans	Responsable de production du système d'information	84%	Annualisée *(jours de congés supplémentaires)*
	femme	40 ans	Consultant interne	84%	Mixte *(mercredi libre + jours de congés supplémentaires)*
AUTOMOBILE	femme	46 ans	Chef de projet	80% (4j/5)	Hebdomadaire *(mercredi libre)*
	femme	n.c	Chargée de mission en recherche	80%	Annualisée *(jours de congés supplémentaires)*
	homme	46 ans	Chef de projet formation	75%	Hebdomadaire *(3 demi-journées libres par semaine)*
	femme	28 ans	Ingénieur méthode	75%	Mixte *(journées plus courtes + mercredi libre)*
PETROLE	homme	PRP	Chargé de mission informatique	50%	Mensualisée *(1 mois travaillé 1 mois libre)*
	homme	PRP	Ingénieur système	50%	Hebdomadaire *(2,5 jours travaillés par semaine)*
	homme	50 ans	Responsable administratif	75%	Mixte *(mardi libre + jours de congés supplémentaires)*
	femme	34 ans	Responsable RH	75%	Mixte*(mercredi libre + journées plus courtes)*
TELECOMMUNICATIONS	femme	40 ans	Responsable RH	90%	Hebdomadaire *(mercredi après-midi libre)*
	homme	54 ans	Responsable équipe soutien vendeur	80%	Hebdomadaire *(vendredi libre)*
BANQUE	homme	54 ans	Secrétaire général de la Direction des Achats	80%	Annualisée *(jours de congés supplémentaires)*
	femme	44 ans	Responsable communication	50%	Mensualisée *(1 semaine travaillée sur 2)*
	femme	34 ans	Audit social et Communication	80%	Hebdomadaire *(mercredi libre)*
FABRICATION INSTRUMENTS CONTRÔLE ET MESURE	femme	35 ans	Chef de service comptabilité	80%	Hebdomadaire *(mercredi libre)*

méthode d'entretien se rapprochait de l'entretien libre. Nous le proposions à l'attention de la personne s'il n'avait pas été abordé spontanément.

Au cours de l'entretien, les techniques classiques de relance, de reformulation et de synthèse partielle ont été utilisées.

Chaque entretien s'est terminé par une question relativement ouverte sur les points qui n'auraient pas été abordés au cours de l'entretien. Il s'agissait alors de vérifier que rien d'important n'avait été oublié.

4.2. METHODE D'ANALYSE DES ENTRETIENS

Les entretiens ont été enregistrés et retranscris dans leur intégralité. A l'écoute de l'enregistrement magnétique, nous avons ensuite procédé à une transcription plus élaborée des discours par :

- un élagage du texte par l'élimination de répétitions inutiles et mêmes nuisibles à la compréhension des propos
- une correction grammaticale des énoncés, justifiée par le passage de l'oral à l'écrit
- une articulation du discours en phrases et paragraphes.

Ces entretiens ont ensuite été l'objet d'une **analyse de contenu thématique transversale**. Ce traitement a pour objet de sculpter le sens et le message qui va se dégager du « corpus » c 'est-à-dire de l'ensemble des entretiens. « *A la différence d'un résumé qui demeure une photographie simplifiée du texte. L'analyse de contenu a pour fonction de produire un effet d'intelligibilité et comporte une part d'interprétation subordonnée aux objectifs de la recherche , à la problématique, aux hypothèses.* » (Blanchet et Gotman, 1992). En tant qu'opération de production de résultats, cette analyse représente l'ultime étape de construction de l'objet de recherche (Allard Poesi, 1999) .

Cette technique d'analyse privilégie la répétition fréquentielle des thèmes, tous entretiens confondus et permet de balayer au niveau manifeste l'ensemble des entretiens. Elle met à jour les constances, les ressemblances, les régularités (Bardin, 1977, p :95).

Nous avons découpé transversalement tout le corpus, l'unité de découpage étant le thème qui représente un fragment de discours. Nous avons recherché ce qui, d'un entretien à l'autre, se réfèrait au même thème, bref une cohérence thématique inter-entretiens.

Les axes thématiques du guide d'entretien sont les suivants :

- Renseignements personnels (âge, poste occupé, formation, ancienneté)
- Rappel du parcours professionnel
- Choix du temps partiel : raisons du choix de temps partiel, conditions du passage à temps partiel, formule choisie
- Politique de temps partiel dans l'entreprise
- Temps partiel et rémunération
- Temps partiel et carrière
- Temps partiel et organisation personnelle du travail
- Temps partiel et poste occupé
- Temps partiel et pratiques de GRH
- Implication au travail
- Interaction travail/hors travail
- Bilan général du temps partiel

L'ordre des thèmes a été construit pour préfigurer un déroulement possible de l'entretien, une logique probable des enchaînements. Mais nous avons laissé ces entretiens suivre leur propre dynamique.

Les vingt entretiens ont été conduits entre mars et octobre 1998 sur le lieu de travail des personnes (dans leur bureau ou dans une salle de réunion de l'entreprise), pendant leur temps de travail selon des rendez-vous pris par la Direction des Ressources Humaines ou par nous-mêmes. Le déroulement des entretiens, d'environ une heure et demie a été le suivant :

Dans un premier temps, un contact a été établi en explicitant à la personne interviewée l'objet général de la recherche, les modalités de recueil des données (magnétophone) et de leur utilisation (anonymat). L'utilisation du magnétophone nous a permis de conserver intégralement ce qui a été dit, aussi bien par le sujet que par nous, et de consacrer toute notre attention, lors de l'entretien au discours de la personne. Ainsi, si nous avons eu le souci d'aborder tous les thèmes lors de chaque entretien, ce fut dans l'ordre et la manière qui s'harmonisait le mieux avec la personne. Quand un thème était spontanément abordé, la

Dans la mesure où il s'agissait d'entretiens exploratoires, l'identification des thèmes définitifs principaux et secondaires (catégories) s'est faite à partir de la lecture du corpus. Cette catégorisation par tas a consisté à classer de manière analogique et progressive les éléments du discours. Ces thèmes ont alors constitué le cadre stable de l'analyse de tous les entretiens et permis de construire la grille d'analyse . Il s'est agi ensuite de découper, dans chaque entretien, les énoncés correspondants et de les classer dans les rubriques ad hoc. Les énoncés dans cette recherche sont des unités de signification complexe et de longueur variable (membres de phrases, phrases, paragraphes).

Les grands thèmes principaux et secondaires (catégories sémantiques) qui ont été retenus pour le découpage définitif des entretiens sont présentés dans le tableau 3.page 8.

Nous avons effectué une analyse qualitative dans la mesure où elle correspondait à une phase de formation des hypothèses. A la différence d'une analyse quantitative, fondée sur la fréquence d'apparition de certains éléments du message et plutôt utilisée pour vérifier des hypothèses, cette procédure intuitive nous a permis de suggérer des relations entre les différents éléments du message. « *Le propre de l'analyse de contenu est l'inférence, que les modalités d'inférence soient fondées sur des indicateurs quantitatifs ou non. Il est nécessaire parfois de se détacher de la toute croyance sociologique en la signification de la régularité. L'événement, le rare, l'accident ont quelquefois un sens très fort qu'il ne faut pas étouffer* » (Bardin, 1991, p :147)

L'analyse de contenu permet de dépasser la simple description du contenu d'une communication et d'expliquer certaines stratégies ou certains comportements. En révélant l'importance de certains thèmes dans les discours, l'analyse de contenu suggère des explications aux comportements des auteurs des discours analysés ou à leurs stratégies (Allard Poesi et alii, 1999).

L'analyse thématique transversale ignore la cohérence singulière de l'entretien et cherche une cohérence thématique inter-entretiens. Elle détruit définitivement l'architecture cognitive et affective des personnes singulières (Bardin, 1991, p :93). L'analyse thématique transversale est donc cohérente avec la mise en œuvre de modèles explicatifs de pratiques ou de représentations et non pas de l'action (Blanchet et Gotman, 1992). En faisant émerger les

éléments personnels et organisationnels autour desquels s'articulent pour ces cadres, le choix et le vécu du temps partiel et en stabilisant les thèmes pertinents, elle nous a permis d'élaborer le modèle de recherche et d'en préciser les hypothèses.

Le tableau 4-3 présente les catégories thématiques issues de l'analyse de contenu des entretiens. Ces catégories thématiques nous ont permis d'élaborer un questionnaire, support de la deuxième phase de cette recherche.

-Tableau 4-3 : catégories thématiques issues de l'analyse des entretiens

THEMES PRINCIPAUX	CATEGORIES SEMANTIQUES
VECU DU TEMPS PARTIEL	
Choix du temps partiel	▪ Les raisons qui ont motivé le choix du temps partiel ▪ Les éléments d'arbitrage dans le choix du temps partiel ▪ Les conditions professionnelles du passage à temps partiel
La formule de temps partiel	▪ Les éléments du choix de la formule ▪ Le type de formule
Attentes vis à vis du travail	▪ Attentes intrinsèques ▪ Attentes extrinsèques
Rapport au travail	▪ Perceptions des dimensions intrinsèques ▪ Perceptions des dimensions extrinsèques
Modes d'ajustement et comportement spécifiques	▪ Flexibilité ▪ Gestion et modulation de la charge de travail ▪ Gestion du temps de travail ▪ Autres comportements
Implication	▪ Implication dans la tâche ▪ Implication dans le groupe ▪ Implication organisationnelle affective ▪ Implication organisationnelle calculée
ENVIRONNEMENT IMMEDIAT DE TRAVAIL	
Le poste occupé	▪ Mission et objectifs ▪ Charge de travail ▪ Caractéristiques du poste
Le groupe de travail	▪ Attitudes et comportements de la hiérarchie ▪ Attitudes et comportements des collègues ▪ Attitudes et comportements des subordonnés
Le contexte organisationnel	▪ Service ou entité ▪ Discours et volonté politique ▪ Exemplarité de la hiérarchie sur le choix du temps partiel ▪ Pratiques de temps de travail ▪ Opportunités de carrière
RELATION TRAVAIL/HORS TRAVAIL	
Relations travail/hors travail	▪ Cloisonnement ▪ Interaction *Enrichissante* *Conflictuelle*

5. PHASE QUANTITATIVE : MODELE DE RECHERCHE ET CONSTRUCTION DU QUESTIONNAIRE

Les objectifs de cette phase quantitative sont à la fois descriptifs et explicatifs.

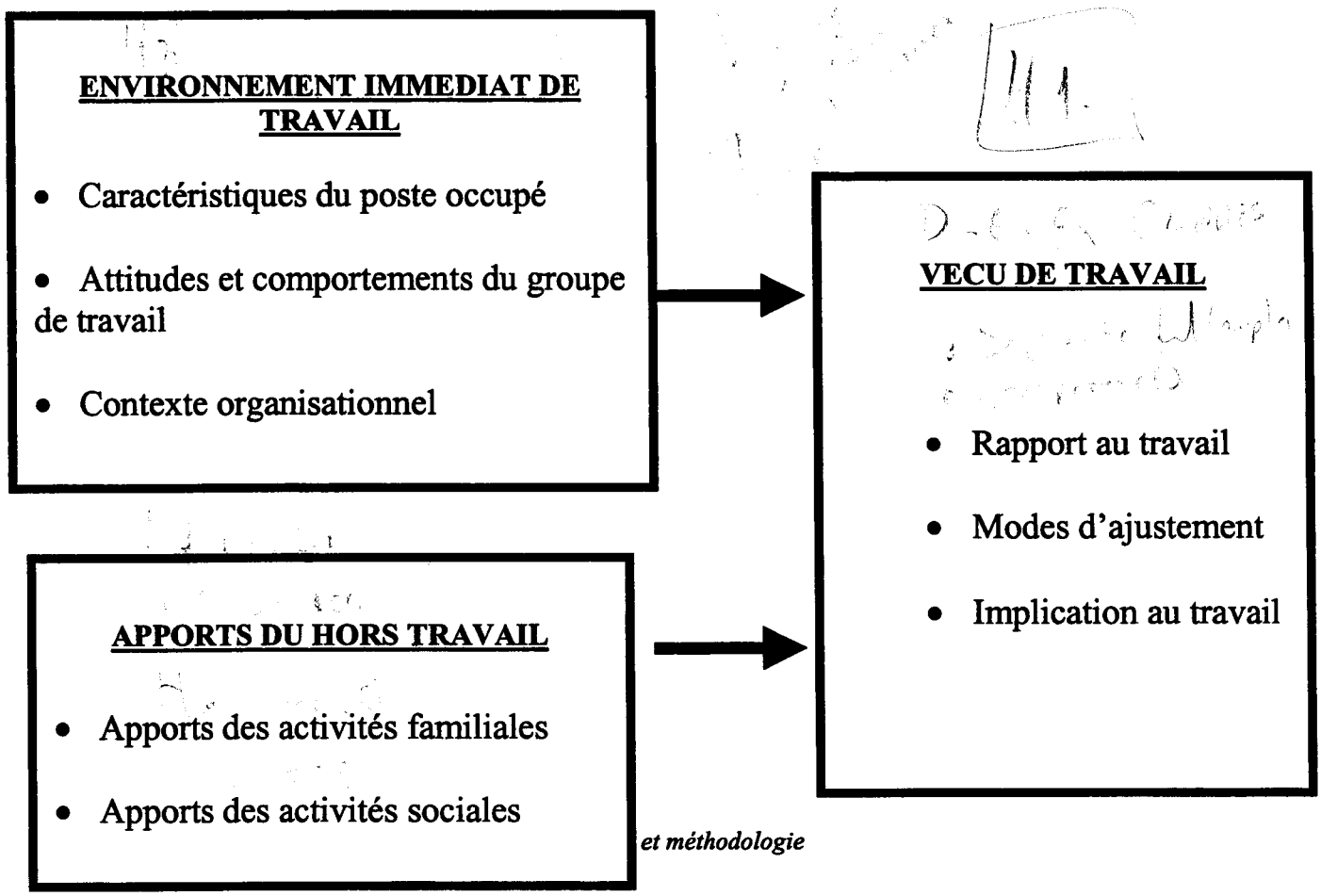
Ils consistent à :

- **Décrire la diversité des vécus de travail à temps partiel** à travers la diversité des rapports au travail, la diversité des modes d'ajustement et la diversité des profils d'implication et répondre ainsi aux trois premières questions de notre recherche
- **Expliciter l'influence de l'environnement immédiat de travail et des apports hors travail sur ces vécus de travail et répondre aux questions 4 et 5.** C'est à ce deuxième objectif que va tenter de répondre le modèle de recherche qui suit :

5.1. LE MODELE DE RECHERCHE

Les vingt entretiens menés dans la phase exploratoire qualitative de cette recherche nous ont permis d'élaborer le modèle de recherche.

Figure 1 : modèle de recherche-



Nous chercherons à travers ce modèle de recherche à répondre à quatre questions générales:

1. **Comment se manifeste l'influence du poste occupé sur le vécu de travail des cadres à temps partiel ? A travers quelles caractéristiques? Sur quelles composantes de ce vécu de travail ? Quels sont les effets obtenus ?**

2. **Comment se manifeste l'influence du groupe de travail sur le vécu de travail des cadres à temps partiel ? A travers quelles caractéristiques? Sur quelles composantes de ce vécu de travail ? Quels sont les effets obtenus ?**

3. **Comment se manifeste l'influence du contexte organisationnel sur le vécu de travail des cadres à temps partiel ? A travers quelles caractéristiques? Sur quelles composantes de ce vécu de travail ? Quels sont les effets obtenus ?**

4. **Comment se manifeste l'influence des apports des activités « hors travail » sur le vécu de travail des cadres à temps partiel ? A travers quelles caractéristiques? Sur quelles composantes de ce vécu de travail ? Quels sont les effets obtenus ?**

- **Le rapport au travail** concernent les perceptions par les cadres à temps partiel des différents aspects intrinsèques et extrinsèques de la situation de travail :intérêt du travail, possibilités de carrière, équité de rémunération, maîtrise des temps personnels et professionnels, relations interpersonnelles.

- **Les modes d'ajustement** des cadres à temps partiel concernent la flexibilité, l'organisation et la gestion des tâches, l'organisation et la gestion des temps de travail et des temps sociaux, la délégation, la récupération de l'information.

- **L'implication au travail** concerne l'engagement au travail, l'implication organisationnelle affective et l'implication organisationnelle calculée.

L'ENVIRONNEMENT IMMEDIAT DE TRAVAIL est décrit par :

- **Les caractéristiques du poste occupé** : possibilités de planifier les tâches, dépendance et autonomie, possibilités de délégation, possibilités de négocier les objectifs et la charge de travail...

- **l'attitude et le comportement du groupe de travail vis à vis du temps partiel** : attitude et comportements du supérieur hiérarchique, attitudes et comportements des collègues

- **Les éléments du contexte organisationnel :** pratiques de temps de travail, critères d'évaluation, étendue des opportunités de carrière à temps partiel

LES APPORTS DES ACTIVITES HORS TRAVAIL sont représentés par :

- **Les apports des activités familiales** (ressources et contraintes)

- **Les apports des activités sociales** (ressources et contraintes)

Les hypothèses qui découlent de ces questions concerneront les relations entre les concepts pris deux à deux. Avant de les détailler, il convient de préciser les modes de construction et d'opérationnalisation de ces concepts.

« Alors que dans l'entretien la personne intéressée est maîtresse de l'élimination ou de la conservation des questions, dans le questionnaire l'individu qui répond le fait dans un cadre fixé à l'avance par le chercheur. Si l'entretien a pour fonction de reconstruire le sens subjectif, le sens vécu des comportements des acteurs sociaux, le questionnaire a pour ambition première de saisir le sens objectif des conduites en les croisant avec des indicateurs des déterminants sociaux ou organisationnels....
Le principe du questionnaire est donc de sélectionner dans le réel les éléments pertinents des conduites étudiés et des facteurs sociaux ou organisationnels. Le chercheur entre dans le processus de construction de l'objet étudié et se doit d'énoncer les principes selon lesquels il

retient tel trait plutôt que tel autre dans son approche. Il doit définir les notions ou les concepts qui se trouvent au centre de la recherche afin d'en définir les indicateurs empiriques.....Aucun objet social n'est entièrement inédit. Il peut au moins pour certaines dimensions, être rapporté à d'autres objets existants ou ayant existé et donc être analysé selon des principes comparables. La connaissance dérive toujours d'un long processus d'accumulation des savoirs dans la discipline ou dans les disciplines voisines. »

(F.de Singly, 1992, p.27-28)

5.1.1. Les concepts retenus à l'issue des entretiens

➢ **Le rapport au travail**

Dans les entretiens, les cadres à temps partiel ont livré leurs perceptions sur certaines caractéristiques de leur situation de travail, en particulier sur le contenu du travail, les conditions de travail, la rémunération, les représentations et les perspectives de carrière, leur sentiment d'intégration et de reconnaissance, l'équilibre vie personnelle-vie professionnelle. Il convenait donc de retenir ces dimensions en inventoriant les différentes caractéristiques de la situation de travail susceptibles d'être questionnées par le temps partiel.

Le concept de *work rewards* largement utilisé dans les recherche anglo saxonnes représente le plus souvent les caractéristiques perçues du travail (*perceived work job charactéristics*, Mottaz, 1985). Plusieurs inventaires ou surveys récapitulant l'ensemble des aspects de l'emploi ont été développés par les chercheurs anglo-saxons en particulier dans les recherches consacrées à la satisfaction au travail : : Inventaire des Besoins (Porter, 1963), Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) (Weiss et alii, 1963) Job Descriptive Index (Smith, Kendall, Hulin, 1969), Yale job inventory (Katz et Van Maanen, 1977), Job Diagnostic Survey (Hackman et Oldham, 1975), Manhardt's work values inventory (1972), Mottaz (1988, 1984, 1981). En France, un inventaire de caractéristiques du travail a été développé par R. Francès (1983) dans le cadre de ses travaux sur la satisfaction au travail des cadres. A partir de l'inventaire des besoins de Porter (1963) et de trente entretiens menés auprès de cadres, R.Francès a développé un inventaire de 101 items regroupé en 13 sous dimensions (échelles).

C'est sur cet inventaire que nous avons choisi de nous appuyer pour construire un outil de mesure répertoriant les caractéristiques du travail susceptibles d'être questionnées par le temps partiel. A la différence des inventaires anglo-saxons, cet inventaire nous semblait spécifiquement adapté à la population des cadres et au contexte français.

Le concept de **rapport au travail** que nous retiendrons dans cette recherche sera ainsi mesuré : les répondants devront exprimer leur accord sur le fait que les caractéristiques retenues décrivent plus ou moins le poste qu'ils occupent. C'est donc un concept multidimensionnel que nous avons choisi de décrire par :

- *L'intérêt du travail* et les possibilités de réalisation de soi
- *Les possibilités de carrière* (hiérarchiques et horizontales)
- *Le niveau et l'équité de la rémunération*
- *La maîtrise des temps* (équilibre vie professionnelle / vie personnelle et souplesse du temps de travail)
- *Les relations humaines* (influence et statut, occasion de développer des relations, information et participation, reconnaissance).

Ces dimensions sont opérationnalisées par les items des pages 15 et 16 du questionnaire

➢ **<u>Les modes d'ajustement</u>**

Les entretiens ont montré que la plupart des cadres à temps partiel interrogés avaient développé ou amplifié certains modes d'ajustement liés à la gestion qualitative et quantitative du travail et du temps de travail.
Ces comportements concernent plus précisément :

- *La flexibilité des horaires et du temps de travail*
- *La gestion des priorités et l'anticipation de l'organisation du travail*
- *La gestion plus efficiente du rapport temps de travail/production*
- *La délégation des tâches*
- *La récupération et la diffusion de l'information*
- *La modulation des temps de travail, des temps sociaux et de la charge de travail*

Ces modes d'ajustement développés par les cadres à temps partiel ont pour objet de faire face à la charge de travail ainsi qu'à la nécessité de gérer les interfaces et les absences. Ils correspondent aux divers modes de régulation développés par les salariés dans le contexte d'une réduction du temps de travail, identifiés par certaines recherches (Gadbois et alii, 2000).

Ces modes d'ajustement ont été opérationnalisés par les vingt items de la page 9 du questionnaire. Ces items s'inspirent directement des descriptions recueillies dans les entretiens.

➢ **L'implication organisationnelle**

Les cadres interviewés se sont déclarés pour la majorité d'entre eux impliqués dans leur travail et leur entreprise. Il convient de se demander cependant ce que recouvre le concept d'implication.

Nature de l'implication

L'implication est considérée pour la majeure partie des auteurs comme une attitude, « un état mental prédisposant à agir » (Aubert et Alii 1991), regroupant trois composantes :

- ***La composante affective*** constituée par l'attrait ou la répulsion que l'individu éprouve pour l'objet. Elle concerne les sentiments, les réactions émotionnelles qui lui donnent sa direction (n'aime/n'aime pas, pour/contre)
- ***La composante cognitive*** : représente ce que nous savons ou croyons savoir. Elle évoque la connaissance, une idée une croyance quelconque concernant l'objet de cette attitude. Elle est basée sur le raisonnement, la notion de calcul
- ***La composante conative*** : elle indique la prédisposition à l'action, à se comporter. L'attitude a une fonction anticipatrice, elle annonce la conduite qui va suivre.

Nous retrouverons ces trois dimensions dans le concept d'implication.

Les différentes formes de l'implication

Les taxinomies de Morrow (1986) :

Dans une première revue de littérature, Morrow (1986) souligne la prolifération excessive des concepts relatifs à l'implication .
Sa première tâche a été de bâtir une taxinomie des différentes formes de l'implication sur la base de la collecte et de l'analyse de trente concepts inhérents à ce thème. Elle les a regroupées dans cinq grandes catégories d'implication dotées chacune de questionnaires de mesure :***implication dans les valeurs au travail, implication dans la carrière, implication dans le travail ou le poste occupé, implication dans l'organisation, implication dans le syndicat.***

Après avoir constaté des chevauchements entre ces concepts, Morrow et Mac Elroy (1986) ne vont retenir que **trois formes d'implication distinctes** :

- Implication dans le travail en général
- Implication dans l'emploi occupé
- Implication dans l'organisation

Dans une deuxième revue de littérature, Morrow (1993) a identifié les concepts d'implication les plus récents et les nombreux outils développés pour les mesurer en précisant pour chacun d'eux les propriétés de validité et de fiabilité.

L'implication au travail : un concept multidimensionnel

L'implication traduit et explicite la relation entre le salarié et son univers de travail (Thevenet, 1992). Les tendances récentes de la recherche considèrent le concept d'implication au travail dans sa dimension large, incluant des objets différents de l'implication comme l'organisation, le groupe de travail, le métier, le poste de travail, la carrière, le syndicat, la tâche (Blau, Paul et St John,1993 ; Cohen,1995 ; Randall et Cote,1991). Ces dimensions doivent être entrevues non seulement comme des segments implicationnels comptables d'une implication unique mais également comme des points d'ancrage possibles des mécanismes identificatoires.
Ces travaux montrent comment une approche fédératrice du concept d'implication permet de mieux saisir l'interaction des différentes pièces du puzzle. Elles permettent aussi de mieux mesurer les effets de la configuration de ce puzzle (Cohen,1995). Ces différentes formes d'implication relèvent du même registre : l'attachement et l'identification.

Ce processus d'identification qui sous-tend l'implication est à la fois psychologique et sociologique. Psychologique car il traduit l'identification du salarié au rôle de travailleur et sociologique car il résulte d'une volonté des individus d'intégrer un groupe avec le désir d'en devenir membre par l'acquisition des éléments autour desquels s'organise le système symbolique (Paillé et Yanat, 1996).

Tentons maintenant de préciser le contenu des différentes formes d'implication les plus fréquemment analysées dans les recherches.

L'implication dans le travail en général

A.Ripon (1987) définit l'implication comme un concept multidimensionnel, **le degré auquel une personne s'identifie psychologiquement à son travail ou l'importance que prend le travail dans l'image totale qu'elle a d'elle même, par rapport à d'autres sphères de vie** (famille, loisirs, activités communautaires). Les mouvements psychiques d'investissement ou de désinvestissement seront les conséquences de cette position relative à l'égard du travail.
Cette implication correspond à la valorisation, dans sa vie, de l'activité travail. Cette orientation concerne les valeurs de la personne en rapport avec l'Ethique Protestante du Travail.(Weber, 1964) mais n'est pas spécialement liée au travail précis exercé par la personne. L'éthique Protestante du Travail (Protestant Work Ethic ou PWE) constitue une prédisposition personnelle envers le travail. Plusieurs outils ont été développés pour opérationnaliser ce concept (Mirels et Garett, 1971 ; Blood, 1969, Aldag et Brief, 1975, Greenhaus, 1971).

L'implication (l'engagement) dans le poste occupé

Elle correspond au concept de *Job Involvment* présent dans la littérature anglo-saxonne (Rabinovitch et Hall, 1977). Morrow(1983) la définit comme le degré avec lequel une personne s'identifie psychologiquement à son travail et le degré d'absorption dans ce travail. Ripon (1987) le décrit comme la mesure dans laquelle l'individu se définit, se représente lui-même par son travail. L'engagement dans le travail a pour conséquences des mouvements psychiques d'investissement et de désinvestissement dans la situation de travail : mobilisation des capacités, de l'énergie physique et mentale...

C'est le contenu même du travail, sa variété, les conditions dans lesquelles il s'effectue qui constituent la base de la relation et de l'engagement de la personne dans son activité (Thevenet, 1992). Cette orientation de l'implication souligne le fait que la performance réalisée dans le travail est liée à l'estime de soi de la personne. Elle est un élément du développement psychologique de l'individu (Thevenet, 1992 p :89).

Face à la terminologie anglo-saxonne de *involvment* et *commitment*, les recherches françaises ont adopté une terminologie unique, celle d'*implication* (Ripon, 1987, Michel, 1991, Thevenet, 1992). Face au risque de confusion, Neveu (1996) propose de retenir le terme *engagement* pour traduire la relation individu-emploi et le terme *implication* pour traduire la relation individu-organisation.

Ce concept d'engagement dans le travail a été opérationnalisé par les recherches de Lodahl et Kejner(1965) Lawler et Hall, (1970) et Kanungo(1982).

L'implication dans la carrière

La carrière peut-être l'élément saillant de la relation de l'individu à son travail. L'implication dans la carrière correspond au souci de développement personnel puisque la carrière représente le parcours individuel réalisé par la personne à travers différents postes ou entreprises.(Thevenet, 1992). Dans la littérature anglo-saxonne le concept d'implication dans la carrière concerne selon les recherches deux dimensions : l'attachement au métier, à la profession choisie (Blau 1985, Sekaran,1982) et l'importance accordée à la stratégie et à la planification de sa carrière (Greenhaus, 1971, Gould, 1979). Ces recherches ont développé différents outils pour mesurer ce concept.

L'implication dans le métier

C'est le métier, l'identité « professionnelle » qui constitue dans ce cas le point d'ancrage, le référent de l'implication au travail. Il y a un processus d'identification à des compétences, des savoir-faire spécialisés, à un groupe professionnel (Sheldon, 1971 ; Thevenet,1992, Witt, 1993). Leurs groupes de références dans les organisations semblent restreints aux frontières de leur métier : informaticiens, journalistes, chercheurs. Leur valeur sur le marché ne peut se développer que s'ils investissent dans leur compétence distinctive (Thevenet, 1992).

L'implication dans le groupe de travail

Elle concerne les relations que le salarié entretient avec son groupe de travail ou d'autres groupes. Les études de Dubin (1972) (citées par Thevenet,1992) amènent cet auteur à insister sur la notion de socialisation. Il ne pourrait y avoir d'identification que dans la mesure où la personne a des opportunités d'interaction avec l'organisation au-delà du cadre strict de sa description de fonction et des règles auxquelles elle est soumise. Cette socialisation comprend le groupe de travail direct, les divers groupes opérationnels (cercles de qualité, groupes de projet...), les groupes informels de collègues de travail, formés autour d'affinités personnelles ou d'intérêts communs.

L'implication organisationnelle ou implication dans l'organisation

Cette implication concerne l'organisation dans toutes ses facettes : buts, valeurs, systèmes de gestion et tous les autres aspects non forcément liés au contenu du poste et du métier occupé. Elle résulte d'attentes, d'échanges entre l'individu et l'organisation. L'implication traduit la cohérence entre les systèmes de valeur de l'individu et ceux de l'organisation et le degré avec lequel l'organisation permet aux individus de trouver un sens ou une cohérence (Thevenet, 1992) ;

Commeiras (1994) a effectué une analyse complète des différentes approches unidimensionnelles et multidimensionnelles de l'implication organisationnelle ainsi que des différentes échelles de mesure développées dans ces approches. Ces travaux théoriques et empiriques sur le concept *d'implication organisationnelle* ont contribué à mettre en évidence plusieurs dimensions sous la forme d'approches unidimensionnelles ou mutidimensionnelles :

- *L'implication affective* : elle traduit l'attachement affectif et émotionnel du salarié à l'organisation. Elle recouvre plusieurs dimensions : la croyance et l'acceptation des buts et des valeurs de l'organisation (Buchanan 1974 ; Porter, 1974 ; O'Reilly et Chatman,1986 ; Penley et Gould,1988 ; Allen et Meyer, 1990), l'attachement de l'individu à son poste de travail, la volonté de faire des efforts en faveur de l'organisation, la loyauté (sentiment d'affection et d'attachement envers l'organisation).

Parmi les échelles qui opérationnalisent ce concept, les questionnaires en 15 ou 9 items de Mowday, Porter et Steers (1979) (OCQ, OCQP) et celui en 8 items de Allen et Meyer (1990) (AMA) sont ceux dont les propriétés psychométriques sont les plus fiables. (L'OCQP ne retient que les items positifs de l'OCQ).(Charles Pauvers, 1996, p.217)

- *L'implication calculée* ou l'engagement résultant d'échanges réciproques (contribution /rétribution) et/ou de la perception des coûts associés à un éventuel départ. Elle est basée sur la théorie de l'échange (Homans 1958) et la théorie des avantages comparatifs (Becker, 1960). Cette forme d'implication est fondée sur une évaluation coûts/bénéfices : le salarié évalue son adhésion en fonction des divers profits qu'il peut en retirer.
  (Ritzer et Trice, 1969 ; Hrebiniak et Allutto, 1972 ; O'Reilly et Chatman,1986 ; Penley et Gould, 1988 ; Allen et Meyer,1990)
  Le questionnaire de Allen et Meyer (AMC) constitue actuellement le meilleur outil de mesure disponible (Charles Pauvers, 1996, p :217)

  - *L'implication normative* ou l'engagement qui se rattache à un sentiment de devoir et résultant d'une pression de la norme sociale
    (Wiener, 1982 ; Allen et Meyer,1990).

  - *L'implication aliénante* ou l'attachement négatif résultant d'un manque de liberté qui paralyse les comportements (Penley et Gould, 1988)

Les deux dernières formes d'implication sont plus marginales dans les recherches.

Au-delà du processus affectif ou cognitif qui sous-tend le concept d'implication organisationnelle, Reichers (1986) propose une reconceptualisation de ce concept en s'interrogeant sur la cible de l'implication: le concept global d'organisation lui semble trop abstrait et il préfère distinguer les différents groupes susceptibles d'être l'objet de l'implication: collègues de travail, supérieur hiérarchique, clients, autres groupes. Thevenet (1992), Becker (1992), Cohen (1993) ont souligné dans leurs recherches la multiplicité des groupes qui peuvent générer de l'implication (affective ou cognitive).

Pour résumer *l'implication au travail* est un concept qui traduit et explicite la relation individu-situation de travail. Il fait intervenir les composantes formelles, affectives, politiques

identitaires et symboliques de cette relation mises en évidence par les différentes théories des organisations. Comme la relation individu-situation de travail, l'implication résulte d'un échange, se construit dans le temps et se caractérise par sa mutidimensionnalité (Thevenet, 1992, 2001; Neveu, 1993 ; Commeiras, 1994 ; Charles-Pauvers, 1996)

Les tendances récentes de la recherche considèrent le concept d'implication au travail dans cette multidimensionnalité, incluant des objets différents de l'implication comme l'organisation, le groupe de travail, le métier, le poste de travail, la carrière, le syndicat, la tâche (Blau, Paul et St John,1993 ; Cohen,1995 ; Randall et Cote,1991).

Les déterminants de l'implication

Une grande partie de la recherche s'est intéressée à identifier tous ses déterminants possibles (Mowday et alii, 1982 ; Mathieu et Zajac,1990 ; Cohen,1992)

Sur la base des travaux de Steers (1977) et après avoir analysé une **trentaine de recherches, Mowday et Alii (1982)** les classent en quatre grandes catégories

- ***Les caractéristiques personnelles*** : âge, sexe, état civil, ancienneté, scolarité, statut professionnel, niveau hiérarchique, besoin d'accomplissement, ambition, mobilité ;

- ***Les caractéristiques du travail*** : autonomie, identité, variété, complexité, possibilités d'interaction, visibilité des résultats, ambiguïté et conflit de rôle, opportunités de promotion ;

- ***Les caractéristiques de l'organisation*** : décentralisation, formalisation, participation à la propriété, participation aux décisions, style de leadership ;

- ***L'expérience de travail*** : satisfaction du travail, sentiment d'importance, stress et tension, climat de confiance, d'autonomie, relations avec le supérieur, relations avec les collègues de travail.

Les entretiens ont montré comment le temps partiel était susceptible d'influencer certains de ces déterminants (opportunités de promotion, participation aux décisions, autonomie, relations avec le supérieur hiérarchique, avec les collègues...). Plus généralement, le temps partiel semble influencer le processus de socialisation du cadre et la structure d'opportunités et de rétributions au sens large. Cette dernière dimension structure tout le sens de l'implication. (Thevenet, 1992).
Dans la mesure où l'implication au travail est une des ressources de la performance dans certains modes d'organisation du travail (Thevenet, 1992, 2001), nous mesurons mieux ainsi les enjeux managériaux du temps partiel à travers l'influence qu'il exerce sur cette attitude.

Mottaz (1988) a une autre conception des déterminants de l'implication : Il les intègre dans un modèle global basé sur la perspective cognitive, suggérant que l'implication est largement tributaire des rétributions et des valeurs. Il distingue :

- ***Les rétributions intrinsèques***, directement associées au travail, à la tâche, comme le degré d'autonomie, le degré de signification de travail (perception de la tâche comme étant une contribution non négligeable au travail de l'organisation) et le degré d'intérêt (perception de la tâche comme étant intéressante et valorisante.

- ***Les rétributions extrinsèques*** comme les rétributions sociales, basées sur la qualité des relations interpersonnelles(aide du supérieur et des subordonnés) et les rétributions organisationnelles dont l'objectif est de motiver ou de faciliter la performance au travail et le désir de rester membre de l'organisation (conditions générales de travail, l'équité du salaire, l'opportunité de promotion, les avantages sociaux, le niveau de salaire).

Quant aux valeurs, il les mesure par l'importance plus ou moins grande que le salarié accorde aux diverses catégories de rétributions.

Par ailleurs, il est le seul à souligner que les caractéristiques personnelles (ou les variables démographiques) peuvent être corrélées avec l'implication mais ne sont pas des déterminants du concept car elles n'expliquent pas la formation de l'attitude d'implication. Leur corrélation passe par des variables intermédiaires comme les rétributions ou les valeurs.

En ce qui nous concerne, trois formes d'implication au travail ont été retenues dans cette recherche car elles semblaient intuitivement questionnées par le temps partiel :

- **L'engagement dans le travail** (Job Involment) : le choix du temps partiel chez les cadres pose naturellement la question de la priorité qu'ils accordent à leur travail par rapport à leur façon d'organiser leur vie en général. Il questionne par là même le processus d'identification psychologique au travail exercé.

- **L'implication organisationnelle sur ses dimensions affectives et calculées** : Le choix du temps partiel questionne non seulement la priorité attachée au travail mais aussi l'attachement à l'entreprise. Certaines recherches ont constaté l'existence d'une relation entre la relation d'emploi flexible et l'implication organisationnelle (Charles Pauvers, 1996). Plus précisément les salariés à temps partiel se caractériseraient par une implication affective inférieure et une implication calculée supérieure à celle des autres salariés.

Ces concepts d'implication ont été opérationnalisés par les échelles de mesure suivantes :

- *Engagement dans le travail* : échelle de Kanungo (1982) (items 1 à) 10 page 17 du questionnaire)
- *L'implication organisationnelle affective* : échelle courte de Porter, OCQP (items1 à 9 de la page 18 du questionnaire)
- *L'implication organisationnelle calculée* : échelle de Allen et Meyer (1991), (items 10 à 17 de la page 18 du questionnaire).

➢ ***Les caractéristiques du poste occupé en relation avec le temps partiel***

Les entretiens ont laissé apparaître le rôle joué par les caractéristiques du poste occupé dans l'expérience du travail à temps partiel. Quatre dimensions ont été retenues pour ce concept qui contribuerait, selon les individus et les situations, à rendre le poste plus ou moins adapté au temps partiel.

- La définition ou la redéfinition de la charge de travail et des objectifs en fonction du temps partiel,
- La possibilité de moduler et négocier la charge de travail et les objectifs,

- Certaines caractéristiques spécifiques du poste (autonomie, indépendance, urgence et prévisibilité des tâches....)
- La possibilité de travailler seul ou plutôt en équipe

Ce concept est opérationnalisé par les items1 à 22 de la page 5 du questionnaire.

➢ **Les attitudes et les comportements du groupe de travail en relation avec le temps partiel**

Les entretiens ont souligné la diversité des situations de travail à travers en particulier les attitudes et les comportements du groupe de travail vis à vis du cadre à temps partiel

- Les attitudes et les comportements du supérieur hiérarchique
- Les attitudes et les comportements des collègues.
- Les attitudes et les comportements des subordonnés,

Ces attitudes varient de l'incompréhension au soutien coopératif et les comportements concernent la prise en compte plus ou moins importante du temps partiel dans l'organisation générale du travail de l'équipe et la coopération plus ou moins importante du groupe de travail pour gérer les interfaces, les absences, la charge de travail.

Ce concept est opérationnalisé par les treize items des rubriques C3 et C4 du questionnaire page 14 .

➢ **Le contexte organisationnel en relation avec le temps partiel**

Les cadres interrogés dans les entretiens ont évoqué certains éléments du contexte organisationnel susceptibles d'influencer, sinon l'exercice du temps partiel, tout au moins leurs représentations et leur sentiment d'intégration ou de marginalisation par rapport à une norme dominante.
Parmi ces éléments, nous avons choisi de retenir :

- Les pratiques de temps et d'horaires de travail dans le service ou l'unité de travail ;

- Les critères qui sous tendent l'évaluation : atteinte des objectifs, temps de présence, qualité du travail ;
- L'influence du temps partiel sur la structure d'opportunités de carrière et sur les opportunités de formation.

Le concept est opérationnalisé par les treize items des rubriques C5, C6 et C7 des pages 6 et 7 du questionnaire.

➢ **Les apports du « hors travail »**

Dans l'analyse des rapports travail /hors travail, les cadres interrogés ont évoqué les ressources procurées par le temps libéré et les activités du hors travail : équilibre personnel, satisfactions psychologiques, possibilités de se ressourcer, de récupérer, équilibre et complémentarité des activités de travail et de hors travail.
Mais ils ont aussi évoqué la difficulté à gérer de multiples rôles, parfois en conflit, qui augmentent souvent la charge de stress et de tension..
Les activités et le temps hors travail peuvent être, selon les individus et les situations, des ressources ou des contraintes pour le travail, parfois les deux.

Les relations entre le travail et le hors travail ont été l'objet de nombreuses recherches anglo-saxonnes. Ancrés dans la théorie des rôles, trois modèles explicatifs des relations travail/hors travail ont été proposés par les chercheurs (Lambert, 1990, Pronovost, 1994, Dumas, 1999, Thevenet, 2001).

1. **Le modèle de segmentation** qui suggère l'absence de relation entre le travail et le hors travail. Travail et hors travail sont des activités indépendantes séparées, compartimentées qui ne s'influencent pas.
2. **Le modèle de compensation** qui établit que les travailleurs qui vivent des privations au travail les compensent en choisissant des activités hors travail dans lesquelles ils s'impliquent. Ainsi un individu qui ne peut pas trouver de satisfaction dans son travail compensera ce manque en choisissant des activités hors travail plus satisfaisantes. Si cette théorie a essentiellement expliqué les réactions des salariés à un travail peu impliquant et peu satisfaisant, elle a également permis d'expliquer pourquoi certains salariés s'impliquent davantage dans le travail lorqu'ils doivent faire face à des problèmes dans

leur vie familiale. Pour résumer, cette théorie affirme que les travailleurs qui ne sont pas satisfaits par l'une des sphères (travail ou famille) recherchent plus de satisfaction dans l'autre sphère.

Certains auteurs (Lambert, 1990) soulignent les limites de ces deux théories de « segmentation » et de « compensation » qui résident dans la nature des populations étudiées. Il s'agit de recherches qui portent en majorité sur les ouvriers, leur aliénation au travail et leur volonté de séparer le travail du hors travail et de chercher des satisfactions en dehors du travail.

3. Le troisième cadre théorique, le plus étudié, est celui du **débordement** (spillover) qui suppose l'influence d'une sphère sur l'autre (Kirchmeyer, 1992).

Les recherches de ce dernier cadre théorique ont beaucoup étudié l'influence des dimensions sociales affectives et instrumentales de la sphère de travail sur la sphère du hors travail. Elles ont aussi étudié, mais dans une moindre mesure, la relation réciproque et en particulier l'impact de la vie de famille sur la vie de travail. Ces recherches ont exploré les influences à la fois positives et négatives de la vie de famille sur la vie de travail : comment la vie de famille peut dans certains cas faciliter et constituer un support pour la vie de travail et comment, dans d'autres cas elle rend la vie de travail plus difficile, plus problématique, plus stressante entrainant une diminution de la performance et de la satisfaction au travail.

Deux modèles sous tendent ces recherches :

- Le premier modèle est ***le modèle de rareté*** (***Scarcity Model***) (Marks, 1977, Kirchmeyer, 1992), qui suppose que les individus possèdent des ressources limitées, comme le temps , l'énergie, l'implication....Plus les rôles accumulés sont nombreux et plus grand serait le risque d'épuisement de ressources, de surcharge de rôles et de conflits inter-domaines.

Ceci implique que plus les ressources sont consacrées à un domaine, moins elles seront disponibles pour un autre. Il est aisé de déduire à partir de ce modèle que plus l'individu consacrerait de ressources à la sphère du hors travail, moins il pourrait en consacrer à la sphère de travail

Au sein de ce modèle, **Le courant de recherche axé sur les conflits inter-domaines et sur le conflit travail-famille** laisse en particulier émerger l'idée que la participation à plusieurs sphères ou domaines d'activités conduit à la surcharge et au conflit de rôles (Greenhaus et Beutell, 1985 ; Sieber, 1974).

Dans leur recherche sur le conflit travail/famille, Greenhaus et Beutell (1985) ont en particulier identifié trois types de conflits entre la sphère de travail et la sphère domestique :

- Un conflit de temps par le fait que le temps consacré aux activités hors travail peut être considéré selon les situations et les individus comme un temps qui pourrait ou devrait être consacré au travail (« *Time Based Conflict* »);
- Les activités hors travail peuvent être sources de conflits, de stress, de tensions qui affectent la vie de travail (« *Strain-basedConflict* ») ;
- Les activités hors travail requièrent des comportements différents, souvent éloignés, voire incompatibles avec les comportements requis dans la vie de travail (« Behavior-based conflict »).

Il convient de noter que des recherches ont mis en évidence le rôle modérateur de certaines variables sur le niveau de conflit et ses conséquences, en particulier la capacité et les stratégies des individus dans la gestion des différents rôles (Gray, 1983 ; Hall, 1972, Kirchmeyer, 1993).

- Le deuxième modèle concernent des recherches, moins nombreuses, qui mettent en évidence l'influence positive des sphères du hors travail sur la sphère de travail. Il s'agit du ***modèle d'expansion (Expansion Model)*** (Kirchmeyer, 1992) qui suppose que les ressources sont abondantes et que même quand des ressources considérables sont consacrées à un domaine, d'autres domaines n'en sont pas nécessairement privés.

En particulier ces recherches ont identifié une relation positive entre la participation dans les domaines du hors travail d'une part, l'implication ou la satisfaction au travail d'autre part (Steffy et Jones, 1988, Cohen, 1995). Kirchmeyer (1992) montre que le temps consacré aux activités hors travail élargit et enrichit les ressources consacrées au travail mais aussi que cet apport de ressources a un pouvoir explicatif des attitudes au travail très significatif. Comprendre l'individu au travail nécessiterait selon elle de prendre en compte non seulement

les éléments de la vie de travail mais aussi les éléments de la vie hors travail. Cette recommandation nous apparaît particulièrement pertinente pour notre recherche.

Il convient de noter que ce processus d'enrichissement des ressources consacrées au travail concerne surtout les activités sociales et les activités de loisirs. Il apparaît moins significatif pour les activités familiales. Selon ces recherches, les activités hors travail contribueraient à développer l'estime de soi mais aussi certaines compétences et aptitudes susceptibles d'aider l'individu à faire face aux demandes psychologiques, intellectuelles et comportementales du travail.

De nombreux liens, notamment la famille, peuvent soutenir l'individu, créer une énergie utile pour être performant dans d'autre rôles (Crouter, 1984 ; Steffy et Jones, 1988 ;Cohen et Kirchmeyer, 1995).

Le modèle d'expansion développé par Sieber (1974) identifie quatre types d'apports positifs issus de la participation dans le hors travail :

- Les activités hors travail peuvent être des sources de privilèges, de récompenses ou de gratifications qui leur sont propres et qui s'ajoutent aux privilèges déjà expérimentés dans le travail (« *Privileges gained* ») ;

- Les activités hors travail peuvent dans certains cas apporter un soutien psychologique qui permet de faire face aux difficultés et aux problèmes expérimentés dans le travail (« *Status Security* »);

- Les activités hors travail permettent dans certains cas l'accès à des sphères sociales ou à des informations qui peuvent se révéler directement ou indirectement utiles dans le travail. Par ailleurs, le statut et les responsabilités assumées dans ces activités hors travail contribuent à valoriser l'image de l'individu dans la sphère de travail (« *Status Enhancement* ») ;

- Enfin les activités hors travail permettent de développer des compétences et des attitudes utiles dans la vie de travailn(« *Personality Enrichment* »).

Pour résumer, les apports du hors travail constituent dans cette recherche un des concepts susceptibles d'influencer le vécu de travail des cadres à temps partiel. Sur la base des entretiens et des cadres théoriques évoqués plus haut, nous les considérerons à la fois dans leurs dimensions positives et négatives : les activités hors travail sont susceptibles de générer des ressources pour le travail : ressources psychologiques, ressources de statut, ressources instrumentales, ressources comportementales. Elles peuvent aussi diminuer les ressources consacrées au travail en générant des conflits, des tensions ou des difficultés d'adaptation comportementale. Ces processus d'augmentation ou de diminution des ressources consacrées au travail sont suceptibles d'affecter positivement ou négativement les attitudes et les comportements au travail des cadres à temps partiel et plus précisément leur implication et leurs modes d'ajustement.

Le concept est opérationnalisé par les treize items de la page 11 du questionnaire.

5.1.2. Les hypothèses de travail

Le test de notre modèle de recherche consiste à tester les relations entre les concepts du modèle pris deux à deux.

Les hypothèses suivantes peuvent être considérées comme des hypothèses de travail, le modèle de recherche étant plus exploratoire qu'hypothético-déductif. Elles visent à vérifier et expliciter les liens entre rapport au travail, modes d'ajustement et implication au travail d'une part, variables de l'environnement de travail et des activités hors travail d'autre part.

H1 : Les caractéristiques du poste occupé influencent le rapport au travail des cadres à temps partiel.

Nous pouvons supposer en effet que certaines caractéristiques du poste occupé et plus particulièrement la définition du poste encore de la charge de travail par rapport au temps partiel sont susceptibles d'influencer certaines dimensions du rapport au travail comme l'équilibre de vie ou l'équité de rémunération perçus.

H2 : Les caractéristiques du poste occupé influencent les modes d'ajustement des cadres à temps partiel.

Cette hypothèse est ancrée directement dans le contenu des entretiens à travers lesquels les modes d'ajustement résultent le plus souvent de la nécessité de faire face à la charge de travail, de gérer les absences et les interfaces, d'atteindre les objectifs fixés. Or, les caractéristiques du poste occupé, son degré d'adéquation au temps partiel, déterminent partiellement la possibilité d'atteindre ces objectifs.

H3 : Les caractéristiques du poste occupé influencent l'implication au travail des cadres à temps partiel.

Même si cette relation apparaît moins directe que la précédente, nous pouvons malgré tout supposer que la redéfinition du poste par rapport au temps partiel ou la possibilité de négocier la charge de travail ou les objectifs, ou encore la possibilité d'anticiper l'organisation du travail influencent à court terme :

- L'engagement dans le travail à travers une charge de travail mieux adaptée au temps de travail
- L'implication affective à travers un contexte relationnel coopératif et compréhensif
- L'implication calculée à travers l'intérêt que le cadre pourrait avoir de conserver un poste adapté au temps partiel

H4 *: l'attitude et le comportement du groupe de travail influencent le rapport au travail des cadres à temps partiel*

Les entretiens nous autorisent à penser que la coopération ou selon les cas la frilosité du groupe de travail vis à vis du temps partiel sont susceptibles d'influencer directement les possibilités de carrière hiérarchique, l'équité de rémunération, l'équilibre de vie mais aussi les sentiments de reconnaissance et d'intégration. Le rôle décisionnel du supérieur hiérarchique sur la rémunération et la carrière, la prise en compte du temps partiel par l'équipe de travail susceptible de faciliter la modulation de la charge de travail mais aussi la récupération et la diffusion de l'information, sont les médiateurs essentiels de cette relation.

H5 : ***L'attitude et le comportement du groupe de travail influencent les modes d'ajustement des cadres à temps partiel***

Les entretiens ont montré que le rôle du groupe de travail dans la charge de travail ou dans l'information vont influencer les modes d'ajustement qui vont permettre aux cadres de « tenir leur poste » : Les différents degrés de flexibilité, de gestion des priorités, de délégation, de contrôles des différents temps de travail et des temps sociaux, de récupération et de diffusion de l'information résulteraient en partie du degré de coopération du groupe de travail et de sa prise en compte du temps partiel dans l'organisation générale du travail de l'équipe.

H6 : ***L'attitude et le comportement du groupe de travail influencent l'implication au travail des cadres à temps partiel.***

De même, nous pouvons supposer que l'implication résulte en partie de la coopération plus ou moins importante du groupe de travail .L'engagement dans le travail peut se trouver diminué par la coopération du supérieur hiérarchique ou des collègues, l'implication affective peut à l'inverse s'accroître : un groupe de travail coopératif contribue à l'attachement à une organisation compréhensive vis à vis du temps partiel. L'implication calculée peut aussi s'accroître à travers l'intérêt perçu par le cadre de demeurer dans un groupe de travail « facilitateur ». A l'inverse, un groupe de travail frileux vis à vis du temps partiel pourrait entraîner les effets opposés.

H7: ***Le contexte organisationnel influence le rapport au travail des cadres à temps partiel***

L'étendue perçue des opportunités de carrière et les pratiques de temps de travail est susceptible d'influencer la vie de travail des cadres à temps partiel sur les aspects directement concernés : possibilités de carrière horizontales et verticales, souplesse du temps de travail ou encore sentiment de reconnaissance et d'information.

H8: ***Le contexte organisationnel influence les modes d'ajustement des cadres à temps partiel***

Les pratiques de temps et d'horaires de travail ainsi que les structures d'opportunités de carrière et de formation sont supposées influencer les modes d'ajustement des cadres à temps partiel : flexibilité, récupération de l'information, contrôle des temps sociaux sont directement concernés. Ces modes d'ajustement, s'ils permettent de faire face à la charge de travail, permettent aussi au cadre de se sentir moins en rupture par rapport aux normes de comportement et de pratiques et de limiter ainsi les risques de marginalisation. C'est à la fois par rapport aux normes, à la culture et aux possibilités d'évolution professionnelle que les cadres vont en partie définir leurs comportements d'ajustement.

H9*: Le contexte organisationnel influence l'implication au travail des cadres à temps partiel*.

Chacune des différentes dimensions du contexte organisationnel est susceptible d'influencer l'implication au travail. Des possibilités de carrière équivalentes à temps plein et à temps partiel peuvent par exemple contribuer à renforcer les implications affectives et calculées.
A l'inverse, des pratiques de longs horaires de travail pour les cadres ou l'importance attachée au temps de présence dans les critères d'évaluation peuvent contribuer à augmenter l'engagement dans le travail mais aussi à diminuer les implications affectives et calculées par le fait que le cadre se sent en rupture avec la culture organisationnelle.

H10*: Les apports des activités hors travail influencent les modes d'ajustement des cadres à temps partiel*

Les apports des activités hors travail sont susceptibles d'influencer les modes d'ajustement dans la mesure où les recherches sur l'interaction travail/vie personnelle (Lambert, 1990) ont montré que les caractéristiques de la vie personnelle comportent des effets directs et indirects sur la vie de travail, le plus souvent à travers les attitudes et les comportements des individus. Ces caractéristiques influencent plus précisément, les dispositions psychologiques des individus, leurs motivations, leurs compétences, leur énergie émotionnelle, leurs aspirations, et en conséquence la manière dont ils vont affronter et vivre leur travail. Nous pouvons donc supposer que les modes d'ajustement ont des chances d'être affectés par les contraintes et les ressources des apports « hors travail ».

H11*: Les apports des activités hors travail influencent l'implication au travail des cadres à temps partiel*.

Les caractéristiques de la vie personnelle affectent les comportements au travail mais aussi les attitudes.
La littérature sur les modèles *d'expansion* ou de *rareté* des ressources nous permettent de supposer que les apports des activités hors travail influencent l'implication au travail des cadres à temps partiel.
Cette relation a déjà été établie par les travaux de Kirchmeyer (1992) et Cohen (1995) qui ont montré qu'il existait d'une part une relation positive entre les ressources des activités hors travail et le niveau d'implication organisationnelle et d'autre part une relation opposée entre les contraintes générées par les activités hors travail et le niveau d'implication organisationnelle.

5.2. ELABORATION DU QUESTIONNAIRE

5.2.1. Précautions méthodologiques

Dans un premier temps, nous avons veillé à ce que le questionnaire se déroule de la manière la plus naturelle possible en regroupant les questions portant sur le même thème.
Par ailleurs nous avons du effectuer des arbitrages entre la quantité d'informations fournies par le questionnaire et le taux de réponses : le temps nécessaire pour remplir le questionnaire ne doit pas être trop long. Dans le cas contraire, la lassitude du répondant ou sa non coopération constituent des risques possibles et un taux de non-réponses trop important ne permettrait aucune exploitation statistique satisfaisante.
Les questions ont été souvent construites à partir des entretiens semi-directifs, ce qui a permis de les formuler en termes facilement accessibles et reconnaissables .

Le questionnaire n'est pas : « *une simple liste de questions sur les différents aspects d'un sujet donné. En réalité, la forme des questions, leur agencement, leur contenu.....jouent un rôle de premier plan et obéissent à des règles d'élaboration rigoureuses qu'il faut respecter si l'on veut que nos questions aient une réelle valeur descriptive et que les réponses qu'elles appellent soient des données fiables et utilisables* » (Aktouf, p :97)

5.2.2. Construction du questionnaire

➢ **Agencement général et mise en forme**

Le questionnaire joint en annexe dans son intégralité se présente sous la forme d'un document dactylographié de vingt et une pages. Ces vingt et une pages se décomposent de la manière suivante :

1. Une lettre d'accompagnement de deux pages qui précise :

    - Le cadre académique de l'étude
    - Les questions centrales de la recherche
    - Les entreprises et les individus destinataires de l'enquête
    - Le découpage thématique du questionnaire
    - La proposition de communication des résultats aux participants
    - La confidentialité et l'anonymat des réponses

2. Une page de présentation du questionnaire

3. Dix huit pages consacrées au questionnaire proprement dit et structurées autour de **six** parties

Chaque partie est titrée. Certaines d'entre elles débutent par un paragraphe d'introduction ou de transition. Après certaines questions ou certains groupes de questions, les répondants peuvent formuler des remarques, commentaires ou précisions sur les sujets qu'ils viennent d'aborder, grâce à des espaces prévus.

La dernière page est réservée aux commentaires personnels et offre au répondant la possibilité d'exprimer ses sentiments, ses critiques et ses suggestions après avoir répondu à l'enquête. Elle rappelle enfin l'adresse de retour du questionnaire.

La présentation détaillée du questionnaire est effectuée selon l'ordre des pages.

➢ **<u>La nature et le contenu des questions</u>**

<u>La nature des questions :</u>

Le questionnaire comprend 3 types de questions :

- **Des questions à échelles graduées** : le répondant se voit proposer un certain nombre d'items et indique sa préférence, sur une échelle graduée de1 à 6

Exemple :

	Tout à fait d'accord 6	D'accord 5	Plutôt d'accord 4	Plutôt pas d'accord 3	Pas d'accord 2	Pas d'accord tout 1
.Ma charge de travail a été définie ou redéfinie en fonction de mon temps partiel	6	5	4	3	2	1

- **Des questions fermées binaires (oui/non)** pour des questions purement factuelles et facilement compréhensibles ou bien pour des questions filtres servant à départager les répondants et à les orienter vers différentes parties du questionniare

Exemple :

Vous êtes à temps partiel dans le cadre d'une préretraite progressive
- ❑ oui
- ❑ non

- **Des questions fermées ou semi-ouvertes** à choix multiples, sans échelles graduées,

Exemple :

Quelles sont les raisons pour lesquelles vous avez choisi de travailler à temps partiel :
(Vous pouvez cochez plusieurs réponses)

- ❑ Pour des raisons familiales (s'occuper des enfants, des parents, autres...)
- ❑ Pour mener un projet personnel (reprise d'études, vie associative, création d'entreprise, engagement politique...)
- ❑ Pour disposer simplement de davantage de temps libre sans projet particulier
- ❑ Pour avoir davantage de loisirs
- ❑ Pour préparer votre départ à la retraite
- ❑ Pour exercer une autre activité professionnelle rémunérée
- ❑ Pour d'autres raisons ? lesquelles ?

Le contenu du questionnaire

Le contenu du questionnaire est présenté dans sa forme initiale, en six parties. Les questions qui le composent sont :

- pour une part reprises et/ou adaptées d'études parues dans la littérature
- pour d'autre part issues de formulations personnelles à partir d'éléments d'information fournis par la pré-enquête

Dans le premier cas, les références utilisées seront citées au fur et à mesure.

A. Votre expérience professionnelle (page 2)

Les questions 1 à 7 concernent les variables professionnelles. Elles doivent fournir des informations pertinentes sur la nature de l'activité professionnelle : ancienneté professionnelle, ancienneté dans l'entreprise, secteur d'activité, ancienneté dans le poste, fonction occupée et positionnement hiérarchique

Pour cette dernière variable, la diversité des secteurs d'activité rendait difficile la comparaison des positionnements hiérarchiques objectifs définis par les grilles hiérarchiques. Nous avons donc choisi d'utiliser la catégorisation établie par J.P.Juès (Les cadres en France, 1999)

- **Les attitudes et les comportements des collègues vis à vis du temps partiel.(*C4. Mes collègues*,** questions 1 à 6) 6 items décrivent de la même manière un continuum d'attitudes et de comportements plus ou moins coopératifs.

- **Les comportements de l'environnement de travail et des autres cadres par rapports aux horaires de travail (*C5. dans mon service...*** questions 1 à 4): les longues journées de travail sont-elles la norme ? (4 items)

- **Les critères prédominants d'évaluation (*C6. Votre évaluation*** questions 1 à 3): atteinte des objectifs, qualité du travail, temps de présence. Ils sont directement en rapport à la fois avec les conditions d'exercice du temps partiel (charge de travail) et les perspectives d'évolution professionnelle.

- **Les opportunités de carrière (*C7. les opportunités de carrière*,** questions 1 à 6): elles sont décrites par 6 items. Les entretiens ont montré que selon les contextes et les individus les possibilités de carrières à temps partiel pouvaient sembler plus ou moins limitées

- **L'attitude et les comportements des subordonnés pour les cadres encadrants (*C8. Mes subordonnés*,** questions 1 à 8). 8 items décrivant le degré d'autonomie et de responsabilité des subordonnés ainsi que leur degré de coopération sont réservés aux cadres encadrants.

Vos comportements au travail (pages 8 et 9)

Vingt items au total décrivent la flexibilité et les modes spécifiques d'organisation dans le travail.

Six items concernent plus particulièrement le degré de flexibilité dans le rapport temps de travail/temps hors travail et dans le rapport espace de travail/espace hors travail.

Votre temps partiel (pages 2 et 3)

Dix sept questions de faits et d'opinions fournissent des informations sur :

- Les raisons qui ont motivé le choix du temps partiel (questions 1 et 2)
- L'ancienneté de l'expérience professionnelle à temps partiel (questions 3 et 4)
- La formule de temps partiel (question 5) : cette information est l'objet d'une question ouverte. Les formules sont très différentes selon les entreprises et les individus. Leur catégorisation a été effectuée à postériori.
- les conditions contractuelles du contrat de temps partiel (% de rémunération, % de temps travaillé, prime, durée de l'engagement...) (questions 6 à 9 et 12 à 16)
- Les perceptions de durée de travail et de charge horaire (questions 10 et 11)
- La proportion de cadres à temps partiel dans l'équipe de travail (question 17)

Votre situation de travail (pages 4 à 7)

Les items utilisés dans ce thème ont été créés spécifiquement pour cette recherche et sont directement issus des entretiens ou des rares travaux empiriques sur les cadres à temps partiel Les questions de ce thème décrivent des aspects de la situation de travail dont les entretiens et les travaux sur les cadres à temps partiel ont montré qu'ils pouvaient avoir un rapport avec l'exercice du temps partiel, en particulier :

- **Les caractéristiques du poste occupé** (***C1. Mon poste***, questions 1 à 22): elles concernent la définition ou la redéfinition du poste par rapport au temps partiel, des aspects du contenu et de la nature du travail supposés plus ou moins compatibles avec le temps partiel, l'autonomie du cadre répondant dans la définition ou la modulation de sa charge de travail .

- **Les attitudes et les comportements du supérieur hiérarchique vis à vis du temps partiel** et de son exercice.(***C3. Mon supérieur hiérarchique direct***, questions 1 à 10) Dix items décrivent un continuum d'attitudes et de comportements allant de l'ignorance à la coopération

D1. Flexibilité, (questions 1 à 6)

Quatorze items décrivent des modes d'organisation spécifiques évoqués par les cadres interviewés lors des entretiens exploratoires :gestion des priorités, délégation, récupération de l'information, gestion stricte des temps sociaux) .

D2. Comportements et modes d'organisation dans le travail, (questions 1 à 14)

Vos activités extra-professionnelles (pages 10 et 11)

Une première question demande aux répondants d'exprimer leur degré d'attachement aux différents domaines de vie et permet ainsi de mesurer **la centralité du travail.**

(E1. Domaines de vie, questions 1 à 4)

Les domaines de vie retenus sont ceux qui sont utilisés dans la plupart des recherches portant sur la centralité du travail, le sens du travail ou bien encore les rapports travail/hors travail (Morin, 1997).

Quatre domaines ont été retenus : travail, famille, activités sociales et loisirs

Les questions suivantes concernent les apports des activités extra-professionnelles pour le travail (**E1.Vos activités familiales, E2.Vos activités sociales, E3.Vos autres activités professionnelles**, questions 1 à 13) .

Nous nous sommes inspirés dans cette partie du questionnaire élaboré par C.Kirchmeyer (1992) pour étudier les rapports travail/hors travail dans les cadres théoriques des modèles de rareté et d'expansion des ressources ; Quinze items de son questionnaire s'inscrivent dans le modèle d'expansion des ressources et décrivent les apports positifs du hors travail sur le travail. Huit items s'inscrivent dans le modèle de rareté des ressources et décrivent les apports négatifs du hors travail sur le travail .

Nous avons adapté ce questionnaire dans sa longueur et dans son contenu au contexte spécifique de notre recherche et surtout par rapport à ce qui avait été exprimé dans les entretiens sur ce sujet .

Les items 1 à 8 et l'item 11 décrivent les apports positifs du hors travail sur le travail : ressources psychologique, statut et privilèges, ressources instrumentales (idées, informations, attitudes)

Les items 9, 10,12 et 13 décrivent les apports négatifs du hors travail sur le travail : tensions, stress, gestion de rythmes différents, attitudes éloignées...

Ces apports sont mesurés sur trois types d'activités : les activités familiales et domestiques, les activités sociales, les autres activités professionnelles.

F. Votre expérience de travail (pages 12 à 18)

Il s'agit ici de l'expérience de travail prise dans un sens restrictif et non dans son acception telle que nous l'avons définie pour cette recherche.
Elle concerne les attentes des répondants sur différentes dimensions et aspects du travail, les perceptions de ces répondants sur les mêmes dimensions et aspects de leur situation de travail, leur implication au travail dans un sens large : travail (job), groupe et organisation.

FA. Pour un travail idéal (pages 13 et 14)

Dans cette partie, le répondant doit exprimer le degré d'importance qu'il attache à trente cinq caractéristiques du travail, dans la perspective d'un travail idéal. C'est **le concept d'attentes vis à vis du travail** que nous traitons à priori en **variable passive** dans notre modèle de recherche.

Les attentes vis à vis du travail souvent reprises dans la littérature anglo saxonne sous le concept de « work values » ont été définies comme étant les buts relativement stables et généraux visés par l'individu grâce à son travail : ce que les gens recherchent dans leur travail, ce qu'ils privilégient et trouvent essentiel de retrouver dans l'exercice d'un emploi. Par exemple, recherchent-ils des possibilités de se réaliser, de se valoriser, un environnement de travail agréable, un bon climat de travail, à se tenir occupé, à gagner un revenu ? (Sverko etVizek Vidovic, 1995 in Fournier et Croteau, 1999, Mottaz, 1995, ...). Cette notion de « work values renvoie directement à la notion de l'orientation de l'individu envers le travail dont parle Morin (1993, 1996).

Dans sa recherche sur les gestionnaires français et québécois, Morin (1993) relève en particulier deux catégories de fonction du travail : la fonction expressive et la fonction utilitaire. La première réfère à l'idée du travail comme source principale de développement, de réalisation et de satisfaction personnelle : les gestionnaires travaillent pour se réaliser et développer leurs talents, pour exercer leur créativité et pour s'accomplir. Quant à la seconde elle traduit davantage une vision du travail centrée autour de la notion de revenu ou

d'obligation sociale : ils travaillent pour subvenir à leurs besoins de base et pour être autonomes et indépendants.
Ce concept d'attente par rapport au travail est au cœur de plusieurs théories de la motivation et de la satisfaction au travail. Il est en particulier un des concepts clés de la théorie de la motivation de Vroom (1964) (théorie VIE : valence, instrumentalité, expectation) dans laquelle il est dénommé « valence », la valence étant la valeur affective(l'importance) que l'individu attribue à la récompense. Ce concept d'attente par rapport au travail est également au cœur de la théorie de la divergence pour le concept de satisfaction (Locke, 1976, Kalleberg, 1977). Selon cette théorie, le processus de satisfaction résulte de l'écart entre « l'attendu » et le « perçu », entre ce que devrait être chaque aspect du travail et ce qu'il est effectivement. C'est en particulier dans cette théorie que s'inscrivent les travaux de Francès. sur la motivation et la satisfaction au travail des cadres (Francès, 1981).

Ces valeurs ou attentes constituent le système de référence à travers lequel l'individu perçoit et évalue sa situation de travail, son expérience de travail. Elles déterminent naturellement l'importance accordée aux différents aspects intrinsèques et extrinsèques de la situation de travail (Ripon, 1987).

Dans les entretiens, les cadres à temps partiel ont exprimé naturellement l'importance et la priorité attachée à certaines caractéristiques du travail : possibilités de réalisation, carrière, équilibre personnel.....

Qu'elles soient considérées isolément ou faisant partie d'un concept plus global de motivation ou de satisfaction au travail, les attentes par rapport au travail sont, dans la plupart des recherches, mesurées sur les inventaires de caractéristiques du travail cités plus haut.
Mais encore une fois, c'est sur le travail de Robert Francès (1981) que nous nous sommes appuyés et plus particulièrement sur l'IMAC.(inventaire de motivation appliqué aux cadres). Dans l'IMAC chaque item de satisfaction (chaque locution) est transformé en un item mesurant la motivation : chaque sujet doit décider de l'importance qu'il accorde à l'item descriptif sur une échelle en 6 points .

Nous nous sommes largement inspirés du questionnaire de R.Francès (1981) élaboré pour mesurer la motivation et la satisfaction au travail des cadres. Ce questionnaire avait été développé dans un contexte français, spécifiquement pour les cadres et nous paraissait mieux

adapté que la plupart des questionnaires anglo-saxons qui concernent plus largement toutes les catégories de salariés et qui s'inscrivent dans un contexte culturel différent.
Les 35 caractéristiques ont été regroupées en 11 sous-dimensions intrinsèques et extrinsèques habituellement retenues dans les recherches

Nous avons repris dans ce questionnaire certaines dimensions dont nous avons , selon les cas, conservé ou adapté la formulation :
Ont été reprises en particulier les dimensions suivantes : développement et progrès personnels, autonomie, indépendance de pensée et d'action, sentiment de réalisation de soi, pouvoir, autorité, influence, sentiment d'être informé, participation aux décisions, statut, carrière, occasion de développer des relations, rémunération (rétribution) . Les entretiens ont montré que ces dimensions étaient susceptibles d'être influencées par le temps partiel.

Dans le questionnaire de R. Francès, chacune de ces dimensions était décrite par plusieurs items. Selon les cas et toujours au regard de la question du temps partiel, nous les avons :

- résumées par un seul item (ex : disposer d'influence et de pouvoir dans son travail)
- décrites seulement par une partie des items utilisés par R.Francès (ex : occasion de développer des relations)
- décrite par des items différents de ceux utilisés par R. Francès (ex : opportunités de carrière)

En particulier, des aspects évoqués dans les entretiens ou dans des recherches récentes ont été utilisés pour décrire :

La carrière :

Nous nous sommes inspirés de la typologie de carrières élaborée par Bourgeois et Wills, 1990 et décrite par Cardinal (1999) qui regroupe 4 modèles :

- Le modèle linéaire qui correspond à une carrière verticale dans un même domaine vers des postes qui confèrent une autorité accrue et un degré plus élevé de responsabilités (items 1 et 2)

- Le cheminement de l'expert qui suppose un engagement à long terme dans un domaine ou un champ d'activité (item 4)
- Le cheminement transitoire (changement de postes fréquents, d'un champ d'activités à un autre, qui implique le plus souvent des mouvements latéraux) (item 6)
- Le cheminement spiralique (changements majeurs tous les sept à dix ans)(item 3)

Les responsabilités managériales sont l'objet d'un item différent (item 5) car elles peuvent concerner tous les types de carrière mais sont souvent perçues comme difficilement compatibles avec le temps partiel.

La rémunération :

Nous avons souhaité reprendre les différents aspects évoqués dans les entretiens en particulier

- l'évaluation de la rémunération par rapport au niveau de vie
- la perception d'équité de la rémunération par rapport aux objectifs (performance)
- la perception d'équité par rapport au temps et aux efforts
- La perception d'équité par rapport aux augmentations de salaires

A ces dimensions de départ, nous avons ajouté plusieurs autres dimensions également évoquées dans le entretiens :

Les conditions de travail décrites par la perception de l'adéquation entre la charge de travail et le temps de travail dont dispose le cadre

L'équilibre vie professionnelle/vie personnelle

Cette dimension, très souvent évoquée dans les entretiens, nous paraissait indispensable dans une recherche sur le temps partiel. Elle avait déjà été introduite par F. Belle dans sa recherche sur les femmes cadres

Temps de travail

Trois items mesurent la souplesse et l'autonomie dans la gestion du temps de travail susceptibles de faciliter les stratégies d'ajustement et de gestion de la charge de travail des cadres à temps partiel.

Reconnaissance

Le sentiment de reconnaissance est une dimension située au cœur de la problématique du temps partiel et liée au sentiment d'intégration et d'appartenance. Trois items décrivent la reconnaissance du groupe de travail (supérieur hiérarchique, collègues, subordonnés) et 1 item décrit la comparaison avec les cadres à temps plein.

Ces adaptations ont été effectuées dans l'objectif de rendre compte du mieux possible de la spécificité et de la contingence des situations de travail à temps partiel.

FR Dans votre travail actuel (pages 15 et 16)

Les items des pages 15 et 16 sont destinés à mesurer notre **concept de rapport au travail** Souvent définies par le concept de *work rewards* ou *work experiences* dans la littérature anglo saxonne, elles correspondent aux perceptions de l'individu sur les différents aspects de sa situation de travail.

Sur les mêmes 35 aspects du travail, nous demandons au répondant de ne plus considérer un travail idéal mais son travail actuel et d'indiquer dans quelle mesure ces 35 caractéristiques sont vérifiées. L'échelle bipolaire utilisée va de *tout à fait vrai* à *tout à fait faux*

Nous avons rajouté un item relatif à la perception de la charge de travail

Vos sentiments et attitudes face au travail
(pages 17 et 18)

Deux dimensions de **l'implication au travail** ont été retenues dans cette recherche car elles semblaient intuitivement questionnées par le temps partiel :

- **L'engagement dans le travail** (*Job Involvment*) **(FJI. Votre travail actuel**, questions 1 à 10) mesuré par le questionnaire de Kanungo (1982) dont les propriétés de validité et de fiabilité ont été largement démontrées. Le temps partiel pose la question de l'engagement dans le travail à travers l'importance accordée par chaque individu au travail exercé par rapport à sa vie de manière générale.

- **L'implication organisationnelle** sur ses dimensions affectives et calculées **(FOC, questions1 à 17)**. Pour la dimension affective, nous avons retenu le questionnaire de Porter (1979) dans sa version courte (OCQP). Il est décrit par les items 1 à 9 .
  Pour la dimension calculée, nous avons retenu le questionnaire d'Allen et Meyer (1991) sur la dimension « continuance » décrit par les items 10 à 17.
  Le choix de ces deux questionnaires est fondé sur la recherche de Charles Pauvers (1996), menée sur des salariés français en relation d'emploi flexible, qui montre que :

  - L'OCQP (échelle affective de Porter version courte) a une structure factorielle plus stable que l'OCQ (version longue) et constitue un très bon outil de mesure de l'implication affective. Nous l'avons préféré à l'AMA (échelle affective d'Allen et Meyer) dans la mesure où sa richesse sémantique nous paraissait plus large tout en respectant l'unidimensionnalité.

  - L'AMC (Echelle calculée d'Allen et Meyer) opérationnalise bien la conceptualisation de l'implication calculée. L'attachement à l'entreprise est une question qui semble se poser naturellement pour des salariés qui sont à priori moins présents dans l'espace et le temps de travail.

Votre profil socio-démographiques

Les questions 1 à 6 fournissent des informations d'ordre biographique :
L'âge, le sexe, la situation familiale et le nombre d'enfants sont des variables classiques informant sur la position du sujet dans son « cycle de vie », ce qui nous semble particulièrement important pour une recherche sur le temps partiel.

Le niveau de formation et la part du salaire dans les revenus du couple sont deux autres variables importantes par rapport à la question du temps partiel

Enfin les questions 6 et 7 concernent respectivement le **projet de conserver ou modifier la durée de travail**, et **le degré de satisfaction globale** par rapport à l'expérience de temps partiel .

Ces questions seront utilisées comme variables descriptives.

5.2.3. Pré-test et passation du questionnaire

➢ **Le pré-test du questionnaire**

Le questionnaire pour cadres à temps partiel a été pré-testé auprès d'une dizaine de cadres à temps partiel et responsables de Ressources Humaines.
Ces pré-tests nous ont amené à apporter certaines modifications de forme, essentiellement dans la formulation des questions. Il nous ont indiqué comment les questions étaient comprises, ont permis d'éviter des erreurs de vocabulaire et de formulation, et ont mis en évidence refus, incompréhensions ou équivoques.

➢ **La passation du questionnaire**

Les questionnaires ont été diffusés dans six entreprises entre janvier 2000 et janvier 2001.
Pour une seule entreprise (Petrolex), les questionnaires ont été adressés par voie postale au domicile des cadres à temps partiel dont la liste nous avait été communiquée par la DRH.
Pour les cinq autres entreprises, l'ensemble des questionnaires a été déposé ou adressé par voie postale à la DRH qui s'est ensuite chargée de les diffuser sur les lieux de travail auprès des cadres concernés.

5.3. SCHEMA D'ANALYSE STATISTIQUE DE L'ENQUETE

5.3.1. La nature des variables

Après vérification et numérotation des questionnaires, les variables sont codées puis saisies à l'aide du logiciel Excel 6 afin de permettre le transfert des données vers SPSS (version 10) pour le traitement des données.

La saisie a fait l'objet de précautions minutieuses. Toutes les données manquantes ont été vérifiées ainsi que la cohérence entre certaines variables.

Les échelles de Likert rentrent dans la catégorie des variables ordinales. Les variables ordinales sont des variables qualitatives dont les modalités sont ordonnées. Toutefois, par extension, **elles sont assimilées à des variables métriques** : « *Comme les positions de l'échelle sont présentées à intervalles égaux physiquement et numériquement, on fait l'hypothèse que les réponses seront de niveau d'intervalle* » (Perrien et alii (1984), p.358).

De leur côté, Pras et Tarondeau (1981) ont testé sur un échantillon de répondants français des échelles graduées avec support sémantique. Les tests ont montré que les intervalles entre les termes « très mauvais », « moyen » et « très bon » sont psychologiquement égaux et que, dès lors, ce type d'échelle peut être considéré comme une échelle d'intervalle (Lambin, 1990).

5.3.2. Plan de traitement statistique

Ainsi que le rappellent Perrien et alii (1984), « *le moindre questionnaire pouvant générer une possibilité quasi-infini de traitements, il est conseillé de se bâtir un plan d'analyse.* »

Les objectifs de cette recherche sont à la fois descriptifs et explicatifs. La logique articulée des traitements statistiques est présentée en annexe. Ces traitements vont nous permettre de :

- Décrire l'échantillon sur les variables illustratives (variables professionnelle, variables liées au choix et aux caractéristiques du temps partiel, variables socio-démographiques, variables personnelles);
- Décrire la diversité des vécus de travail sur les variables actives du rapport au travail, des modes d'ajustement, de l'implication au travail : tendances, comportements homogènes et dispersé, profils ;

- Décrire la diversité des environnements immédiats de travail sur les variables actives des caractéristiques du poste occupé, des attitudes et des comportements du groupe de travail, du contexte organisationnel : description des tendances, des comportements homogène et dispersés, des profils ;
- Décrire la diversité des apports « hors travail ».

Ces traitements descriptifs seront effectués essentiellement à travers l'étude des moyennes, des écart-types, la réalisation de tris croisés, d'analyses factorielles et d'analyses typologiques

- Expliciter l'influence de l'environnement immédiat de travail sur les vécus de travail en identifiant, dans cet environnement immédiat de travail, les facteurs explicatifs du rapport au travail, des modes d'ajustement, de l'implication au travail
- Expliciter l'influence des apports « hors travail » sur les modes d'ajustement et l'implication au travail des cadres .

Ces traitements explicatifs seront réalisés à travers des analyses de corrélation et des analyses de régression.

5.3.3. Les outils statistiques utilisés

L'examen des différences ou des associations entre variables apparemment importantes peuvent être simplement le résultat d'erreurs d'échantillonnage et il est utile de disposer de critères permettant de conclure à l'existence d'un effet réel. En outre, les tableaux croisés ne permettent pas d'extraire tout le potentiel d'information et d'explication d'une base de données. Les analyses statistiques univariées et multivariées permettent de répondre à ces questions (Lambin, 1990 ; Evrard, 1993).

Il convient de noter que les démarches d'utilisation de ces outils statistiques et des procédures décrites ci-dessous sont détaillées dans les manuels d'utilisation du logiciel SPSS.10 (Kinnear and Gray, 2001).

Les outils statistiques utilisés dans cette recherche sont les suivants :

➢ **Pour mesurer l'association entre deux variables sur un seul échantillon :**

- **Coefficient de corrélation de Pearson** lorsque les deux variables sont quantitatives

- **Tests du chi-deux** lorsque les deux variables sont qualitatives

- **Anova** lorsque une variable est qualitative et l'autre est quantitative et que l'échantillon est suffisamment grand (n> ou égal à 30)pour considérer que la distribution de la population suit une loi normale

➢ **Pour comparer les moyennes de deux échantillons indépendants :**

- **Test de la moyenne** (statistique Z) si les deux échantillons sont suffisamment grands (n> ou égal à 30)

➢ **Pour comparer les moyennes de plusieurs échantillons indépendants**

- Anova lorsque les tailles des échantillons concernés sont supérieures à 30

➢ **Les méthodes descriptives multivariées :**

Elles visent à structurer, réduire ou simplifier des données. La description qui suit de ces méthodes est tirée pour l'essentiel des ouvrages de méthodologie statistique (Lambin, 1990, Evrard, 1993, Thietard, 1999).

L'analyse factorielle

L'analyse factorielle consiste à résumer l'information contenue dans un tableau de chiffres individus /variables en remplaçant les variables initiales par un nombre plus petit de variables composites. Ce résumé de données initiales pourra alors être utilisé directement pour faciliter une interprétation portant sur un nombre plus restreint de variables

« *L'analyse factorielle sert en quelque sorte de révélateur à un cadre conceptuel sous-jacent masqué par le bruit des mesures* » (Evrard,1993).

On distingue deux techniques de base d'analyses factorielles : l'analyse en facteurs communs et spécifiques (AFCS) ou l'analyse en composantes principales ou ACP. Dans le cadre des analyses factorielles, la variance totale d'une variable se répartit en trois parts : une part commune, une part spécifique et une part d'erreur. La variance commune décrit celle qui est partagée par la variable avec l'ensemble des autres variables de l'analyse. La variance spécifique est celle qui est à la seule variable. La part d'erreur est due à la fiabilité imparfaite des mesures. L'AFCS prend seulement en compte la variance commune. Les variables sont des combinaisons linéaires de facteurs non observés appelés variables latentes En revanche, L'ACP prend en compte la variance totale et ce sont les facteurs obtenus qui sont des combinaisons linéaires des variables observées. Pour les premiers facteurs, l'ACP et l'AFCS donnent des résultats similaires.

L'ACP est préférable dans les cas où l'objectif est plutôt de résumer les données. Dans le cas où l'objectif de recherche est de mettre en évidence une structure sous-jacente de variables latentes ou de construits, l'AFCS est préférable (Donada et Mbengue, 1999).
Dans la mesure où nous souhaitons identifier dans cette recherche la structure sous-jacente et la dimensionnalité des construits retenus à l'issue des entretiens, nous choisirons d'utiliser l'analyse factorielle en facteurs communs et spécifiques (AFCS).

L'analyse factorielle passe par quatre étapes essentielles :

1. L'examen de la matrice des corrélations
2. L'extraction des facteurs
3. La rotation des facteurs
4. Le calcul des scores pour chaque individu

1. L'examen de la matrice des corrélations

Les données sont-elles factorisables ? Deux tests formels sont disponibles pour savoir s'il est raisonnable de chercher des dimensions communes qui aient un sens :le test de sphéricité de Bartlett et le test MSA (Measure of Sampling Adequacy).
Dans la matrice des corrélations, chaque variable doit être corrélée de manière significative à au moins une autre variable. Il convient d'éliminer les variables qui ne sont corrélées à aucune autre et d'éviter la multicolinéarité (SPSS).

2. L'extraction des facteurs

Combien d'axes faut-il retenir ? plusieurs critères existent :

- Le seuil de restitution minimum : on fixe un seuil correspondant au pourcentage minimum de variance que l'on veut restituer.
- L'examen des valeurs propres (règle de Kaiser). Pour conserver un facteur, il est bon que la variance qu'il restitue soit nettement supérieure à une restitution au hasard. La règle la plus usuelle est de retenir les facteurs correspondants à des valeurs propres supérieures à l'unité.
- L'examen de la courbe des valeurs propres (scree test ou test de coude) : on élimine les facteurs situés après le changement de concavité de la courbe.

3. La rotation des facteurs

Elle permet de mieux interpréter les axes en augmentant artificiellement la valeur des coefficients de corrélation de certaines variables avec les nouveaux axes d'interprétation. Pour interpréter les facteurs, le chercheur doit décider des variables significativement corrélées avec chaque facteur. En règle générale, les corrélations supérieures à 0,50 en valeur absolue sont jugées très significatives.

La rotation peut être orthogonale ou oblique. Les algorithmes de rotation les plus connus sont *Varimax*, *Quartimax* et *Oblimin*. Après une rotation, l'information restituée par l'espace factoriel reste inchangée mais l'information restituée par chaque axe est modifiée.

Afin d'obtenir une structure factorielle claire, il est conseillé d'enlever les variables dont la communalité est faible (inférieure à 50) et les variables qui ne sont liées à aucun facteur précisément ou à plusieurs facteurs (Evrard, 1993). On procède ainsi par étapes en relançant une analyse factorielle après chaque élimination de variable.

Nous avons, dans cette recherche, menée cette démarche par étapes et utilisé des rotations *Varimax*.

Les méthodes de classification : les analyses typologiques

L'objectif principal des analyses typologiques est de regrouper des objets en classes homogènes de telle sorte que les objets à l'intérieur d'une même classe soient très semblables et que les objets dans des classes différentes soient très dissemblables. La ressemblance ou la dissemblance sont mesurées sur l'ensemble des variables décrivant les objets. Il n'y a pas ***une*** mais ***des*** typologies que l'on peut constituer à partir du même ensemble d'objets en utilisant des techniques de regroupement différentes. Les divergences de résultats peuvent être fréquentes et importantes.

L'analyse typologique nécessite une préparation préalable des données qui consiste à éliminer les points extrêmes et à standardiser les variables lorsqu'elles sont mesurées sur des échelles de nature différente.

On distingue deux types de procédures : les procédures hiérarchiques et les procédures non hiérarchiques ou nodales.

Les procédures hiérarchiques décomposent les objets d'une base de données en classes hiérarchiquement emboîtées les unes dans les autres. Ces opérations peuvent se faire de manière ascendante ou descendante.
Il existe plusieurs algorithmes de classification hiérarchique. Le plus utilisé dans la recherche en gestion est ***l'algorithme de Ward*** parce qu'il privilégie la constitution de classes de même taille.

Les procédures non hiérarchiques procèdent à des regroupements ou des partitions qui ne sont pas emboîtées les unes dans les autres. La plus connue est celle des ***nuées dynamiques***. Ces méthodes visent à constituer directement k types à partir de n objets en essayant d'optimiser un indice global mesurant la qualité de la classification. Le chercheur doit fixer à priori le nombre de classes qu'il souhaite obtenir. Il peut faire plusieurs essais avec des nombres de groupes variables et identifier la meilleure solution à partir de critères statistiques de validité. Ces procédures sont souvent utilisées si les observations à classer sont peu nombreuses.

Si les méthodes hiérarchiques ont été davantage acceptées et diffusées, le choix de l'algorithme dépend en définitive des hypothèses explicites ou implicites du chercheur, de son degré de familiarité avec le contexte empirique et de l'existence d'une théorie ou de travaux antérieurs.

Nous avons choisi dans cette recherche d'utiliser, selon les cas, deux types de classifications :

1. **La classification hiérarchique ascendante avec l'algorithme de Ward.**

Plusieurs critères nous ont permis de déterminer le nombre de classes à retenir :

- Le dendogramme : il est composé de deux éléments : l'arbre hiérarchique et l'indice de fusion ou niveau d'agrégation. Il convient en général de retenir le nombre de classes qui précède les grands sauts dans l'indice de fusion.
- Il est aussi possible de projeter le graphe de l'indice de fusion et de retenir le nombre de classes qui correspond à l'inflexion de la courbe (Thietard, 1999)
- Enfin, l'indice mesurant la part de somme des carrés totale expliquée par la typologie retenue. Ainsi, pour une typologie en k classes, cet indice est égal à (somme des carrés totale-somme des carrés intra-classes)/ somme des carrés totale.

2. **La classification non hiérarchique (procédure K-means cluster du logiciel SPSS)**

Plusieurs classifications seront opérées avec des nombres différents de classes. Nous retiendrons celle pour laquelle l'interprétation est la plus claire et pour laquelle les variables discriminent suffisamment les groupes.

La dernière étape d'une typologie consiste à valider les classes obtenues. Il convient de s'assure de la fiabilité, de la validité prédictive et de la validité externe.

- L'évaluation de la fiabilité peut s'effectuer en utilisant plusieurs algorithmes et en comparant les résultats obtenus. Il est également possible de scinder en deux parties une base de données suffisamment importante et effectuer les procédures sur chacune des parties distinctes. Cette méthode sera difficile à appliquer sur notre échantillon dont l'effectif est de 125 individus n'est pas suffisant.

- La validité prédictive doit être appréciée en relation avec une base conceptuelle existante.
- La validité externe s'apprécie enfin en effectuent des tests statistiques traditionnels sur les classes obtenues ou des analyses de variance entre les classes et des mesures externes. Si les tests sont significatifs, la validité de la typologie est renforcée. Enfin, le ratio variance intergroupe / variance totale permet de mesurer la quantité d'information restituée.

➢ **Les méthodes explicatives**

La régression

La régression est une méthode statistique qui vise à expliquer des variables quantitatives par d'autres variables quantitatives. La relation recherchée est une relation linéaire de la forme :
Y=ao =a1x1 = a2x2 = a3x3 +.....apxp

La régression suppose certaines conditions d'application :

1. *Elle s'applique aux variables mesurées sur des échelles de proportion ou d'intervalle.*

Les variables doivent être indépendantes. L'existence de corrélations entre variables explicatives a pour effet de rendre instable l'estimation des coefficients de la régression. La colinéarité peut être détectée par l'examen de la matrice de corrélations entre les variables explicatives ou par la valeur de l' indicateur VIF qui doit demeurer inférieure à 3.

2. *Les test utilisés pour faire des inférences sur la significativité statistique des résultats obtenus reposent sur des hypothèses concernant la normalité des distributions*

3. *L'estimation des paramètres de la régression est très sensible à la présence d'observations extrêmes (outliers).* Il importe de les détecter afin de conduire un modèle neutralisé d'où elles seront éliminées.

4. *Les erreurs doivent être distribuées selon une loi normale et doivent être indépendantes de toutes les variables explicatives.*

Méthode

A partir des variables expliquées et explicatives, on cherche à calculer les coefficients de régression. On cherche à minimiser le carré des écarts entre les estimations de la variable à expliquer Y fournies par la relation linéaire et les observations effectuées sur Y.

L'interprétation des résultats va se faire à trois niveaux :

- *Au niveau global* : quelle est la force et la significativité de la liaison entre la variable à expliquer et les variables explicatives ? la réponse est donnée par le coefficient de détermination R2 qui peut-être interprété comme la part de variance de Y expliquée par les Xi. La signification des résultats doit être interprétée en fonction du nombre d'observations. Pour cela on effectue un test de Fischer –Snedecor.

- *Pour chaque variable* : quelle est sa contribution à l'explication globale ? Sa présence dans l'équation de régression est-elle nécessaire ? Un test de Student sur chaque coefficient de régression permet d'examiner si, pour chaque variable explicative, il existe une relation significative avec la variable à expliquer.

- *L'examen de la valeur des résidus ou écarts* permet de s'assurer que les résidus sont bien indépendants de la variable à expliquer. La visualisation sur un graphique de la valeur de ces résidus en fonction de la variable à expliquer Y permet de s'assurer que l'application du modèle est justifiée.

Pour conclure, ces outils d'analyse statistique vont nous permettre à la fois de décrire, d'expliquer, de structurer un grand ensemble de données, bref de « mettre en ordre le matériau empirique ».

CHAPITRE 5

RESULTAT DES ENTRETIENS :

LE VECU DE TRAVAIL DES CADRES A TEMPS PARTIEL

1 UN CONTEXTE DE CHOIX DE TEMPS PARTIEL DEFINI PAR LE CONTENU DES ACCORDS

Six entreprises au total nous ont autorisé à mener les entretiens. Ces entreprises avaient signé dans les années 90 des accords sur l'aménagement du temps de travail dans lesquels étaient prévue les modalités de choix et d'exercice du temps partiel. Le temps partiel prévu dans ces accords est un temps ***choisi*** au sens juridique du terme. Le tableau 5-1 récapitule les profils de ces accords.

Les objectifs de ces accords sont le plus souvent économiques : réduction d'effectifs, ou évitement de licenciements. Mais on y trouve également des composantes sociales fortes (favoriser la mobilité, la polyvalence, le développement professionnel) ou encore des objectifs de solidarité (participation à l'emploi des jeunes). Ils s'inscrivent dans des stratégies offensives de développement ou plus défensives de réduction des coûts de main d'œuvre. Les formules sont, selon les cas, définies dans les accords ou laissées au libre choix des salariés. Certains accords prévoient des indemnités de passage à temps partiel et/ou des compensations salariales. Trois accords seulement garantissent explicitement l'égalité de traitement en matière d'évaluation professionnelle, d'évolution de carrière, de progression salariale de charge de travail ou de formation. Rien n'est spécifié à ce sujet dans les autres accords.
Tous les accords prévoient des groupes ou des commissions de suivi constitués avec les organisations syndicales signataires chargés d'assurer le suivi et d'évaluer les effets de l'accord.

Tableau 5-1 : caractéristiques des accords sur le temps partiel

	Electricité	**Automobile**	**Télécom - munications**	**Pétrole**	**Banque**	**Fabrication instrument de mesure et de contrôle**
Objet de l'accord	Réduction collective du temps de travail à 32H par semaine	Travail à temps partiel choisi	Insertion professionnelle des jeunes, ARTT et promotion	Préretraite progressive	Plan d'adaptation de l'emploi (1997/1998)	Réduction de la durée du travail et autres mesures
Date de l'accord	31 janvier 1997	19 décembre 1997	9 janvier 1997	19 octobre 1993		10 novembre 1993
Objectifs de l'accord	Développer le temps réduit et embaucher plus de jeunes	Répondre aux attentes du personnel, réduire les effectifs et faciliter polyvalence et mobilité interne	Participer à l'insertion des jeunes, permettre de concilier rythmes de travail et vie personnelle, développer les carrières et la promotion ;	Transmission progressive du savoir-faire et des compétences et renouvellement des équipes	Réduction des effectifs	Eviter les licenciements économiques
Formules de temps partiel	32h ou 35h par semaine	Libres, dans les marges définies par le droit du travail	Temps scolaire ou non sur quotités de 50%, 60%, 70% ou 80%	mi-temps (hebdomadaire, mensuel ou annuel)	mi-temps, 3/5 et 4/5	Libres, dans les marges définies par le droit du travail
Engagement définitif (durée)	Non (3 ans)	Non ((2 ans + période d'essai de 3 mois)	Non	Oui	Non (3 ans ou 6 ans)	Non (2 ans)
Prime de passage à temps partiel	Non	Oui (1)	non	non	Oui (2)	Oui (3)
Compensation	Oui (4)	non	non	Oui (5) (compensation ASSEDIC)	Oui (6)	non
Garantie de l'égalité de traitement *	Non spécifiée	Oui (7)	Non spécifiée	Non spécifiée	Oui (8)	oui
Suivi de l'accord	Groupe de mise en œuvre et de contrôle	Commission de suivi	Groupe de suivi	Commission de suivi		Commission de suivi

(1): 40% de la perte de rémunération brute appréciée sur les douze derniers mois
(2) : 2 mois de salaire conventionnel pour un engagement de 3 ans et 6 mois de salaire conventionnel pour un engagement de 6 mois
(3): 20 000F pour un passage définitif à mi-temps
(4) équivalent de 3 heures hebdomadaires versées mensuellement pou une durée de travail de 32 heures ou de 1,5 heure hebdomadaire pour une durée de travail de 35heures
(5) : 30% du salaire de référence
(6) : allocation versée pendant 2 ans. Selon les formules elle varie entre8 et 20% du salaire brut moyen pour la première année et entre 4 et 10% du salaire brut moyen pour la deuxième année
(7) : en matière d'évolution de carrière, de salaire, de charge de travail, de formation ainsi que de maintien dans l'emploi.
(8) : en matière d'évaluation professionnelle, de progression salariale, et de déroulement de carrière.

2 L'EXPLORATION DU VECU DE TRAVAIL DES CADRES A TEMPS PARTIEL PAR L'ANALYSE THEMATIQUE DES ENTRETIENS

2.1 LE CHOIX DU TEMPS PARTIEL

2.1.1 Les modèles sociologiques

Dans la majorité des cas rencontrés, le choix du temps partiel correspond à la volonté d'équilibrer vie professionnelle et vie personnelle. Quatre modèles émergent de ces choix, structurés par :

- L'âge
- Le sexe et la dichotomie homme/femme qui sous tend les rôles sociaux et professionnels.
- La partition du temps de vie entre les trois temps structurants : temps de travail, temps familial et temps de loisirs ou temps social.

➢ **Un premier modèle : celui des mères de famille**

Il est majoritairement celui des femmes entre 30 et 45 ans qui consiste à choisir le temps partiel pour mieux assumer les responsabilités familiales et la présence auprès des enfants. Il est majoritairement le choix de femmes dont le conjoint est peu disponible.
Ce temps libéré n'est pas vécu pour autant comme un temps libre ou du temps pour soi. Il s'agit d'un choix souvent contraint par des attentes de rôles sociaux intériorisés mais qui apporte un équilibre personnel, un sentiment de déculpabilisation.

> *« Je suis passée au temps partiel au deuxième enfant. De mon point de vue, le temps libre ne m'a pas donné plus de temps personnel. J'ai choisi le mercredi, donc consacré à la famille. J'ai surtout dégagé du temps pour les enfants qui ont 2 et 6 ans. C'est un gain pour le rôle de parent tel que je le conçois. Même si ça comporte des inconvénients je suis en adéquation avec cette conception. (Femme, 32 ans, 4/5, attaché juridique)*

« ..Il n'y aurait pas les enfants, je ne serais pas à temps partiel.... » (Femme, 34 ans, 4/5, audit social et communication)

Ce choix est d'autant plus contraint dans le cas des familles monoparentales.

« J'ai essayé de dégager du temps pour voir mes enfants le mercredi, d'autant que un week-end sur deux je ne les vois pas et que dans la semaine, compte tenu des heures tardives, je ne les vois pas non plus..... Si je ne suis jamais là pour les éduquer, je n'assume pas mon rôle. Surtout en famille monoparentale. Je me sens encore plus responsable.» (Femme, 40 ans, 4/5, chargée d'études)

Ce choix était même pour certaines déjà prévu avant la naissance des enfants. :

« Je savais, qu'à l'arrivée des enfants, je lâcherai un peu. Ca s'est trouvé comme ça. C'était prévu tout au début... Sans enfant, j'aurais gardé un temps plein »

L'attitude de l'environnement social proche semble dans certains cas exercer des pressions sur ce choix : en particulier l'attitude du conjoint et les modèles féminins proposés par l'entourage :

« Le temps partiel est un compromis entre mon mari et moi. Il veut que j'arrête de travailler » (Femme, 28 ans, 3/5, ingénieur méthode)

- **Un deuxième modèle plutôt masculin**

Il concerne quatre hommes et une femme pour qui le choix du temps partiel correspond à la volonté d'élargir la sphère d'activité que l'on ne souhaite pas limiter au seul travail salarié. Il concerne majoritairement des hommes dont l'âge varie entre 30 et 45 ans, mais aussi quelques femmes. Le temps libéré est ainsi consacré à des loisirs, des voyages, activités culturelles ou associatives, écriture, des domaines librement choisis. On retrouve du temps pour soi.

« Le temps partiel pour moi, c'était avant tout retrouver du temps pour moi. Cette décision de passage à temps partiel n'est pas indifférente par rapport au poste que j'occupais. Ce poste était très intéressant humainement mais intellectuellement assez pauvre. Pour moi le temps partiel a été une soupape, un bol d'air, la possibilité de me remettre à bouquiner. (Femme, 30 ans, 4/5, consultant ressources humaines)

« J'ai été élu municipal en 1995. La charge du 1er adjoint est un peu lourde. » (Homme, 50ans, 4/5, Administration des ventes)

« J'ai choisi un 4/5 en fonction d'un projet de temps libre. Je voyage énormément » (Homme, 54 ans, 4/5 annualisé secrétaire général, Direction des Achats))

« J'ai pris un mi-temps pour écrire » (Femme, mi-temps, responsable en communication)

On cherche un rapport équilibré travail/hors travail sur la semaine ou l'année. C'est un choix « libre » et un choix de liberté, l'occasion pour certains d'échapper à l'emprise d'un temps de travail structurant et d'une organisation qui leur semble véhiculer un « modèle de pensée unique ».Pour d'autres c'est aussi l'occasion de prendre des distances par rapport à une vie professionnelle ou familiale qui n'a pas toujours apporté les satisfactions escomptées.

« ...Vous donnez beaucoup et puis vous vous apercevez que ça ne donne pas toujours de l'autre côté. Donc, vous vous dites : c'est bien de bosser, mais il y a le reste à côté. Il y a la vie. Donc, à partir de ce moment là, vous faites un choix. Ce choix, c'est un choix de vie... » (Homme, 35 ans, 75%, chef de projet formation)

➢ **Un troisième modèle mixte (homme et femmes entre 30 et 45 ans)**

Il correspond à un choix dans lequel le temps libéré est à la fois consacré à la famille et à des activités de loisirs ou sociales :

« ... Concilier vie personnelle et vie professionnelle : enfants mais aussi loisirs, s'épanouir sur d'autres plans : vie culturelle, vie associative... » (Femme, 40 ans, 4/5, consultant interne ressources humaines))

« Depuis toujours, je fais énormément de choses dans ma vie et je ne consacre pas ma toute ma vie à mon travail.....On a toujours des projets à l'extérieur de l'entreprise, on a toujours besoin de temps pour ces projets: famille, loisirs voyages, musique » (Homme, 46 ans, 4/5, responsable de production du système d'information).

« Moi je me pose pas mal de questions. Ma journée libre, je ne la passe pas à 100% avec mon enfant. Je passe la matinée avec elle mais après je fais une activité associative ou des loisirs. donc mon enfant n'est pas la raison principale de mon temps partiel » (Femme, 30 ans, 4/5, consultant ressources humaines)

> *« J'ai découvert le théâtre sur le tard...j'ai fait une audition dans une école d'art dramatique....c'est facilement 4 demi-journées par semaine....le mercredi après midi c'est pour les enfants » (Homme, 35 ans, 75%, chef de projet formation)*

Le choix du temps partiel peut aussi être un simple choix de temps non reporté sur des activités particulières, du temps pour soi, un temps dont certains disent qu'il est celui de « la vraie vie »

> *« ...je voulais du temps pour moi... »*

➢ **Un quatrième modèle : celui des préretraites progressives. (PRP)**

Il concerne les hommes de plus de 55 ans. Alors que pour les cadres plus jeunes, le choix s'effectue entre un travail à temps plein et un travail à temps partiel, pour les PRP, le choix se situe plutôt entre une retraite à plein temps et une retraite à temps partiel ; Il s'agit davantage d'un choix de transition progressive vers la cessation d'activité afin d'éviter la rupture brutale de la retraite :

> *« J'ai vu comment s'étaient comportés mes parents, j'ai vu mes beaux-parents et j'ai dit : il ne faut pas que je fasse les mêmes erreurs ». (Homme, PRP, mi-temps, chargé de mission, exploitation informatique)*

> *« C'est une sorte d'entraînement pour la retraite complète. Au lieu de passer à plein temps, directement en retraite, je crois que c'est bien. » (Homme, PRP ingénieur système)*

Dans la plupart des cas, ces cadres considèrent que le choix du temps partiel ne résulte pas d'une attitude de retrait par rapport au travail mais plutôt d'une volonté d'élargir les sphères d'activités, de vivre autre chose que le travail. Pour les PRP, il s'agit à l'inverse de conserver une activité de travail.

> *« Le travail subvient aux besoins matériels, c'est vrai... par le biais du salaire. Mais il ne subvient pas forcément aux besoins intellectuels. Et à ce moment là, il faut faire autre chose. Il faut trouver un autre truc que le travail. » (Homme, 50 ans, 4/5, administration des ventes)*

> *« Il y a tellement de choses intéressantes à côté de X.*

Pour moi, X, ce n'est pas ma vie. J'adore ce que je fais, mais ma vie, elle est ailleurs ... » (femme, 40 ans, 90%, responsable ressources humaines))

Cet attachement à un temps personnel peut résulter de ce que le cadre observe dans son entourage et en particulier des effets du « surtravail ».

« ..Je suis entourée de gens, qui travaillent d'environ 7h du matin à 8h du soir et qui, le week-end, prennent à peine une demi-journée..., ce sont des gens (je les connais depuis une dizaine d'années) qui n'ont pas vu grandir leurs enfants. ils sont prêts de l'âge de la retraite et se demandent ce qu'ils vont faire de leur peau. Ce n'est pas nécessairement beau à voir ». (Femme, 50 ans, 4/5, chargée de mission, direction de la recherche)

« Certaines fois, j'ai même l'impression de devenir « gaga ». A la maison, je mange X, je bois X. Je ne lis plus rien. Ce que je lis, ce sont des textes de X ou ça a un rapport avec le management. » (Femme, 40 ans, 4/5, responsable ressources humaines))

Le travail est vécu par certains comme un enfermement par les systèmes qui le structurent : pouvoir, carrière, rémunération. Le temps partiel alors peut apparaître comme un rempart contre « l'emprise de l'organisation ».

« Je trouve que de plus en plus les systèmes de travail, les systèmes de carrière, de rémunération, font que les gens acceptent et ne voient plus que ça. Et je trouve ça catastrophique, pour eux, pour leur famille, pour la société, pour tout le monde ». (Femme, 50 ans, 4/5, chargée de mission à la direction de la recherche)

Il met le cadre à l'abri d'une identification exclusivement ancrée dans le travail et le rôle de travailleur, fragilisée par les incertitudes économiques. Le travail n'est plus, pour ces cadres, la seule source d'épanouissement. Cet épanouissement doit résulter d'une reconnaissance sociale multiple : reconnaissance par le travail mais aussi reconnaissance par la famille, les amis, les voisins... D'où la nécessité pour ces cadres de s'investir dans les sphères familiales et sociales : Reconnaissance multiple dans des lieux multiples de vie :

« Dans votre village, dans votre quartier, les gens ne savent pas ce que vous faites. Donc, vous pouvez leur faire croire n'importe quoi. La reconnaissance sociale n'est pas liée au travail. Elle n'est pas liée au poste que vous avez. La reconnaissance sociale, elle est liée à ce que vous êtes, dans la vie, au milieu de ces gens là.... la reconnaissance sociale d'une manière générale, est éclatée. » (Homme, 50 ans, 4/5, administration des ventes)

Dans le cas des préretraites progressives (PRP), le temps partiel limite les risques de perte d'identité dans une retraite non préparée.

> *« J'ai connu des gens qui avaient le boulot et qui n'avaient rien d'autre. Et en plus, lorsqu'ils se trouvent à la maison, ils ne savent pas quoi faire. » (Homme, PRP, ingénieur système)*

Il peut prendre chez certains la forme d'un véritable projet structuré par des objectifs.

> *« Mon passage à la vie inactive, je l'ai mené comme un projet. J'ai commencé à réfléchir très tôt... J'ai défini mes objectifs, j'ai défini les activités que j'allais faire ou entreprendre et je me suis préparé à ce passage à la vie inactive. » (Homme, PRP, chargé de mission, exploitation informatique)*

> *« C'est une sorte d'entraînement pour la retraite complète. On travaille moins. Le salaire est réduit aussi. On s'adapte à des nouvelles situations. Je crois que c'est une bonne chose. » (Homme, PRP, ingénieur système)*

Par ailleurs, ces cadres ont majoritairement le sentiment que le temps partiel est une des solutions pour les problèmes d'emploi ou les nécessités de restructuration. Ce choix leur parait d'autant plus légitime. Ils le vivent comme un choix citoyen.

> *« ....En prenant le temps partiel, je participe d'une certaine manière au redressement de X... » (Femme, 34 ans, audit social et communication)*

> *« On est tombé dans une période où on avait des objectifs de réduction de personnel, les personnes qui étaient concernées se sont senties un devoir d'adhérer à ce plan par civisme...Si ce n'était pas des personnes qui ont l'âge de partir en préretraite, c'était d'autres personnes plus jeunes » (Homme, PRP, chargé de mission)*

> *« C'est un problème de société. Plutôt que d'avoir des gens qui travaillent 50 heures, et des gens qui travaillent 0h, si tout le monde travaillait 25 h, ça ne serait pas plus mal. » (Homme, 50 ans, 4/5, administration des ventes)*

Dans certains cas cependant, le choix du temps partiel semble résulter de la nécessité de prendre du recul au mois temporairement, du recul sur soi et/ou sur son travail : sentiment mal vécu de marginalisation dans un contexte de restructurations, décalage mal perçu entre un travail pourtant passionnant d'une part et une absence de reconnaissance par la hiérarchie et les collègues d'autre part, expériences professionnelles qui n'ont pas toujours été à la hauteur des attentes…

> *« Ils se moquent complètement de ce à quoi je peux bien servir. j'ai commencé déjà par prendre un peu de mon temps mon objectif étant maintenant de ne plus avoir une promotion à la Maison, ni de me défoncer, mais de préparer ma sortie. » (Homme, 54 ans, 4/5, responsable équipe vendeurs)*

> *« A un certain moment, dans ma vie à moi, je me suis dit qu'il fallait que je prenne du recul, que je fasse autre chose, pour des raisons personnelles et des raisons professionnelles. »(Homme, 35 ans, 75%, chef de projet formation)*

Pour résumer, le choix du temps partiel correspond à la volonté de rééquilibrer les points d'ancrage de l'identité à la fois sur la sphère de travail et sur la sphère du hors travail. La place du travail dans le processus de construction identitaire est ici en jeu.

Le temps partiel est avant tout un choix de vie, une vie qui se situe dans l'entreprise mais aussi en dehors de l'entreprise, dans le travail et dans le hors travail, un choix qui s'articule autour de différents éléments appartenant à la fois au travail et au hors travail.

> *« Parce que le travail nous prend complètement tout le temps et finalement la vie associative en pâtit, la vie familiale en pâtit » (Homme, PRP, chargé de mission)*

2.2 LES ELEMENTS D'ARBITRAGE DANS LE CHOIX DU TEMPS PARTIEL :

Le choix du temps partiel résulte le plus souvent d'un arbitrage entre plusieurs éléments :

2.2.1 Un calcul économique et financier global

Les cadres effectuent un calcul des pertes et des gains induits par le temps partiel dans le travail et le hors travail : salaire, système de retraite, primes, rémunérations périphériques, économies réalisées dans la vie personnelle, impact fiscal, coûts de transport, salaire du conjoint, prestations sociales....Ce calcul tient compte bien entendu des incitations financières prévues par les accords.

> *« Le temps partiel, ça vous permet quand même de faire certaines économies (Femme, 46 ans, 4/5, chef de projet)*

« Sur le plan salarial, j'estime que je n'ai rien perdu .Avec la naissance de mon deuxième enfant, Il y a eu des compensations avec les allocations familiales et le sursalaire de X. » (Femme, 32 ans, 4/5, attaché juridique)

« Quand je parle d'une perte globale d'environ 15%, je compte tout ce qui est ramené au salaire. A un moment ou à un autre c'est votre salaire qui joue comme base de calcul..... J'ai mis à plat mes besoins et mes conditions de vie »

«... Pour les cadres, on avait une indemnité de 40%. En fait, je l'ai fait parce que j'en bénéficiais. Si, je n'avais pas eu cela, je ne sais pas si je l'aurai pris... »

Pour les préretraites en particulier, le temps partiel constitue une transition progressive qui permet de réajuster son niveau de vie et de construire un nouvel équilibre financier.

2.2.2 Les garanties proposées par l'accord : incitations financières (primes, compensation..), égalité de traitement...

« ....Le fait que il était écrit que les personnes à TP seront traitées comme les personnes à temps plein. Il n'y aurait pas eu cette phrase, il est clair que je n'aurais pas pris le temps partiel... » (Femme, 34 ans, 4/5, audit social et communication)

2.2.3 Les contraintes et les projets du hors travail

Le choix du temps partiel s'effectue par rapport à des références ou à des éléments qui appartiennent à la sphère personnelle : vie du cadre et/ou vie de ses proches : projets de temps libre, temps de transport, possibilités d'organisation de la vie familiale avec le conjoint, aides familiales,...

Pour les PRP en particulier s'est posé le choix entre une retraite anticipée totale et une PRP à temps partiel. La décision est prise par rapport aux activités hors travail et leur capacité à se substituer aux travail : enrichissement intellectuel, capacité à occuper le temps.

« J'ai vu comment s'étaient comportés mes parents, j'ai vu mes beaux-parents et j'ai dit : il ne faut pas que je fasse les mêmes erreurs. Mon père pensait travailler jusqu'à 60 ans... Ca ne s'est pas bien passé parce qu'il ne s'était pas préparé. Et c'est pourquoi, je me suis dit : moi, il faut que je me prépare » (Homme, PRP, chargé de mission)

« Il faut en avoir le désir d'abord..... Il faut regarder aussi les problèmes d'organisation du travail, les rythmes de travail, si c'est tenable. Il faut aussi avoir un peu réfléchi à comment occuper son temps libre. On peut se retrouver à ne rien faire le vendredi et constater simplement la différence sur la fiche de paye. » (Homme, 50 ans, 4/5, chef de mission informatique)

2.2.4 Les exigences du poste occupé et sa maîtrise

La faisabilité du temps partiel sur le poste est un élément important d 'arbitrage. Cette faisabilité est soi estimée à priori à travers l'expérience acquise du poste :

« Je pratiquais mon poste depuis plusieurs années. Je le connaissais bien. C'est la raison pour laquelle je pouvais évaluer la charge de travail. Je ne me serais pas lancé là-dedans au hasard. » (Homme, 50 ans, 4/5, chef de mission informatique)

« J'étais depuis deux ans dans mon poste et je le maîtrisais. C'est important. Je ne l'aurais pas fait en arrivant sur ce poste là qui est de plus un poste difficile car il y a de la technique et du management. Je l'ai fait alors que je maîtrisais le boulot. Je n'avais pas d'inquiétude sur ma capacité à tenir le poste à TP. » (Femme, 30 ans, 4/5, consultant ressources humaines)

« Je connais suffisamment pour ne pas avoir de problème, ça correspond évidemment à ce que je sais faire » (Homme, 50 ans, 4/5, administration des ventes)

« Je connaissais relativement bien mon poste. j'avais deux ans d'expérience. Ce n'était plus un poste à conquérir en tous cas. » (Femme, 32 ans, 4/5, attaché juridique)

soit concrétisée par un essai :

« J'avais pas mal de jours de congés à poser. J'ai commencé à poser des mercredis et je me suis vite rendue compte qu'en fait ça ne posait pas

énormément de problèmes » (Femme, 40 ans, 90%, responsable ressources humaines)

2.2.5 La nécessité « d'avoir fait ses preuves » :

Le temps partiel reste implicitement considéré comme une faveur. L'accord ne suffit pas à le légitimer. Il s'agit d'avoir fait ses preuves et d'attendre le moment ou la position favorable pour exprimer sa demande à la hiérarchie directe.

> *« Pour passer à temps partiel, j'ai attendu que dans ma relation hiérarchique, ce ne soit pas vu défavorablement, c'est-à-dire comme une désimplication dans le travail, comme un intérêt surdimensionné pour sa vie personnelle. Je me suis dit il faut passer par un temps où on fait un peu ses preuves où on est impliqué dans le travail. Ma préoccupation n'est pas de venir moins...J'ai profité que mon responsable qui me connaissait voit que ça se passait bien pour essayer de lui arracher cela, parce qu'il n'était pas très, très chaud » (Femme, 40 ans, 4/5, responsable ressources humaines)*
> (

2.2.6 Les enjeux de carrière

Le choix du temps partiel est perçu comme un facteur de risques pour la carrière et il existe des moments plus ou moins opportuns pour en faire la demande :

> *« J'ai demandé le temps partiel après avoir été mobile pour que ce ne soit pas un frein malgré les discours, en me disant que là j'étais dans une situation stable à trois ans au moins, que je n'avais pas de crainte sur l'avenir. »(Femme, 40 ans, 4/5, consultant ressources humaines)*

Les enjeux sont moindres après un certain âge et certains parcours de carrière hiérarchique.

> *« Moi je n'ai pas peur de ma carrière. je ne pense pas que je resterai jusqu'à 60 ans.... je viens d'arriver comme secrétaire général. J'ai un contrat de trois ans. j'ai déjà fait un an. Dans deux ans j'aurai 56 ans.... J'ai déjà signé un accord avec X pour partir avec un minimum de ressources. (Homme, 54 ans, 4/5 annualisé, secrétaire général)*

2.3 LES CONDITIONS DE PASSAGE A TEMPS PARTIEL

La demande de temps partiel peut être formulée directement auprès du supérieur hiérarchique pour le poste occupé ou faire l'objet d'une recherche plus large dans l'entreprise. Suivant le contexte, l'obtention du temps partiel peut prendre plus ou moins de temps.

> *« ...Ce fut le début d'une longue discussion dont on se demandait quand elle allait terminer... » (Femme, 34 ans, 4/5, audit social et communication)*

La recherche semble d'autant plus difficile que le temps partiel est réduit :

> *« J'ai choisi un 3/5 et là j'ai eu beaucoup plus de mal à trouver. c'est-à-dire qu'un 4/5, on considère c'est un travail de temps plein, c'est équivalent, mais à 3/5 vous êtes déjà en rupture. » (Femme, 28 ans, 3/5, ingénieur méthodes)*

Pour certains le temps partiel devient dans ces cas là une condition explicite et affichée de la recherche de poste et la condition préalable à tout entretien.

> *« ...Dans ma recherche d'emploi, je cherchais un 4/5. Donc avant même de rentrer, je leur disais : est-ce que vous êtes d'accord pour le 4/5 ?... avant même de rencontrer des gens, je voulais savoir s'ils étaient d'accord avec ça. » (Femme, 28 ans, 3/5, ingénieur méthodes)*

La négociation du temps partiel a le plus souvent lieu avec le supérieur hiérarchique. Elle s'avère plus ou moins facile selon les individus et les situations. Les supérieurs hiérarchiques des cadres interrogés ont, dans leur majorité, respecté les choix de temps partiel et n'ont pas montré de réticence particulière Certains se sont même montrés très compréhensifs.

> *« Lors de mon passage à temps partiel il y avait déjà une personne et je suis passée en même temps qu'une collègue. Ca n'a été ni mal ni bien perçu. Nous avons une femme chef de service qui n'a pas d'état d'âme par rapport au travail à temps partiel. Donc pas de problème. » (Femme, 32 ans, 4/5, attaché juridique)*

Mais les hiérarchies sont souvent prises dans une contradiction entre leurs propres représentations et convictions sur le temps partiel d'une part, la nécessité d'accepter une demande légitimée par le droit du travail et par un accord d'autre part :

« Il a considéré que c'était moi qui choisissait et que je prenais mes responsabilités. Il ne m'a pas encouragé à le faire, il ne m'a pas dit non mais m'a fait remarquer qu'il ne pouvait pas me dire non. Il a respecté mon choix parce qu'il m'appréciait » (Homme, 46 ans, 4/5 annualisé, responsable de production, systèmes d'information)

« Ma hiérarchie immédiate était très réceptive mais au-dessus de moi, ils n'étaient pas du tout réceptifs » (Femme, 30 ans, 4/5, consultant ressources humaines)

2.3.1 La formule choisie

Les formules sont très variables selon les entreprises et les accords : temps partiel hebdomadaire, mensualisé ou annualisé, formules mixtes. Dans les formules choisies par les cadres interviewés, le temps partiel varie entre 90% et 50% d'un temps plein sur des formules hebdomadaires, mensuelles, annualisées, mixtes.

Ce sont des choix individualisés, presque *sur-mesure* qui tiennent compte d'un certain nombre d'éléments :

- **La nature du travail**

Elle est prise en compte dans le choix de la formule : degré d'urgence des tâches, possibilités de délégation, exigences de disponibilité vis-à-vis du groupe de travail et des collègues. Certains cadres à temps partiel préfèrent assurer une présence quotidienne :

« Un jour par semaine c'est nettement moins ennuyeux que quand je prends huit jours en hiver » (Homme, 50 ans, 75%, administration des ventes)

« Et pour rester dans le même type de travail, j'ai pris le rythme de 3 jours la première semaine et 2 jours la semaine suivante... parce qu'il faut rester plus ou moins au courant des choses... il faut être là toutes les semaines. Je ne peux pas dire : on voit ça dans une semaine.» (Homme, PRP, ingénieur système)

« J'ai mon après-midi tous les mercredis après midi. Et je préfère ce système là, c'est plus facile pour l'organisation du travail qu'un mercredi sur deux... Quand on a un métier de soutien comme moi, c'est vrai qu'il faut être là sur les créneaux horaires où les gens sont présents. Ca ne sert à rien d'être là à 20h le soir. » (Femme, 40 ans, 4/5, responsable ressources humaines)

« En fait, j'avais observé avant de passer à temps partiel que le vendredi était moins chargé que les autres. »(Homme, 50 ans, 4/5, chef de mission informatique)

➢ **Les exigences de la vie familiale et sociale**

Les horaires de travail et les jours travaillés à l'intérieur des formules dépendent aussi des ***exigences de la vie familiale ou sociale.***

« La charge de premier adjoint est un peu forte et j'ai décidé de prendre une journée tranquille par semaine pour pouvoir travailler à la Mairie. Donc, tous les mardis, je ne suis pas là. » (Homme, 50 ans, 75%, administration des ventes)

« Si j'ai pris ce système là, c'est uniquement pour être près de mes enfants le mercredi après-midi. » (Femme, 40 ans, 90%, responsable ressources humaines)

➢ **Le rapport rémunération/temps travaillé**

Il est pour certains un élément déterminant du choix de la formule :

« On avait une petite incitation à passer à 75%. Je me suis dit : tant qu'à faire, entre 80% de travail payés 80% ou 75% de travail payés 79,5%, j'avais 5% gratuit » (Homme 50 ans, 75%, administration des ventes)

➢ **De longues journées de travail**

Dans tous les cas les longues journées de travail sont privilégiées car :

Elles sont adaptées au travail du cadre et sont plus facilement gérables

Elles facilitent la gestion des dossiers, le travail de réflexion, l'interaction sociale et optimisent souvent les temps de transport, surtout en région parisienne :

« C'est difficile quand on est dans son travail et dans les préoccupations professionnelles de s'en aller à cinq heures de l'après midi. Par contre quand on ne vient pas, c'est plus facile » (Homme, 50ans, 4/5, chef de mission informatique)

« Le cadre qui fait les journées de travail à Paris, en tenant compte des heures de transport, a tendance à allonger la journée de travail pour optimiser les heures de transport. Et puis aussi on n'abandonne pas une réunion de travail ou un rendez vous. Le travail individuel se fait aussi le soir.....« J'habite loin, j'ai deux heures de transport : 1 heure le matin, 1 heure le soir.
Ce qu'il faut, c'est rentabiliser cette diminution d'horaires ou l'optimiser. »
(Homme, 46 ans, 4/5 annualisé, responsable de production en système d'information)

« Dans les faits, j'imaginais que partir plus tôt une fois par semaine, c'était impossible. Et puis, en région parisienne, on ne peut pas. Une fois qu'on est parti, on est parti pour 10 - 11 h de chez soi. » (Femme, 34 ans, 75%, responsable ressources humaines).

Elles restent en accord avec le fonctionnement de l'équipe de travail ou du service et avec une charge de travail souvent inchangée.

« En fait, j'avais observé avant de passer à temps partiel que le vendredi était moins chargé que les autres. »(Homme, 50 ans, 4/5, chef de mission informatique)

« Cette durée située entre 32 et 35 heures permet de continuer à faire son travail.....Je suis là 4 jours sur 5. Je serais à mi-temps ce serait différent...
De toute manière quelque soit la formule pour moi, c'est 4 jours de travail. Le décompte est purement administratif. Ceci dit, sur 4 jours, la journée est un peu plus longue que sur 5 jours. » (Femme, 30 ans, 4/5, consultant RH)

Elles permettent de libérer des journées entières ou des périodes plus longues pour le hors travail

« J'ai choisi un 4/5 en fonction d'un projet de temps libre : je voyage énormément... » (Homme, 54 ans, 4/5 annualisé, secrétaire général)

« J'ai une grande latitude d'organisation. Je ne fais pas un décompte précis. Ce qui m'intéresse le plus dans la formule de temps choisi, c'est le week-end de trois jours. » (Homme, 50 ans, 4/5, chef de mission informatique)

Les formules annualisées permettent en particulier de conserver le même rythme hebdomadaire et de ne pas poser d'autre problème que le problème habituel des congés. Pour rappel, ces formules consistent à conserver des semaines de travail à temps plein et à reporter le temps libéré sur des congés supplémentaires. Le temps partiel annualisé semblerait être mieux vécue par l'environnement de travail (collègues, hiérarchie) que l'absence régulière

hebdomadaire. L'adéquation des rythmes de travail pour des personnes travaillant sur un même lieu est ainsi conservée. La gestion des congés supplémentaires par l'équipe de travail et par le cadre concerné est alors semblable à celle des congés habituels.

> *« Pendant les 3 semaines de congés, on fait comme d'habitude, on s'organise. Où est la différence ? » (Homme, 50 ans, 75%, administration des ventes))*

Par le fait que les cadres travaillent à plein temps dans la semaine, ces formules permettent en quelque sorte de « cacher » son temps partiel.

> *« ... Le mode le plus simple pour rester en image de temps plein sans avoir à affirmer une identité de temps choisi. » (Femme, 40 ans, 4/5, consultant interne)*

Les formules annualisées évitent par ailleurs la multiplication des problèmes d'interface sur la semaine ou la journée et pour le cadre une flexibilité qui peut se révéler piégeante :

> *« Je suis à 4/5 annualisé. Ca ne m'intéresse pas de travailler 4 jours par semaine et de faire le même travail que si j'étais à 5 jours en emmenant tout chez moi... Moi si je prends un jour par semaine, je rentre avec les dossiers chez moi. » (Homme, 54 ans, 4/5 annualisé, secrétaire général)*

Ceux qui, même dans ces formules annualisées, choisissent le mercredi comme jour de congé supplémentaire, se réservent ainsi des marges de flexibilité et d'adaptation en fonction du rythme de travail : selon les cas et en fonction de la charge de travail le cadre aura le choix entre libérer régulièrement une journée dans la semaine ou prendre de courtes périodes de congés.

A travers ces formules annualisées, se pose la question d'une norme de rythme à laquelle s'attachent des normes d'organisation du travail et de comportements.

Ces choix de journées travaillées entières confirment que dans le temps partiel comme dans le temps plein, l'unité de référence du temps de travail chez le cadre n'est pas l'heure de travail mais bien la *journée de travail*. L'ambiguïté du rapport au temps de travail chez les cadres se situe dans ce décalage entre une réalité de travail fondée sur la journée de travail et une durée légale ou conventionnelle de travail fondée sur l'heure. Le choix des formules consiste le plus souvent à convertir une durée légale définie par un nombre d'heures

hebdomadaire en une durée effective définie par un nombre de jours travaillés dans la semaine, le mois ou l'année. Il s'agit de deux unités de compte différentes, de deux référentiels différents.

> *« Moi, je travaille sur 4 jours, d'autres travaillent sur 5 jours et puis c'est fini. Le temps de travail ne se gère pas à l'heure... L'unité de temps, c'est la journée. Ou éventuellement la demi-journée pour certains cas, mais c'est surtout la journée.» (Homme, 50 ans, 75%, administration des ventes).*

Les formules répondent à la fois aux exigences professionnelles et extra-professionnelles des individus. Dans certains cas, les formules proposées par les accords ne trouvent pas toujours preneur car elles doivent se situer à la rencontre des attentes de l'entreprise et des attentes du cadre.

> *« Je sais qu'ici actuellement il y a un poste à temps partiel à pourvoir. C'est un temps partiel sur la journée. Mais sur la région parisienne, ça ne rime à rien le temps partiel sur la journée. Vous ne le voyez pas. Vous le voyez à la fin du mois, mais ... » (Femme, 34 ans, 75%, responsable RH)*

Les formules de temps partiel ont une influence directe sur le vécu du travail. Selon la plupart des cadres, on peut tenir le même poste jusqu'à 80% d'un temps plein. Le prix à payer pour le cadre sera souvent une charge de travail très lourde, du stress supplémentaire et des modes d'ajustement spécifiques à mettre en place. Le temps partiel devient dans ces cas un temps plein concentré :

> *« .. Les postes à 80% sont des postes que l'on considère à temps plein et puis après on se débrouille pour y arriver : Soit, on travaille vite, on travaille moins bien, on prend des stagiaires... à 80%, on se débrouille, on fait en 4 jours ce qu'on doit faire en 5. c'est quasiment neutre pour tout le monde. On ne va pas aménager pour 20%...En-dessous, effectivement c'est une autre démarche.Après, si c'est 50%, ce sont d'autres modalités » (Femme, 34 ans, 75%, responsable RH)*

Entre 80% et 50% du temps plein, le poste occupé sera différent ou la charge de travail devra être redéfinie. C'est alors une autre réalité de travail dans laquelle le cadre s'installe et un nouvel équilibre à trouver entre les dimensions intrinsèques (intérêt du poste, sentiment d'accomplissement...) et extrinsèques de son travail (carrière, rémunération, équilibre personnel...). Mais c'est aussi pour les hiérarchies une nouvelle organisation du travail à mettre en place, ce qui explique en partie leur frilosité.

Résultat des entretiens : le vécu de travail des cadres à temps partiel

> *« Ca nécessite une polyvalence et un surcroît d'information mais tout est imaginable. Il faut repenser les postes, organiser la polyvalence entre deux personnes, redécouvrir l'attribution des responsabilités. » (Femme, 30 ans, 4/5, consultant RH)*

En dessous de 50% d'un temps plein, la plupart des cadres interrogés ont du mal à imaginer une réalité de travail satisfaisante : les risques de marginalisation leur paraissent trop importants

Pour résumer :

Le choix du temps partiel résulte dans la plupart des cas de la nécessité de vivre « autre chose ». Il apparaît comme un choix de vie, une vie qui se situe dans l'entreprise mais aussi en-dehors de l'entreprise. Il semble correspondre à un compromis dans lequel des équilibres fragiles sont trouvés à la fois sur le travail et le hors travail. Les éléments d'arbitrages sont liés à une période précise du cycle de vie et du cycle professionnel : bilan financier global, contraintes et projets du hors travail, exigences du poste occupé, enjeux de carrière, « nécessité d'avoir fait ses preuves »...

Les formules choisies sont variées (hebdomadaires, mensuelles, annualisées), p resque s ur-mesure e t p rivilégient l es j ournées entières d e t ravail, voire les demi-journées. Le choix de ces formules tient compte à la fois du rapport rémunération/temps travaillé mais aussi de la nature du travail et des contraintes de la vie personnelle.

2.4 LES CADRES A TEMPS PARTIEL : LEUR VECU DE TRAVAIL

2.4.1 L'ambivalence du travail à temps partiel pour les cadres

L'expérience de travail des cadres interrogés apparaît très ambivalente à la fois dans leur travail mais aussi dans la relation travail/hors travail.

➢ **L'ambivalence de la situation de travail**

Le contenu du travail

- **La majorité des cadres interrogés se sont déclarés satisfaits du contenu de leur travail.**. Certains évoquent cependant la difficulté à obtenir un poste à temps partiel intéressant.

> *«Ca n'a rien changé dans le contenu de mon travail »*
>
> *« ...Très honnêtement, j'ai mon quota de dossiers intéressants et ça n'a pas changé depuis que je suis à TP. » (Femme, 32 ans, 4/5, attaché juridique)*
>
> *«La difficulté, c'est d'arriver à avoir un poste correct qui soit suffisamment intéressant. »(Femme, 46 ans, 4/5, chef de projet))*

Par ailleurs, le cadre peut-être amené à refuser ou éviter un poste de responsabilités qu'il pensera être peu compatible avec son temps partiel :

> *« On m'avait proposé de retourner vers des postes, soit de chef de projet, soit de démarrer un centre de support méthodes. Alors, c'est peut-être moi qui ait été trop frileuse ....; Bon, j'ai eu peur que ça me prenne trop sur mon temps personnel.... » (Femme, 46 ans, 4/5, chef de projet)*

Dans certains cas enfin, en particulier dans le contexte de restructurations ou dans le cas des PRP, le poste peut ne pas être véritablement défini, même s'il est prévu dans l'organigramme. Ceci peut s'expliquer par le fait que la PRP est souvent considérée par les entreprises comme une alternative aux licenciements :

« Pendant la période très floue, j'étais obligé d'aller demander à chacun des chefs de départements que je connaissais, avec lesquels j'avais de bonnes relations de m'alimenter en mission » (Homme, PRP, chargé de mission exploitation informatique)

- **Les cadres interrogés ont exprimé des attentes fortes par rapport au contenu du travail** :

Intérêt, possibilité d'apprendre, créativité:

« Je cherche un poste qui m'intéresse. C'est sûr qu'un poste qui ne m'intéressera pas, ça n'ira pas. Je pense que ma motivation vient de l'intérêt du poste plus que de la paye ou du pouvoir » (Femme, 40 ans, 90%, responsable RH).

« On a une certaine indépendance, une certaine autonomie à s'organiser. Donc, on peut être assez créatif dans de tels postes. C'est cela l'intérêt. » (Femme, 46 ans, 4/5, chef de projet)

Autonomie et indépendance qui sont supposés faciliter l'exercice du temps partiel : (*ce point sera développé ultérieurement dans le chapitre traitant de la nature du poste occupé)*

« C'est une des raisons pour lesquelles je veux continuer à faire ce travail, parce qu'on est autonome, indépendant. » (Homme, 55 ans, ingénieur système)

« Je me suis toujours débrouillée pour être dans des petites structures avec peu de hiérarchies et beaucoup d'autonomie dans le travail : toujours des postes d'études, de consultant J'ai toujours privilégié l'autonomie et l'intérêt du travail que je faisais ; » (Femme, 4/5, chargée de mission en recherche)

Les conditions de travail-

- **Les cadres évoquent dans certains cas une diminution du rythme de travail.**

Elle peut être liée au changement de poste entraîné par le temps partiel. En particulier, le passage d'un poste hiérarchique à un poste plus autonome de chargé d'études peut diminuer la multiplicité des tâches.

« On a gagné sur la qualité de vie et la charge de travail. Maintenant, on est mono tâche alors qu'avant on était multi tâches. » (Homme, PRP, chargé de mission)

De même, le rythme d'un poste fonctionnel peut se révéler moins pesant que celui d'un poste opérationnel : moins d'urgences, moins de disponibilité vis à vis des collaborateurs…

> *« ....J'ai l'impression de changer d'entreprise. Les clients que j'ai en face de moi ne sont pas des clients générateurs de résultats. Ce sont des clients internes. De temps en temps il y a des dead lines. Mais elles ne sont pas stressantes.... » (Femme, 34 ans, 4/5, audit social et communication)*
>
> *Il arrive aussi que certains contextes de restructurations ou de baisse d'activité entraînent une diminution de la charge de travail qui se retrouve naturellement adaptée à un temps partiel.*

Cet assouplissement du rythme de travail entraîne une diminution du sentiment de stress à laquelle s'ajoute souvent une prise de distance et de recul apportée par la « coupure »

> *« ...Mes collègues sont parfois aigris, frustrés. Ce sont des choses que je ne vis pas. J'ai l'impression que je traverse les aléas sans problème... Je prends du recul et un recul salutaire... » (Femme, mi-temps, responsable en communication)*
>
> *« ...Comme on est en dehors des pressions, en dehors de la hiérarchie, on est plus créatif.. »(Femme, mi-temps, responsable en communication)*
>
> *« Ca permet de se poser, d'avoir du recul, d'être efficace, d'aller davantage à l'essentiel » (Femme, 28 ans, ingénieur méthode)*

- **A l'inverse, d'autres cadres évoquent une qualité de vie au travail détériorée par un rythme de travail plus intense.**

Ce rythme est particulièrement intense pour les cadres à 4/5 qui effectuent souvent le travail de 5 jours en 4 jours ou pour ceux qui exercent des responsabilités opérationnelles ou de management. Certains évoquent le sentiment d'être piégés par une non redéfinition de la charge de travail. Cette charge de travail est temporelle mais aussi mentale. Ce n'est pas seulement la durée du travail qui est en cause mais aussi l'intensité, la pression qui la caractérise.

> *« J'étais déjà débordée à 5 jours. Je suis tout le temps débordée. On part tous les soirs en disant : j'en ai pas fait assez, on gère les priorités. » (Femme, 40 ans, 4/5, consultant RH)*

«La charge de travail est assez écrasante... Dans des périodes où on est en forme et où on n'est pas écrasé par le travail, ça va. Mais il y a des périodes où ça tombe de partout et lorsqu'on est un peu fatigué ou autre.... à ce moment là, je me dis : je vais finir par prendre du mi-temps. Parce que là, ce n'est plus possible. Des fois, à la maison il y a des problèmes. Ca tombe de partout. Des fois, je me dis : physiquement je ne peux plus. » (Femme, 40 ans, 4/5, responsable RH)

« Je me sens surchargée. On fonctionne, mais c'est quand même sur le fil du rasoir. En fait je vais au plus pressé en permanence.... » (Femme, 34 ans, 75%, responsable RH)

« Les journées sont archi pleines. On n'a pas de latitude, il y a quand même une fatigue importante. »

Une aggravation du sentiment de stress peut résulter de cette intensification du rythme de travail. Il peut se manifester concrètement par de la fatigue physique...

« ..La non révision de la charge de travail me fait m'interroger sur le bénéfice du temps partiel.... pendant un an ça a été des longues journées où je n'avais pas une minute : du boulot chez moi, un décalage de rythme terrible avec les autres parce que les autres ont du temps et que vous vous n'en avez pas. Il y a eu un moment où je me suis dit: le temps partiel, c'est l'arnaque... C'est très net. J'ai commencé à mal dormir, à avoir des insomnies ». (Femme, 30 ans, 4/5, consultant RH)

« On a plus de stress, parce que on a moins de temps pour faire les choses. » (Homme, PRP, ingénieur système)

- **La charge de travail souvent trop lourde oblige le cadre à travailler trop vite** par rapport à une éthique personnelle d'un travail bien fait. Il peut en résulter un sentiment de frustration par rapport à une qualité intériorisée de la mission et des objectifs.

« Du point de vue du confort de vie, c'est très stressant... quand je pars, je suis toujours un peu « gênée aux entournures ». Avec toujours l'impression que je laisse des trucs derrière moi, que c'est quelqu'un d'autre qui le fait. Que ça va prendre du temps » (Femme, 4/5 annualisé, chargée de mission recherche)

« J'ai l'impression que parfois il peut y avoir des erreurs. Ce n'est pas bordé. Il y a des choses.... ou alors je les reporte dans le temps. Elles ne sont pas qualitativement satisfaisantes. » (Femme, 34 ans, 75%, responsable RH)

> *« J'essaye de travailler plus vite et quand on travaille plus vite, on a tendance à « couper les coins ». Ca veut dire qu'on a moins le temps de réfléchir, d'étudier l'impact des modifications. On prend plus de risques. Parce que c'est une question de temps. C'est mauvais, je n'aime pas ça. » (Homme, PRP, ingénieur système)*

> *« Dans les périodes tendues, c'est limite et j'ai l'impression de tout bâcler. Je ne suis pas contente de moi. J'ai l'impression de tout expédier (je parle du travail). Je ne finis rien. Donc, c'est ce sentiment de bâcler qui m'agace... » (Femme, 40 ans, 4/5, responsable RH)*

> *« On économise sur les temps sociaux et surtout on bâcle les choses. On sait sur quoi on est attendu et on s'en tient à ce sur quoi on est attendu. On ne fait que le travail sur lequel on sera jugé. Le travail de fond ne se fait pas. Le travail est appauvri. »*

Mais ils ne sont pas pour autant prêts à assumer la responsabilité d'un travail parfois trop vite fait :

> *« Ce n'est pas de ma faute. C'est de la faute de l'entreprise qui devrait me donner un peu les moyens pour travailler. (Femme, 40 ans, 4/5, responsable RH)*

La rémunération

- *La rémunération* doit être abordée dans une approche absolue mais aussi dans une approche relative.

La rémunération globale a diminué pour tous les cadres interrogés.

> *« On perd au niveau rémunération, c'est clair. » (Femme, 34 ans, 75%, responsable RH)*

Mais cette diminution ne semble pas les inquiéter. Certains ont révisé leurs attentes, réorganisé leur budget, réorganisé leur vie et adapté leurs besoins au niveau de rémunération.

> *« ... Je dépense tout ce que j'ai mais j'ai fait un choix de vie et de standing.... Il y a un arbitrage entre un standing et une qualité de vie. J'ai une qualité de vie qui compense... » (Femme, mi-temps, responsable communication).*

D'autant que, dans une approche relative, le rapport temps de travail/rémunération est souvent plus intéressant. En particulier lorsque certains accords prévoient une compensation financière où permet une reconnaissance implicite des heures supplémentaires rémunérées en congés.

> *« La compensation financière. En salaire horaire, je gagne nettement plus avant. Mais en rémunération globale je gagne moins. Plus on est haut dans la hiérarchie, plus on peut se permettre ça. » (Femme, 40 ans, 4/5, responsable RH)*

> *« ...Je me sens très bien payée pour un mi-temps. Le rapport contribution rétribution est indéniable... » (Femme, mi-temps, responsable communication)).*

> *« On travaille à mi-temps, on est payé à 80%. Donc, plus l'incitation pour partir. Moi, je trouve que c'est correct. » (Homme, PRP, chargé de mission).*

Cette comparaison relative de la rémunération est aussi effectuée par rapport à un groupe de référence aux caractéristiques sociologiques identiques :

> *« Par rapport à des collègues qui ont la même formation, la même ancienneté, qui n'ont pas fait de temps partiel, qui ne sont pas partis, je vois que j'ai à peu près les mêmes rémunérations. » (Femme, 46 ans, 4/5, chef de projet)*

Mais si l'ensemble des cadres paraît satisfait du niveau de leur rémunération, certains évoquent malgré tout **un sentiment de frustration en ce qui concerne <u>les augmentations</u>**.

> *« Ca réduit la responsabilité, ça réduit le salaire. Enfin, ça réduit la progression de salaire énormément...Sur un plan strictement purement financier, je pourrais trouver ça un peu limite. Et notamment limite au sens où je trouve que deux augmentations, ce n'est quand même pas génial. » (Femme, 4/5, chargée de mission recherche).*

> *« Quand vous êtes en PRP c'est comme si vous n'étiez presque pas là au point de vue des augmentations. » (Homme, PRP, ingénieur système)*

Certains cadres évoquent en particulier le possible décalage entre d'une part, une hiérarchie qui a tendance à lier les augmentations de salaire à l'investissement dans le temps de travail, la présence, la visibilité et d'autre part des cadres qui les considèrent davantage comme la nécessaire rétribution des performances réalisées et de conditions de travail souvent plus stressantes.

> *« A l'âge que j'ai, les gens qui devaient faire carrière ont fait carrière. Ceux qui n'ont pas fait carrière, c'est qu'ils sont mauvais ou que ça ne les intéresse pas. Leur motivation est ailleurs que dans la carrière ou dans l'argent. Donc, on ne va pas leur donner d'augmentations. C'est clair.. » (Femme, 4/5, chargée de mission recherche)*

> *« ..Je crois que pour les augmentations, c'est fini. Ils ont tort à mon avis. Je crois qu'on fait plus de travail qu'on ne faisait avant, en moins de temps. Comme on prend des risques, on a plus de responsabilité pour cela. Et la Direction pense que parce que vous êtes à 50% pour 80% de salaire, alors c'est le paradis. Vous n'avez pas besoin d'augmentation. » ...(Femme,4/5, chargée de mission, recherche)*

Mais évaluer l'impact direct du temps partiel sur la rémunération n'est pas facile : D'autres facteurs interviennent dans les progressions de rémunération .

> *« Il y a une enveloppe globale et le chef de groupe fait des propositions. Après, comment ça se décide, je n'en sais rien. Je sais que depuis que je suis à la Recherche, je n'ai jamais eu d'augmentations importantes. Je ne suis pas persuadée que ce soit lié au temps partiel »*

Le temps partiel n'est donc pas toujours directement mis en cause. Son influence serait médiatisée par la progression de carrière et la nature des postes occupés.

Pour ces cadres à temps partiel, la rémunération n'est qu'un élément parmi d'autres d'un ensemble de rétributions. C'est par rapport aux autres rétributions qu'ils la positionnent. Certaines de ces autres rétributions semblent en particulier primordiales : intérêt du poste, autonomie, liberté de temps et de lieu de travail, équilibre personnel. Les arbitrages sont liés à la situation personnelle des individus, à leurs attentes sur le travail et le hors travail.

> *« On travaille tous les deux, on a des revenus suffisants pour avoir un peu de temps pour soi-même... On se considère privilégiés. » (Femme, 40 ans,90%, responsable RH)*

«« ... Ce que j'apprécie c'est d'être ancrée dans la réalité et d'être ouverte sur le monde. Le contenu du travail est important et puis il y a un seuil de rémunération, un rapport de rétribution contribution. Je ne resterais pas si j'estimais que je suis pas assez payée par rapport à mon investissement. Je ne travaillerai pas que pour le plaisir, certainement pas.... » (Femme,mi-temps, responsable en communication)

« , Moi, dans la compensation, je mets aussi la liberté, le temps dont je dispose. Donc, du coup, l'équité, j'ai envie de dire que je me la construis en fonction de mes propres critères. »

« Je fais un choix. Je gagne moins d'argent, c'est clair, mais je choisis le temps contre l'argent. Je suis dans un système où je peux me le permettre. J'aurais encore un appartement à terminer de payer, des enfants qui font des études, peut-être que je ne pourrais pas le faire. » '(Femme, 4/5,chargée de mission en recherche)

Le niveau de rémunération intervient directement dans le choix du temps partiel comme condition de départ, mais les progressions de rémunération ne constituent pas chez ces cadres des attentes prioritaires.

« Je sais que j'ai peu d'augmentations de salaire, mais du moment qu'on me fiche la paix, moi, mon avantage, il est là, il ne faut pas qu'on m'embête. »

« Je suis plus à la recherche d'un équilibre de vie que d'un niveau de salaire supérieur » (Femme,4/5, chargée de mission en recherche)

L'évaluation

- *L'évaluation du travail* par la hiérarchie ne semble pas affectée par le temps partiel chez les cadres interrogés. Elle repose sur l'évaluation des objectifs et aucun de ces cadres n'a évoqué un impact direct du temps partiel sur la réalisation des objectifs.

« Quand on considère tout ce que j'ai fait depuis que je suis là, j'ai travaillé, j'ai vraiment fait comme si c'était un temps plein. » (Femme,34 ans,75%, responsable RH)

« Honnêtement, le temps réduit n'a pas d'impact sur mon évaluation. » (Femme, 32 ans, 4/5, attachée juridique)

« J'ai rempli mes objectifs. Et ceux que je n'ai pas remplis, mon chef de service a bien compris qu'il m'en donnait trop. J'ai plutôt été bien soigné ces

derniers temps. Peut-être y a t-il eu une reconnaissance pour la productivité cachée » (Femme, 40 ans, 90%, responsable RH)

Certains cadres se protègent en inscrivant le temps partiel comme condition à prendre en compte dans l'évaluation des résultats :

« Quand j'ai fixé mes objectifs, je ne connaissais pas le contexte, je ne savais pas combien de temps me demanderait ce travail. Donc, j'ai fait mettre dans la mesure du 4/5 » (Femme, 4/5,chargée de mission en recherche)

Mais c'est surtout à travers des modes d'ajustement spécifiques qu'ils vont chercher à préserver la réalisation de ces objectifs.

En particulier, certains cadres pensent qu'il leur appartient de définir et négocier les conditions d'exercice du temps partiel qui leur permettront de réaliser ces objectifs . Cet aspect sera développé ultérieurement :

« Si je n'y arrive pas .... Que ce soit un temps partiel ou un temps complet ... c'est que j'ai un manque de moyens où que je m'y prends mal. Donc, c'est à moi d'avoir la démarche vis-à-vis de mon patron pour dire : soit je n'y arrive pas, aide moi, file moi un coup de main .... soit, j'ai tout tenté, on l'a bien vu ensemble, ça ne marche pas. »
(Homme, 35 ans,75%, chef de projet formation)

Mais ils pensent également que cette réorganisation incombe aussi au supérieur hiérarchique et doit être conjointement définie.

« De toutes façons, je suis décidée à réduire mon temps de travail.. Donc, j'en ai parlé à mon supérieur et il m'a dit : il faudrait que tu vois comment répartir tes activités, comment faire pour que ça continue. Et du coup, je lui ai dit : ce n'est pas mon problème.
Je lui ai dit : c'est à l'entreprise d'embaucher quelqu'un pour faire ce boulot, sinon, j'en ferai moins. Parce qu'il faut quand même savoir que ,en gros , c'est moi qui crée mon travail.. » (Homme, 35 ans, 75%, chef de projet formation)

<u>La carrière</u>

- **Quelles représentations de carrière ?**

Les cadres à temps partiel sont conscients du fait que le temps partiel réduit les opportunités de carrière.

> *« Moi, sur mon évolution, je tire plus ou moins un trait, ou tout du moins sur le court terme. C'est clair. » (Homme, 35 ans,75%, chef de projet formation)*

Le temps partiel limite souvent les opportunités de responsabilités supplémentaires et en particulier de responsabilités hiérarchiques. Ce type de poste représente déjà à plein temps une lourde charge de travail et une grande disponibilité.

> *« Quand on choisit un temps partiel, de nos jours, on est sûr de ne pas faire carrière. » (Femme, 46ans, 4/5,chef de projet)*

> *« Je pense que ça a tout cassé.... Ca réduit le choix des postes, ça réduit le choix des directions. » (Femme, 4/5, chargée de mission en recherche)*

> *« Je pense que dans un poste à venir ce sera un problème. Le TP n'est pas un atout au moment du recrutement. Je vais changer dans un an et je sais que entre deux candidats de même valeur ils prendront le plein temps. »*

De leur côté, les cadres ont le souci de préserver la faisabilité de leur temps partiel et limitent implicitement leur participation à certains projets :

> *« Je ne cherche pas des projets où je vois que je n'aurais pas pu tenir mon temps partiel. » (Femme, 46 ans,4/5, chef de projet)*

Par ailleurs les perspectives de carrière à long terme semblent difficiles, soit par manque de visibilité, soit parce ce qu'une projection dans le futur remet en cause un équilibre satisfaisant mais dont on sait qu'il est temporaire :

> *« ... Je n'ai pas d'idées précises sur mon futur. Lorsque on est heureux, on ne cherche rien. Mais j'ai parfaitement conscience que je ne devrais pas.... »(Femme,mi-temps, responsable en communication).*

Pour d'autres cette réduction des possibilités de carrière ne serait que temporaire. Certains cadres ne semblent pas s'inquiéter par rapport à leur carrière, et ressentent leur choix légitimé et protégé par l'existence de l'accord. : Ils semblent convaincus que le temps partiel marque une pause mais ne remet pas vraiment en cause leur carrière. Ils savent que, à l'issue de leur engagement, les arbitrages resteront possibles entre l'intérêt des postes proposés et leur choix de temps partiel.

> *« Pour les prochaines années, c'est un peu balisé. En gros, la personne que j'ai remplacée ici , je pourrais probablement la remplacer dans 2 ou 3 ans là où elle est aujourd'hui. » (Femme, 40 ans, 90%, responsable RH))*

Ils pensent aussi que les perspectives de carrière dépendent en partie de leur évaluation par la hiérarchie.

Les cadres à temps partiel souhaitent avant tout privilégier l'intérêt des postes. Le temps partiel n'empêche pas les cadres d'avoir des idées précises sur les types de postes qui les intéressent.

> *« ... Il n'y a pas de projection de carrière. Moi, je suis incapable de vous dire ce que je ferai dans 5 ans chez X. mais je me pose la question.... Il y a en ce moment un projet qui passe: j'aimerais être gestionnaire de personnel. Je sais que j'y arriverai un jour. Je sais que ça ne pourra pas être à la sortie de ce poste là. Ce sera à la sortie du poste suivant... »(Femme, 34 ans,4/5, audit social et communication)*

Ils sembleraient être prioritairement orientés sur des carrières de compétences, de contenu, d'ouvertures plutôt que sur des carrières de progression hiérarchique. C'est davantage le contenu des fonctions que leur place dans l'organigramme qui les intéresse même si ces deux dimensions sont souvent liées :

> *« Je changerai de métier. Je me mettrai sur des activités qui me conviennent mieux en termes de compétences à mettre en œuvre. »*

> *« Effectivement je ne veux pas rester dix ans dans ce poste là. Sur le poste que j'occupe il va y avoir une mise en place qui va être lourde. Je sais qu'après ce sera un autre travail. C'est-à-dire qu'une fois que les choses seront mises en place,ce sera moins intéressant. Je signalerai que c'est un poste où je veux rester deux, trois ans maximum. Et puis j'espère aussi que l'entreprise me proposera quelque chose. » (Femme, 34 ans,75%, responsable RH).*

> *« Des postes, enfin ce ne sont pas des postes, mais des fonctions, des activités que j'aimerais bien faire. » (Homme, 50 ans, administration des ventes).*

> *« J'ai des pistes personnelles, des idées de poste toujours compatibles avec un temps partiel. » (Femme, 40 ans,4/5 annualisé, consultant RH))*

Certains ont conscience d'être en marge des modèles traditionnels de carrière hiérarchique :

> *« ... Ma carrière est foutue maintenant mais elle peut repartir. De toute façon je suis quelqu'un qui n'a jamais marché droit. Je n'étais jamais un élément représentatif d'un cheminement classique.... »(Femme,mi-temps, responsable en communication).*

> *« .. Je n'ai jamais fait carrière. Je me suis toujours débrouillée pour être dans des structures « petites » avec peu de hiérarchies, beaucoup d'autonomie dans le travail et je n'ai jamais eu envie, non plus, d'avoir moi-même des responsabilités hiérarchiques. » (Femme ,4/5, chargée de mission en recherche).*

> *« Je n'ai pas de perspective de carrière très ambitieuses, j'avoue que c'est un point qui m'est assez indifférent. »*

ou sont tout simplement en fin de carrière :

> *« Mon parcours professionnel, dans 10 ans il est terminé. J'ai 49 ans. ma carrière est largement derrière moi. » (Homme, 54 ans,4/5 annualisé, secrétaire général)*

Dans les discours de ces cadres, des choix sembleraient donc implicitement effectués entre d'une part, des conditions de statut, de progression de carrière, de progression de rémunération, d'autre part des aspects plus intrinsèques comme la réalisation de soi l'autonomie et l'indépendance.

Le cadre se retrouve alors dans un arbitrage entre intérêt du poste et possibilité de tenir le temps partiel. Pour certains, les choix sont clairs et les non choix assumés :

> *« Je pense qu'il faut être clair sur ce que l'on choisit et qu'on ne peut pas tout avoir... Moi, j'ai préféré un certain nombre de choses. Je savais que je ne ferais pas carrière. Je ne me plains pas maintenant de ne pas avoir fait carrière. » (Femme,4/5, chargée de mission en recherche).*

Pour d'autres, le fait de renoncer au statut ou à la progression de carrière entraîne des frustrations. Les cadres se retrouvent donc dans des arbitrages : temps versus argent ; indépendance et autonomie versus carrière et rémunération, temps personnel versus stress au travail.

Temps partiel et/ou carrière ?

Pour résumer, le temps partiel semble avoir un effet sur l'évolution de carrière dans le sens où :

- Certains postes de responsabilités sont dans leur nature difficiles à tenir à temps partiel : ils seront rarement proposés par les hiérarchies et de son côté le cadre à temps partiel sera moins enclin à les demander par souci de préserver son temps partiel.
- Le cadre à temps partiel serait considéré comme moins ambitieux par les hiérarchies
- Le cadre à temps partiel ne chercherait pas toujours à « faire carrière » dans le sens hiérarchique du terme et s'orienterait prioritairement sur le contenu des postes.

Au regard des perspectives de carrière, le choix du temps partiel est pour certains circonstancié et temporaire et le temps partiel peut être remis en question à l'issue de l'engagement :

> *«Je me pose la question : est ce que je ne reprendrai pas à temps plein ?.. C'est ma grosse question aujourd'hui. Si je reste à temps partiel, cela risque de ne pas m'avantager....est-ce que je dois considérer que ma vie au travail est plus importante que ma vie à la maison pendant quelques années pour ensuite avoir une vie professionnelle riche pendant longtemps et pouvoir éventuellement revenir à temps partiel ? .... »*
>
> *« .... Sachant que le choix de temps partiel est pour 3 ans ; je me pose la question : est ce que je ne reprendrai pas à temps plein ? Si je veux bénéficier du courant d'aspiration du au problème de la pyramide des âges.... » (Femme, 34 ans,4/5, audit social et communication).*
>
> *« J'essayerai de garder mon temps partiel. Mais, bon, on ne peut jurer de rien. C'est vrai qu'après, si on me propose un poste plus près de chez moi, je le verrai autrement. C'est vrai que j'ai dû mettre en place toute une organisation personnelle par rapport à ce travail en ce moment, qui est complètement différente que si j'étais à 10 mn de chez moi. Donc, c'est vrai que ça peut aussi entrer en ligne de compte. Je n'ai pas réussi vraiment à savoir si mon choix est le bon. Etre proche de chez soi, et rentrer le soir à 18h30, plutôt que de dire : on a une journée entière. » (Femme, 34 ans,75%, responsable RH)*
>
> *« Je mise beaucoup sur l'éducation de mes enfants. Je vais être présente. Je ne veux pas me reprocher d'avoir manqué quelque chose. Donc, ma carrière, pour moi, je ne souhaite pas évoluer plus loin que le niveau auquel je suis arrivée. » (Femme, 40 ans,90%, responsable RH).*

> *« Si il y a un poste qui m'intéresse vraiment et que c'est le critère pour avoir le poste, sans doute j'accepterai de remettre en cause mon temps partiel. Si c'est un critère pour obtenir le poste que je veux dans la région que je veux, alors je reprendrai un temps plein. Un temps plein on peut l'organiser, on peut prendre des mercredis sur son treizième mois. Il y a des moyens chez nous d'avoir des congés autre que le TP. »(Femme, 30 ans,4/5, consultant RH)*

Ils sont pour d'autres définitifs.

> *« Je pense que je resterais à temps partiel parce que j'en ai la possibilité économique et psychologique. » (Femme, 40 ans,4/5 annualisé, consultant RH)*

> *« Je garderai mon temps partiel pour éventuellement le transformer en temps de travail pour monter une entreprise, faire quelque chose de complètement différent. Un projet personnel. » (Femme, 46 ans,4/5, chef de projet).*

L'intégration ,sentiment d'appartenance et sentiment de reconnaissance

L'intégration et le sentiment de reconnaissance varie selon les situations : La plupart des cadres interrogés se sentent bien intégrés dans l'équipe de travail et paraissent satisfaits de leur participation aux décisions et de leur information.

Une perte de reconnaissance et des risques de marginalisation sont cependant possibles dus en particulier à 2 facteurs : la non prise en compte du temps partiel par l'équipe de travail et la réduction des temps sociaux.

> *« Vous allez vite, vous allez vite pour tout. Vous ne faites plus rien : les invitations, les petits-déjeuners. J'étais dans des associations, je ne le fais plus. J'ai rogné sur tout ce qui était para professionnel, qui est aussi une ressource d'enrichissement. » (Femme, 34 ans,75%, responsable RH))*

A ces facteurs s'ajoute **la réduction des interfaces et de la communication** . Les difficultés d'interface résultant du temps partiel peuvent porter préjudice à la qualité du travail effectué. Elles diminuent par exemple les possibilités de contrôle sur le travail effectué par les collègues ou les subordonnés.

Lorsque le temps partiel correspond à un poste qui n'est pas toujours bien défini (dans le cas des préretraites progressives par exemple), se posent des **problèmes de reconnaissance** par les pairs. Le cadre peut alors souffrir de marginalisation et d'exclusion. Ce sentiment est

d'autant plus fort que cette situation est vécue dans un service ou une entité dans laquelle le cadre a exercé des responsabilités précédemment. La nature des tâches confiées et la manière dont cela est fait influencent directement le bilan que ces cadres en PRP font de leur vie professionnelle et du sentiment de bien terminer cette vie professionnelle :

> *« Ce n'est pas facile quand on a eu des responsabilités, de voir que d'autres personnes ont pris ces responsabilités...*
> *Au niveau de l'organigramme, je dépends toujours du directeur informatique. Sauf, que dans un premier temps, il n'a pas eu le temps de s'occuper de moi, ou il n'a pas voulu, je ne sais pas. Chaque fois que je lui présentais quelque chose, il me disait : c'est super. Mais ça n'aboutissait pas »*
> *« Psychologiquement je m'étais préparé à ne plus être responsable, à ne plus participer au comité directeur, à ne plus être reconnu en tant que responsable. Donc, ça ne me dérangeait pas. Enfin, ce n'est quand même pas facile à vivre. » (Homme, PRP, mi-temps, chargé de mission)*

Au-delà de la représentation dominante « un homme, un poste, un emploi », le seul fait d'être à temps partiel place le cadre en dehors du modèle et de la norme et peut lui poser des problèmes de reconnaissance liés aux représentations sur le rôle et le statut du cadre. Est t-on véritablement encore un cadre quand on est à temps partiel ?.Certains cadres évoquent à regret ces représentations collectives :

> *« ..C'est la disponibilité qui est une qualité requise... Les cadres impliqués sont là. Ce sont ceux-là qui adhèrent à l'entreprise et s'investissent dans leur travail. Si on a des activités à l'extérieur, c'est qu'on se détache de l'entreprise.... »(Femme, 34 ans, 75%, audit social et communication)*

La perspective de départ accentue ce phénomène chez les PRP :

> *« J' étais reconnu par les anciens, tous les gens qui ont travaillé avec moi , j'avais une importante responsabilité.... Mais, les nouveaux ou ceux qui sont arrivés au Département Exploitation ..... pour eux, je suis un préretraité .... Tous ceux qui sont en préretraite progressive ont ce sentiment d'être exclu, de ne plus faire partie des gens, des cadres. » (Homme, PRP , mi-temps, chargé de mission)*

> *« Les préretraites progressives, clairement, on considère qu'ils ne sont plus là.. Les enjeux ne sont pas du tout les mêmes. C'est une fin de carrière » (Femme, 34 ans,75%, responsable RH)*

Certains assument ce choix.

> *« ... Mon travail n'est pas dévalorisé dans son contenu mais dans la vision que les autres ont de moi. Comme le regard des autres ne me pèse pas beaucoup, je l'assume bien parce que je me rappelle que j'étais comme eux. Je me dis : eux ne savent pas qu'on peut s'intéresser à son travail et à la boite même à mi-temps... » (Femme, mi-temps, responsable communication)*

Mais d'autres préfèrent le cacher : Ce sentiment de culpabilité existe même lorsque la rémunération est proportionnelle au temps travaillé et résulte essentiellement de cette mise en rupture avec la norme du groupe. L'un des cadres interrogé les appelle« les clandestins » du temps partiel. Il semblerait que cette attitude soit en partie déterminée par l'importance accordée au regard des autres :

> *« Les personnes extérieures ne savent pas que je suis à temps partiel. J'ai diffusé l'information aux collègues proches. Au niveau du siège, je ne l'ai pas forcément diffusée. D'abord, parce que je pense qu'il y a quand même une certaine réticence. On n'ose pas le dire clairement. On ne le crie pas forcément sur les toits parce justement on n'a pas envie d'avoir l'étiquette « à temps partiel ». Ca m'est arrivé de le dire et bon, il y a un petit sourire au coin des lèvres. » (Femme,34 ans,75%, responsable RH)*

Pour résumer :

L'expérience de travail à temps partiel chez les cadres interrogés s'est révélée très ambivalente en particulier sur les conditions de travail et le rythme de travail, les perspectives de carrière, l'intégration et le sentiment d'appartenance. Mais c'est surtout au regard des attentes, des priorités, des arbitrages effectués à la fois sur le travail et le hors travail que cette expérience doit se comprendre. Les cadres à temps partiel sont à la recherche d'un équilibre, d'une homéostase entre différentes dimensions prioritaires de leur situation de travail et de hors travail. Cet équilibre va résulter d'une interaction dynamique entre l'individu sa situation de travail et sa situation hors travail.

2.4.2 L'ambivalence de la relation travail hors travail

- **Equilibre personnel et/ou stress au travail ?**

Les cadres à temps partiel sont avant tout à la recherche d'un **équilibre vie professionnelle/vie personnelle :**

> *« ...Ce que je sais aussi c'est qu'il y a des gens qui ont tout sacrifié à leur carrière et leur travail et qui à la fin de leur vie ne sont pas plus heureux. Moi, je veux une vie équilibrée. Je ne veux pas faire de sacrifice, ni d'un côté, ni de l'autre. Je veux les deux : me plaire dans mon travail, gagner correctement ma vie, être bien dans ma famille, ne pas sentir que mes enfants souffrent... »(Femme,34 ans, audit social et communication)*
>
> *« ...J'ai besoin de faire autre chose.... Je veux vivre, créer, créer quelque chose pour moi.... »(Femme, responsable communication)*
>
> *« Je ne raisonne pas en fonction de mon travail, je raisonne en fonction de moi. Donc, si je me sens bien, il est évident que ce que je fais est mieux... Ce n'est pas le travail, c'est moi d'abord... une fois que je suis équilibrée, je pense que ce que je fais est bien » (Homme, 50 ans, administration des ventes)*
>
> *« Je suis plus à la recherche d'un équilibre de vie que d'un niveau de salaire supérieur ».(Femme, 30 ans, 4/5, Consultant RH)*
>
> *«J'ai d'autres soucis, d'autres ambitions qu'une carrière. Mes ambitions concernent en priorité ma réussite personnelle .la réussite professionnelle n'est qu'une partie de la réussite personnelle » (Homme, 50 ans, 75%, administration des ventes)*

Cet équilibre personnel est structuré par deux dimensions prioritaires : contenu du travail et temps personnel

> *« J'aime ce que je fais. Je ne vais pas aller chercher un poste de responsable, autre. Pourquoi faire ? Pour 1000 F de plus avec encore plus de responsabilité. Et encore me casser la « tête » en rentrant chez moi, être encore moins disponible pour ma famille ou pour faire autre chose. Non... » (Femme, 40 ans, 90%, responsable RH)*
>
> *« Je fais un choix. Je gagne moins d'argent, c'est clair, mais je choisis le temps contre l'argent. Je suis dans un système où je peux me le permettre. J'aurais encore un appartement à terminer de payer, des enfants qui font des études, peut-être que je ne pourrais pas le faire. » (Femme, 4/5 annualisé, chargée de mission en recherche)*

Cet équilibre personnel se traduit avant tout par une réappropriation du temps

> *« ....J'ai l'impression d'avoir plus de temps pour moi. Je ne cours pas. Je maîtrise bien l'ensemble de mon temps... » (Femme 64 ans, 4/5, audit social et communication)*

L'investissement à l'extérieur du travail participe à cet équilibre personnel : réalisation de soi, épanouissement personnel dont on peut supposer qu'il influence les attitudes et les comportements au travail.

Dans le cas des 4/5 en particulier, **la répartition travail/hors travail devient plus équilibrée** (4 jours de travail contre 3 jours pour le hors travail)
Ce rééquilibrage du temps de travail et du temps hors travail contribue à se libérer de l'espace de travail mais aussi à détendre le rythme des activités hors travail. Beaucoup de cadres évoquent une diminution du stress comme résultat de ce rééquilibrage.

> *« ...Aujourd'hui, c'est la plénitude (rire). Depuis que j'ai pris ce 4/5 je savoure la vie. C'est vrai que ça se passe bien au travail, c'est vrai que ça se passe bien à la maison. Il y a une qualité de vie des deux côtés. J'ai l'impression de gagner sur les deux vies et mon conjoint aussi a l'impression d'y gagner. Le week-end c'est forcément plus relax. C'est bénéfice global pour tout le monde: pour l'entreprise, la maison, les enfants, le mari et pour moi.... »(Femme, 34 ans, 4/5, audit social)*

> *« ... A l'heure actuelle je suis au comble du bonheur.... »(Femme, mi-temps, responsable communication)*

Le temps partiel entraîne une **réorganisation du temps travaillé mais aussi une recomposition du temps hors travail** et particulièrement du temps familial. Certaines tâches habituellement effectuées le week-end (courses) sont rebasculées sur la semaine et libèrent ainsi le week-end

> *« .... C'est un phénomène de cascade. Ce que je faisais le week end, je le fais le mercredi à un moment où ça prend moins de temps. Donc je gagne encore du temps. Je suis moins stressée sur toute la semaine... »(Femme, 34 ans, mi-temps, Audit social)*

> *« Disons que moi j'ai placé dans le temps que j'ai, le mercredi, du temps pour faire du sport, du temps pour être avec mes enfants, du temps pour faire des courses au lieu de les faire le week-end. Donc, ça permet d'avoir un week-end disponible pour être avec mon mari. »(Femme, 46 ans, 4/5 chef de projet)*

Ce temps hors travail procure des **satisfactions spécifiques**, des possibilités d'ancrage identitaire dans d'autres sphères. L'équilibre personnel est avant tout un équilibre d'identités . Il diminue en particulier le sentiment de culpabilité des femmes cadres mères de famille.

> *« Je ne sais pas si vous avez des enfants, mais on se pose plein de questions. Et c'est vrai que ça m'a permis de déculpabiliser par rapport aux autres jours travaillés. c'est quand même une chance de pouvoir voir ses enfants, de les voir une journée complète. » (Femme, 34 ans, 75%, responsable RH)*

> *« Le temps partiel est un avantage familial intéressant » (Femme, 40 ans, 90%, responsable RH)*

> *« Il faut quand même être capable d'être à l'écoute de ses enfants. Je crois que c'est vraiment quelque chose de très important. Je sais, on me félicite souvent sur l'équilibre de mes enfants et j'avoue que c'est important. » (Femme, 46 ans, 4/5, chef de projet)*

> *« Je suis en train d'aider mon fils qui vient d'acheter un appartement. Et je l'aide à refaire .... Et pour cela, c'est formidable parce qu'avant ce n'était que le week-end. J'ai eu 3 nouveaux petits-fils qui viennent d'arriver et j'ai beaucoup plus de temps à passer avec la famille » (Homme, PRP mi-temps, ingénieur système)*

> *« J'ai gagné sur le plan équilibre, parce que pour mes enfants, c'est bien, ils ont leur maman tout l'après-midi avec eux. » (Femme, 40 ans, 90%, responsable RH)*

Dans tous les cas, le temps hors travail permet aux cadres à temps partiel de se ressourcer, de récupérer, de prendre du recul et procurerait par là même des **ressources psychologiques pour le travail.**

> *« Je fais des maquettes de bateaux, des coques, du jardinage... C'est bien pour le stress surtout. » (Homme, PRP, mi-temps, ingénieur système)*

> *«Le fait de faire un break dans la semaine le mercredi après-midi, de voir d'autres personnes, ..ça me fait du bien. Ca m'oxygène un peu...*
> *On se ressource. Il y a un apport. On revient avec l'esprit plus clair, plus de recul. Il y a surtout un temps de récupération. » (Femme, 40 ans, 90%, responsable RH)*

> *« Je ne pense plus au travail pendant les 3 jours. La coupure est plus facile que à temps plein après 5jours de travail.. Ce rapport a pour moi changé beaucoup de choses. » (Homme, 50 ans, 4/5, chef de mission informatique)*

Dans certains cas, les cadres évoquent une complémentarité entre des activités professionnelles plutôt intellectuelles et des activités hors travail plutôt manuelles qui

contribue à cet équilibre entre vie professionnelle et vie privée : équilibre des temps, des activités, des lieux de vie, des sources de satisfaction, équilibre des points d'ancrage de l'identification psychologique et sociologique.

> *« La vie personnelle est une ouverture. Je consacre plus de temps à l'information et à la culture, à la lecture de la presse. La possibilité de lire la presse spécialisée est par exemple un apport pour l'entreprise concret mais non rémunéré. »(Femme, 30 ans, 4/5, consultant RH)*

➢ **Mais le temps libéré n'est pas toujours du temps libéré pour soi :**

Cet équilibre apparaît fragile pour certains cadres à temps partiels, en particulier pour les temps partiels consacrés aux tâches familiales: jongler sur deux tableaux, deux sphères d'activités souvent d'importance équivalente, à organiser avec un rythme de travail très concentré, à mener de front : deux rôles, deux types d'activités, régies par des objectifs et des moyens sur lesquels l'individu a peu de pouvoir. Le temps familial n'est pas vraiment un temps pour soi : il est un véritable temps de travail et non un temps de loisirs. Il est un temps ambigu à la fois source de ressources affectives et source de stress.

> *« Avec 45 ou 50 heures pour X, les enfants à la maison, j'aimerais bien pouvoir faire du sport ou autre chose, mais sincèrement je n'ai pas le temps » (Femme, 40 ans, 90%, responsable RH)*

> *« Il y a quand même une fatigue importante et si je ne sais pas si mes enfants me perçoivent hyper disponible. Au niveau vie personnel, c'est vrai qu'il faut que je jongle. C'est-à-dire que je concentre tous les rendez-vous médicaux et les sorties, ça n'arrête pas. Tout ça, je le concentre sur le mercredi .C'est vrai que c'est quand même assez tangent. , je n'ai pas de temps à moi. Ce n'est clairement pas du temps à moi. » (Femme, 34 ans,75%, responsable RH)*

> *« Le problème de mon temps réduit réside surtout dans les contraintes familiales. C'est difficile à gérer. Je les considère comme un devoir. Je n'ai pas une journée supplémentaire pour moi. C'est un peu en retrait par rapport à une représentation idyllique. » (Femme, 32 ans, 4/5 attachée juridique)*

Il convient de noter que la coupure du mercredi n'est pas toujours facile à vivre. La gestion des temps professionnels et personnels semble plus difficile pour les temps réduits du mercredi. C'est une coupure de milieu de semaine qu'ils perçoivent comme un stress supplémentaire. Le choix du vendredi ou des journées de vacances semble mieux vécu.

> *« La coupure du mercredi n'est pas la meilleure des solutions dans le sens où ça coupe la semaine de travail. Sur le plan psychologique, le mercredi soir j'ai l'angoisse de la reprise du jeudi parce que là il y a l'idée de finir avant vendredi. La solution du week end prolongé est meilleure sur le plan du rythme. (Femme, 32 ans, 4/5, attaché juridique)*

> *« Cette journée ne représente pas une détente sur le plan personnel. cette organisation du travail est la gestion d'une contrainte extérieure au travail. C'est une difficulté supplémentaire. »*
> *(Femme, 32 ans, 4/5 attachée juridique)*

➢ **Cloisonnement ou interaction des temps de travail et de hors travail?**

le temps libéré est le plus souvent pour ces cadres un temps construit, organisé ou réorganisé. Mais il peut être aussi un temps libre, non réinvesti forcément dans une activité, un temps de présence plutôt qu'un temps actif, un temps spontané plutôt qu'organisé. L'individu n'est plus alors dans un modèle binaire travail/hors travail mais plutôt dans une gestion de portefeuille d'activités situées à la fois sur le travail et le hors travail..

Pour la majorité des cadres interrogés, le temps de travail et le temps hors travail semblent cloisonnés.

> *« Je ne peux pas travailler à la maison le mercredi. Je l'ai cru et je sais que je ne le fais pas. Donc, maintenant, je sais que, même s'il y a des urgences, je ne ramène rien le mercredi. Ce n'est pas possible. » (Femme, 34 ans, 75%, responsable RH)*

> *« Quand je suis ici je travaille. quand je suis à la maison, je ne travaille pas. Non pas parce que ça ne m'intéresse pas mais parce que j'ai plein d'autres choses à faire. J'ai 5 enfants.... Ceci dit il y a des exceptions. Si j'ai un dossier à préparer. mais le contrôle principal se fait par la journée passée au bureau.« (Femme, 40 ans, 90%, responsable RH)*

Mais pour d'autres, le temps hors travail peut être consacré à la réflexion sur le travail : prise de distance par rapport aux problèmes, réflexion productive génératrice d'idées, le temps hors travail peut constituer dans certains cas une ressource pour le travail.

> *« ...Quand je suis à la maison et que je suis détendue à la maison, il m'arrive d'avoir des idées pour le travail. Le travail fait partie de ma vie. Même si je ferme la porte du bureau, j'ai toujours une partie de ma tête au bureau sans que ce soit pesant. Ce que je fais me plaît et j'y pense .j'ai une réflexion plus calme te plus reculée... »(Femme, 34 ans, 4/5, audit social)*

> *« Le mercredi après-midi, lorsque je suis chez moi, c'est sûr j'amène mes enfants au sport, mais la tête est ailleurs. Je continue à dérouler les dossiers du matin » (Femme, 40 ans, 90%, responsable RH)*

> *« Je suis dans un boulot où c'est pas facile de faire la part entre ce qui relève du personnel, ce qui relève du professionnel. Au bureau mon travail est plus axé sur la production, l'information, je la fais chez moi. » (Femme, 30 ans, 4/5, Consultant RH*

Certains cadres se retrouvent dans des situations paradoxales où la vie personnelle se trouve grignotée par la vie professionnelle au travers d'une flexibilité (trop ?) importante .

> *« D'une certaine façon, j'ai fait le choix d'avoir de la liberté et du temps. Je le paye par le fait que ça joue quand même beaucoup sur ma vie personnelle...*
> *Quand je pars en week-end, je laisse toujours mon numéro de téléphone. J'ai un fax, un ordinateur, donc, on m'envoie les documents et les infos...(Femme, 4/5 chargée de mission recherche)*

➢ **Cloisonnement ou interaction des activités hors travail et du travail ?**

Les activités consacrées au temps de loisirs ou au temps social sembleraient davantage en interaction avec le travail surtout pour les activités associatives à la frange du politique et du social ou pour des activités de loisirs qui concernent les lectures professionnelles.

> *« La vie personnelle est une ouverture. Je consacre plus de temps à l'information et à la culture, à la lecture de la presse. La possibilité de lire la presse spécialisée est par exemple un apport pour l'entreprise concret mais non rémunéré. » (Femme, 40 ans, 4/5, consultant RH)*

Mais certains évoquent aussi une interaction possible entre activités familiales et travail. Les exigences des tâches familiales en matière d'organisation amèneraient ainsi le

cadre à aller plus rapidement à l'essentiel dans son travail, à mieux gérer les priorités, à mieux gérer son temps. A l'inverse, les activités professionnelles amènent les cadres à s'investir davantage sur certaines dimensions de l'éducation des enfants : participation aux associations de parents d'élèves...Certaines femmes cadres ajoutent par ailleurs qu'il est important d'offrir aux enfants le modèle d'une mère active dans la sphère professionnelle.

> *« Dans l'éducation des enfants, c'est important de rester dans le monde du travail. C'est pour cela que je ne voudrais pas le quitter... Quand on est dans le monde du travail, on a confiance en soi. Je peux dire que je me sens bien dans ma peau et mes enfants le ressentent.» (Femme, , 40 ans, 90%, responsable RH)*

L'interaction vie personnelle vie professionnelle peut ainsi être vécue comme un enrichissement réciproque :

> *« .. Enrichissement d'idées,. transfert d'attitudes.... Je suis plus simple avec les gens et je vais au bout de mes idées. Quand on est à temps plein on ne peut pas s'user comme ça tout le temps. Donc on abandonne. Là on peut se le permettre »*

Pour résumer, le temps libéré augmente ou réduit selon les cas les ressources consacrées au travail .

Il peut apporter en particulier :

- **Une richesse culturelle et intellectuelle par une ouverture sur d'autres univers**
- **Des ressources psychologiques : satisfactions spécifiques, équilibre personnel**
- **La redécouverte dans certains cas d'un temps spontané, non planifié**
- **La réduction du conflit travail/famille**
- **Des compétences (attitudes ou comportements) directement utilisables dans le travail**

Mais à l'inverse, dans le cas des tâches familiales en particulier, le hors travail peut aussi être source de stress, de fatigue et procurer dans certains cas un sentiment de frustration résultant d'une dissociation du corps et de l'esprit: le sentiment d'être à la fois physiquement présent dans une des sphères (famille et travail) et psychologiquement présent dans l'autre. On n'est jamais vraiment entièrement ni dans l'une, ni dans l'autre sphère. On peut faire l'hypothèse que la disponibilité et les comportements dans chacune de ces sphères en seront affectés.

Il convient également de noter que ces phénomènes d'augmentation ou de diminution des ressources peuvent être concomitants et ne sont pas exclusifs l'un de l'autre. Les activités hors travail peuvent être à la fois des ressources directes pour le travail et des sources de conflit entre deux sphères où les repères, la culture, les comportements sont très différents.

> *« Je vis à la fois un rapport équilibré et un rapport tendu. Equilibré parce qu'il remet chaque vie à sa place respective. C'est aussi un rapport tendu parce que les heurts et la conciliation de ces deux temps sont difficiles. la répartition trois jours / 4 jours est satisfaisante mais le choix du mercredi est difficile. » (Femme, 4/5, 32 ans, attaché juridique)*

2.5 VERS L'EMERGENCE DE NOUVELLES PRATIQUES ET DE NOUVEAUX COMPORTEMENTS

Les entretiens ont montré que les cadres à temps partiel mettent en place ou amplifient certains modes d'ajustement liés à la gestion du temps de travail

La plupart des cadres reprennent à leur compte les problèmes d'organisation du temps partiel et mettent en place **une nouvelle façon de fonctionner :**

> *« C'est une question d'organisation. Je ne suis pas là le mercredi, ce que je dois faire pour le jeudi, je le fais le lundi ou le mardi. »(Femme, 46 ans, 4/5, chef de projet)*
>
> *« .. Ca amène à travailler son organisation. Ce n'est plus spontané , plus improvisé. » (Femme, 40 ans,4/5, consultant RH)*
>
> *« J'ai développé des capacités d'anticipation et d'organisation. » (Femme, 30 ans, 4/5 consultant RH)*

Ces modes d'ajustement résultent à la fois :

- de la nécessité de faire face à une charge de travail qui demeure souvent lourde
- de la nécessité de gérer les absences et les interfaces
- de la nécessité d'atteindre les objectifs fixés

L'exercice du temps partiel exige une rigueur et une organisation personnelle qui deviennent des compétences à part entière chez ces cadres. Certains font l'hypothèse que ces compétences sont peut-être suceptibles d'orienter la nature des postes qui leur sont proposés.

> *" On a tendance à nous donner des tâches de gestion, de communication, de routine.*
> *C'est peut-être parce qu'on est bien organisé et que ce sont des tâches que l'on sait faire facilement. » (Femme, 46 ans, 4/5, chef de projet)*

2.5.1 Une gestion des priorités dans le travail

Les cadres mettent en place une gestion systématique des priorités :

> *«... Parce que sinon on est noyé par des petits trucs qui ne servent à rien. Finalement, on a gagné en efficacité. » (Homme, 50 ans, mi-temps, administration des ventes)*

> *« Il y a des choses que l'on ne fait plus et pour lesquelles on constate qu'il ne se passe rien. On en déduit qu'elles étaient inutiles. On s'attache à l'essentiel. la contrainte de temps joue dans ce sens là. » (Homme, 50 ans, 4/5, chef de mission informatique)*

Certains cadres ont la possibilité de réguler la charge de travail en ajustant l'organisation du travail et le niveau de qualité quand ils en ont la maîtrise et quand cet ajustement est possible : sur les postes opérationnels où le niveau de qualité et les délais (souvent urgents) sont fixés, les marges de manoeuvre sont quasiment inexistantes.
Ces modes d'ajustement se développent dans certaines limites au-delà desquelles le cadre à temps partiel apprend à dire non.

> *« Et puis maintenant, j'avoue davantage que je ne peux pas faire des choses. Avant, je n'osais pas, je prenais sur moi. »*

Le cadre à temps partiel peut être ainsi amené à refuser parfois des dossiers qu'il aurait acceptés s'il avait été à plein temps

Cette gestion des priorités est continue et optimale par rapport aux objectifs et aux urgences. Le souci de faire son travail au mieux guide la gestion de ces priorités. Elle entraîne un requestionnement implicite du travail et de son utilité.

> *« C'est en permanence qu'il faut mettre en cause la priorité et essayer de voir l'impact derrière chaque décision. J'ai essayé de gérer mes priorités en fonction de l'impact sur le personnel. J'avais telle priorité et puis le lendemain arrive. Bon, je remets telles priorité avant telle priorité. »(Femme, 40 ans,90%, responsable RH)*

2.5.2 Une gestion plus efficiente dans le rapport temps de travail/production

Certains cadres avouent travailler plus vite et de manière plus organisée, plus planifiée :

« Il faut travailler vite. Et puis je suis organisé. Je planifie mon temps, je prévoie tout. Je suis comme ça. C'est mon tempérament. Ca ne traîne pas. » (Homme, 54 ans, 4/5 annualisé, secrétaire général))

« ...Ca vous fait réfléchir sur votre organisation... Déjà, une heure de réunion, c'est une heure, ce n'est pas deux... Mais, d'une autre manière, ça permet d'aller à l'essentiel. Donc, est-ce que la réunion qu'on va avoir est fondamentale ou pas ? Est-ce qu'on va y prendre des décisions ?.. »(Homme, 35 ans, 75%, chef de projet formation)

La charge de travail se divise entre des activités dites incontournables, « le chantier proprement dit », et des tâches moins essentielles : lecture, rangement qui sont souvent reportées , mais s'avèrent aussi être des sources de stress. Le temps partiel amplifie la gestion prioritaire des tâches en particulier des *tâches directement productives*. Ils disposent de moins de temps pour la réflexion, l'information, la documentation.

Dans les cas où la charge de travail est très lourde , ils essaient de la moduler lorsqu'ils ont la possibilité par exemple d'allonger les délais, de fixer le niveau de qualité de ce qui est produit, de fixer les objectifs, d'aller moins en profondeur, etc....L'ancienneté et la connaissance du poste facilitent la modulation quantitative ou qualitative de la charge de travail et la gestion du temps de travail ;

« Vous pouvez ajuster le niveau de qualité. Quand je parle de surcharge de travail c'est parce que j'ai voulu tout faire bien. J'aurais pu choisir de faire moins bien. Il y un moyen donc de définir sa charge de travail en adaptant le niveau de qualité au temps dont on dispose. La demande vient de l'extérieur, mais l'organisation, le temps qu'on met, le niveau de qualité dépendent de vous surtout dans ces postes. » (Femme,30 ans, 4/5, consultant RH)

«c'est comme toujours, on fait en fonction des délais. On fait moins précisément quand on a moins de temps. Pour arriver à l'heure, quoi... »(Femme, 46 ans, 4/5, chef de projet)

« Quand on a beaucoup d'expérience, ça fait quand même presque 30 ans que je suis dans l'informatique,.on peut gagner beaucoup de temps. » (Homme, PRP, mi-temps, ingénieur système)

« J'ai pris le poste de quelqu'un qui était à plein temps. Je n'ai pas moins de dossiers que lui. Mais j'ai averti que je ne pourrais pas les mener aussi rapidement. » (Femme, 40 ans, 90%, responsable RH)

« On ne fait pas la même chose. Je me refuse à dire que je fais la même chose. La qualité est moindre . Le temps joue : c'est les délais allongés ou la qualité diminuée. » (Femme, 40 ans, 90%, responsable RH)

« Comment peut on produire en 4 jours ce que l'on faisait en 5 ? S'agit-il des mêmes choses ? » (Femme, 40 ans, 4/5, consultant interne)

Cette gestion plus efficiente dans le rapport temps de travail/production a pour conséquence un *sentiment accru de performance* présent chez la plupart cadres.

Il résulterait à la fois d'une gestion plus efficace du rapport temps de travail/production mais aussi d'une prise de distance par rapport à un univers de travail parfois psychologiquement oppressant.

« ...Depuis que je suis à temps partiel, je m'organise mieux et je fais un travail plus productif.... Je suis au travail et j'y suis à 100%. Je pense que pour ça l'entreprise y gagne.. »(Femme, 34 ans, 4/5, audit social)

« ... A temps partiel on travaille beaucoup plus. On est plus productif plus cool. Mais plus stressée. Mais c'est un stress positif. A temps plein, on glande...il y a le relationnel qui paralyse les gens, c'est incroyable. Surtout en communication ça ne se passe pas trop bien. Il y a des conflits qui mangent les gens et qui les empêche de bien travailler. Il y a de la friture. C'est mauvais pour l'efficacité. Dans mon cas on arrive avec une tête froide... »(Femme, mi-temps, responsable en communication)

2.5.3 La délégation, quand elle est possible, sur les collaborateurs ou le chef de service

« J'ai un adjoint sur qui je peux compter, qui sait que j'ai un téléphone portable si jamais il y avait un gros problème.. Il se débrouille tout seul.
Et je m'aperçois que ce n'est pas parce que je ne suis pas là que ça se passe mal. Au contraire....
Ils prennent des décisions sans moi. De toutes façons, ils se débrouillent mieux. c'est une histoire d'organisation, de délégation, de confiance avec les gens, de savoir, d'imaginer quels pointes peuvent tomber l'après-midi, de savoir dire à l'équipe : tiens, et bien si telle chose arrivait, à mon avis toi tu feras ça..... toi tu feras ça. Donc, c'est toujours pareil. Un problème d'organisation et de confiance. » (Femme, 40 ans, 90%, responsable RH)

Certains cadres privilégient une manière de déléguer : non pas ponctuellement dans l'urgence, mais plutôt sur des tâches ou des dossiers considérés dans leur globalité : on délègue dès le départ d'une affaire .

« Ce que j'essaye de faire, c'est de déléguer depuis le début. Si la personne n'a pas suivi l'affaire dès le début, ça ne se passe pas bien. » (Femme, 40 ans, 90%, responsable RH)

Cette délégation peut déboucher sur une nouvelle façon de travailler plus responsabilisante pour les subordonnés :

« Souvent, je me dis : mais pourquoi je ne délègue pas plus ? Parce que quand les gens le font, ils le font très bien, même mieux que moi. Parce qu'ils ont plus de temps. Ils sont peut être plus rigoureux que moi. » (Femme, 40 ans, 90%, responsable RH)

2.5.4 La récupération et la diffusion plus systématique de l'information auprès des collègues

« J'effectue le travail de récupération de l'information auprès de mes collègues et de ma chef de service ».

« ....On développe les moyens de récupération de l'info et on s'adapte personnellement . C'est ce que j'ai fait ».

2.5.5 La flexibilité

Le cadre adapte ses heures aux exigences ponctuelles en emportant du travail à la maison ou en revenant pour des réunions importantes. Cette flexibilité leur permet de réaliser des objectifs souvent inchangés par rapport à un plein temps, de faire face aux urgences, de rester informés. Ils évitent ainsi d'être marginalisés. Elle leur semble indispensable et conditionne pour la très grande majorité d'entre eux la réussite du temps partiel :

« ...Il y a plein de choses qui sont possibles si on se laisse déranger chez soi, si on reste disponible, flexible... Je reste souple et flexible. C'est inévitable si vous avez un projet intéressant... »
(Femme, mi-temps, responsable en communication)

« ...Je suis absente le mercredi mais si je dois venir un mercredi, je le remets en cause.... Je pense que c'est indispensable de rester flexible.... »(Femme, 34 ans, 4/5, responsable en communication)

« ...J'ai pas non plus envie de rater une réunion. Si il faut que les autres me racontent ce qui s'est passé alors que j'aurais pu être là et qu'on aurait pu gagner du temps, ce n'est pas non plus une bonne chose... ».

« J'ai adapté ma vie personnelle à des contraintes professionnelles. Ca m'arrive de revenir pour des réunions. Je ne veux pas être marginalisée.. »..

...Si je n'avais pas les moyens d'adapter ma vie personnelle à ces contraintes, je serais marginalisée. : dans l'information, dans la participation...Les modes de régulation que j'ai du mettre en place ont été essentiellement travailler le mercredi chez moi pour éponger le surplus..... Le problème existe à temps plein mais quand on est à temps partiel, la vigilance est accrue, on craint d'être marginalisé. c'est pour cela qu'on essaie d'autant plus de faire le tour de ce qui s'est passé. » (Femme, 32 ans, 4/5 attaché juridique)

Cette flexibilité est variable selon les individus et est acceptée dans des proportions différentes. Elle consiste à travailler chez soi ou à revenir sur le lieu de travail en dehors des heures habituelles de travail.

« j'emmène souvent du travail quand je pars en vacances » (Femme,4/5, chargée de mission, recherche)

« Il faut savoir aussi être capable de venir de temps en temps le jour où normalement vous n'êtes pas libre. Sans se faire avoir, parce qu'il y a des gens qui amènent du travail chez eux, ... » (Femme, 46 ans, 4/5, chef de projet)

« On faisait en sorte qu'il y ait des missions qui durent un mois. Même si ça durait 5 semaines, je pouvais venir 5 semaines. Je leur ai dit : ça ne me dérange pas. » (Homme, PRP, chargé de mission, exploitation informatique)

«Si quelque chose arrive, je suis chez moi et ils me contactent chez moi. On est toujours disponible. Même la nuit. » (Homme, PRP, ingénieur système)

Chaque cadre se fixe des limites de flexibilité en fonction du poste qu'il occupe et au-delà desquelles il a le sentiment de ne plus être dans un contrat équitable.

« ... Moi j'ai toujours dit: mon jour fixe libre est le mercredi, si je dois le remettre en cause de temps en temps , ça va. Si effectivement ça arrive deux mercredis par mois, je dirai bon ça va bien.... »(Femme, 34 ans, 4/5, audit social)

La plupart des cadres emportent du travail à la maison, soit parce qu'il est parfois plus facile de travailler chez soi (travail intellectuel), soit parce qu'il n'ont plus le temps pour la lecture, le travail de veille, de mise à niveau des connaissances.

« Ca m'arrive souvent de rapporter du travail à la maison. » (Femme, 40 ans, 90%, responsable RH)

« Il me semble que je travaille plus à la maison que lorsque j'étais à temps plein. Il y a du travail productif mais ce n'est pas ce qui me prend le plus de temps. Il y a tout le travail de veille, de mise à niveau des connaissances que je faisais avant au travail et qui aujourd'hui se fait à la maison. » (Femme, 32 ans, 4/5, attaché juridique)

Soit quand ils sont exceptionnellement en situation d'urgence:

« Quand mon patron me demande quelque chose, ça m'arrive trois soirs de suite de bosser sur la rédaction d'un papier et de le lui donner avant de partir. » (Homme, 54 ans, 4/5 secrétaire général)

Certains postes (juristes , chargés d'études..) comportent une partie du travail (information, mise à niveau, veille...) qui profite à la fois à l'entreprise et à l'individu. C'est une des raisons pour lesquelles la flexibilité est peut-être mieux vécue sur ces postes.

« Je suis dans un boulot où c'est pas facile de faire la part entre ce qui relève du personnel, ce qui relève du professionnel. Au bureau mon travail est plus axé sur la production, l'information, je la fais chez moi. « (Femme, 30 ans, 4/5, consultant RH)

« Les tâches de lecture que je ne peux pas faire au bureau je les fais à la maison... Pour nous juristes, la lecture de documents est indispensable et je n'ai pas toujours le temps de le faire au bureau. d'un autre côté, si je ne le fais pas, à long terme je me condamne. » (Femme, 32 ans, 4/5 attaché juridique)

Cette flexibilité est également vécue par certains comme un devoir, comme la nécessaire contrepartie d'un sentiment de responsabilité par rapport à sa mission et/ou d'une relation privilégiée avec un supérieur hiérarchique.

« ...Quand on est cadre, on a une responsabilité, une mission. On ne peut pas dire non j'y suis pas. Je trouve que ce n'est pas très convenable.... »(Femme, 32 ans, 4/5, attaché juridique)

ou encore comme le prix à payer pour avoir pu obtenir un temps partiel :

« On ne peut pas être rigide, ce n'est pas possible. Aujourd'hui, on ne peut pas. Il faut savoir aussi que si l'entreprise donne, il faut savoir aussi donner. » (Homme, 35 ans, 75%,chef de projet formation)

Cette flexibilité est souvent nécessaire pour pouvoir suivre les formations à plein temps. Elle est d'autant mieux acceptée dans ces cas là que l'apport est non seulement pour l'entreprise mais aussi et surtout pour l'individu qui y trouve la possibilité de développer son employabilité

> *« Par exemple, ils m'ont proposé une formation. C'était 3 jours à Montpellier chez X et c'est vraiment intéressant une telle formation chez X. J'ai passé 3 jours là-bas sur mon temps libre. La compagnie a payé le voyage, le logement. Mais ça, ça ne me gène pas. Parce qu'une formation, c'est toujours intéressant. »(Homme, PRP, mi-temps chargé de mission informatique)*

- **La mise en place d'une organisation du travail réfléchie et travaillée et non plus spontanée.**

Le cadre est amené à réorganiser la manière de travailler :

> *« ... Ils savent où me joindre toujours et je me suis organisée pour centraliser les problèmes. Si on m'appelle, je fixe un jour pour régler les problèmes. A plein temps la question ne se poserait pas. Je traiterais les problèmes au fur et à mesure. Ce sont des petits problèmes. C'est pour ne pas me laisser manger entièrement pendant la semaine où je ne travaille pas... » (MK).*

> *« Ca suppose d'être très organisée. Et ça suppose de ne pas rechigner, non plus, sur le travail. Parce que la charge de travail, elle est là. Donc, c'est vrai que je suis quand même quelqu'un d'assez équilibré et je prends sur moi pour affronter tout ce que je dois affronter. » (Femme, 40 ans, 90%, responsable RH)*

Certains parlent d'un *retravail* du temps entre un temps de production ou de réflexion d'une part, un temps social et d'information d'autre part .

Ce *retravail*, cette réorganisation sous entendent une « discipline personnelle » qui amènerait le cadre non seulement à fonctionner de manière plus autonome mais aussi à affirmer son choix, à connaître ses limites et à les faire reconnaître sans culpabilité.

2.5.6 Une gestion stricte des temps sociaux

Les temps sociaux sont souvent sacrifiés : temps de déjeuner, pause-café, discussions informelles.

> *« Je ne perdais pas de temps, pas de café, pas de bavardage..... pas forcément de repas à midi.... » (Femme, 4/5 chargée de mission recherche)*

> *« J'aurais du perdre logiquement une journée de travail et en fait, je tire un peu sur les temps de pause. » (Homme, 50 ans, 75%, administration des ventes)*

> *« Je ne prends jamais le café, je n'ai pas le temps. je n'ai pas 5 minutes pour moi... je ne vais pas rester 1 heure à discuter avec quelqu'un sur la pluie et le beau temps. » (Femme, 40ans, 90%, responsable RH)*

Le temps habituellement consacré aux affaires personnelles sur le lieu de travail est lui aussi réduit :

> *« j'essaye d'avoir moins d'occupations personnelles, c'est-à-dire prendre les rendez-vous chez le médecin, ça me gène toujours, ou d'appeler des relations. J'essaye quand je suis ici d'être à plein temps au travail. » (Femme, 46 ans, 4/5, chef de projet)*

On va vite pour tout et par là même, on réduit les contacts et les relations interpersonnelles. Le cadre à temps partiel est de ce fait confronté à des risques supplémentaires de marginalisation.

> *« La participation aux réunions, la réduction du temps d'information. C'est aussi tout ce qui est périphérique au travail : temps d'échange entre collègues. Il faut que je diminue mes temps de repas. Toute la vie sociale sur le lieu de travail en pâtit (réunions syndicales..). »(Femme, 32 ans, 4/5 attaché juridique)*

Même si la totalité des cadres interrogés développent ou amplifient certains modes d'ajustement, la question demeure de savoir dans quelles limites. Les perceptions de ces limites varient selon les individus :

Au-delà de ces limites se pose également la question de l'implication de la hiérarchie et de l'organisation dans la définition ou la redéfinition des objectifs et une gestion plus collective et plus intégrée des cadres à temps partiel. Mais minimiser les perturbations dans l'organisation existante du travail demeure la tendance dominante.

Deux types de cadres à temps partiel sont apparus au cours des entretiens :

Ceux qui pensent que cette prise en charge, ces réajustements incombent « naturellement » au cadre dans le respect bien entendu de certaines limites.

- parce qu'ils se considèrent comme des pionniers et se sentent prêts à assumer les conséquences de leur choix
- parce qu'ils se sentent redevables à l'organisation de leur avoir offert la possibilité de travailler à temps partiel et de satisfaire ainsi leur équilibre personnel.
- parce qu'ils culpabilisent d'être en rupture par rapport à une norme de statut et de rôle.

Ils se situent dans une relation contractuelle avec l'organisation où les termes de l'échange sont, dans un sens, la possibilité de satisfaire leurs aspirations dans un contexte légitimé par un accord social, dans l'autre sens la nécessité d'assumer un rôle et une mission. Ils revendiquent leur droit au temps partiel mais acceptent l'idée de devoir en gérer personnellement les conditions d'exercice dans les limites d'un équilibre contribution/rétribution qu'ils déterminent eux-mêmes et qu'ils essaient de faire reconnaître

D'autres, à l'inverse, même s'ils ont mis en place des ajustements personnels, regrettent que la hiérarchie et l'organisation dans son ensemble ne soient pas davantage impliquées dans une réorganisation collective du travail.

Ils revendiquent non seulement le droit au temps partiel mais aussi les **conditions** qui permettent d'exercer ce droit en termes d'organisation du travail et de pratiques de management.

Le temps partiel des cadres pose ainsi la question de la régulation collective et de ses processus.

De manière générale, ces entretiens laissent apparaître l'idée que l'engagement entre un cadre et son supérieur hiérarchique demeure un engagement de mission et d'objectifs. Le temps partiel ne remet en cause la mission ni pour la hiérarchie et l'organisation, ni pour le cadre qui l'a intériorisée dans la plupart des cas. Il va de manière autonome gérer un nouvel

équilibre moyens/objectifs. Ce nouvel équilibre va dépendre des individus, de la situation de travail mais aussi de la situation hors travail et selon les cas sera vécu de manière différente.

POUR RESUMER :

les cadres à temps partiel développent des modes d'ajustement dont l'importance varie selon les situations et les individus. Ces modes d'ajustement résultent :

- **de la nécessité de faire face à une charge de travail qui demeure souvent lourde**
- **de la nécessité de gérer les absences et les interfaces**
- **de la nécessité d'atteindre les objectifs fixés**

Ces modes d'ajustement se caractérisent essentiellement par :

- **une flexibilité qui consiste à travailler chez soi ou à revenir sur le lieu de travail en dehors des heures habituelles de travail**
- **une gestion des priorités et une anticipation quasi-systématique de l'organisation du travail**
- **une organisation du travail réfléchie et travaillée**
- **une gestion plus efficiente du rapport temps de travail / production**
- **la délégation de certaines tâches lorsqu'elle est possible**
- **le contrôle strict des différents temps de travail et des temps sociaux sur le lieu de travail**
- **la récupération et la diffusion de l'information dans la gestion des interfaces**

2.6 LA RELATION DES CADRES A TEMPS PARTIEL A LEUR SITUATION DE TRAVAIL : LEUR IMPLICATION AU TRAVAIL

De manière plus générale se pose la question de la relation des cadres à temps partiel à leur travail. L'implication au travail traduit cette relation, ce degré d'attachement.
Les entretiens ont laissé transparaître implicitement ou explicitement cette implication :

2.6.1 Dans le travail de manière générale

Ils considèrent le travail comme une activité qui les stimule intellectuellement et qui les met en lien social :

> *« Je ne suis pas d'accord avec les gens qui disent: on n'est pas fait pour travailler. On est fait pour travailler, pour participer à une vie sociale, politique, économique. On est dans une société. Il faut qu'on partage et qu'on progresse. »(Homme, 54 ans, 4/5 secrétaire général)*

> *« C'est important pour moi de travailler. Le travail occupe une place centrale. »*

> « Je ne serais pas prête à travailler moins. Ce à quoi je tiens c'est le mercredi mais je ne souhaite absolument pas m'éloigner de la vie du travail... Je me sens aussi impliquée qu'avant dans mon travail. Paradoxalement, j'apprécie d'autant plus l'aspect travail que mon temps réduit a peu d'ouverture sur le monde en général. La valeur travail a une portion plus congrue qu'avant. pour moi, le travail est quelque chose de très important. » (Femme, 32 ans, 4/5 attaché juridique)

Mais le travail n'est pas le seul centre d'intérêt :

> *« ...Je ne pourrai pas vivre sans le travail. Mais il n'est pas central. J'ai besoin d'un équilibre... »(Femme, 34 ans, 4/5, audit social)*

> *« Quand vous êtes à temps partiel, ça veut dire que vous avez d'autres centres d'intérêt dans la vie et donc c'est vrai que le travail est un centre d'intérêt parmi les autres. » (Femme, , 46 ans, 4/5 chef de projet)*

2.6.2 Dans la tâche et le groupe de travail

Cette implication se traduit par les modes d'ajustement qu'ils mettent en place pour assumer la charge de travail et assumer leur mission. Certains se sentent même davantage dans une logique de performance plutôt que de réflexion et de débat. Il s'agit de produire la même chose en disposant de moins de temps :

> *« Dans mon travail quotidien, je me sens très impliqué pendant les 4 jours. »(Homme, 50 ans, 4/5 chef de mission informatique)*
>
> *« ...J'ai le même degré de conscience professionnelle et de responsabilité qu'avant. Ca n'a rien changé du tout. Au contraire, je suis restée perfectionniste. J'ai la même manière de travailler qu'avant... »(Femme, 34 ans, 4/5, audit social)*
>
> *« ...Un travail intense ne me dérange pas et j'en ai même besoin. Je suis ravie de retrouver mes collègues le lundi. J'aime les gens et j'aime mon boulot.....le travail est un élément central de ma vie. J'ai besoin de cette réalité économique, de réfléchir d'une façon concrète . Chez moi, il y a complémentarité du rêve et de la création. je suis impliquée dans le travail, perfectionniste, emmerdeuse... »*
> *(Femme, mi-temps, responsable en communication)*
>
> *« Tout ce que je fais, je le fais sérieusement et je le fais avec plaisir. » (Homme, 50 ans, 75%, administration des ventes)*
>
> *« Mon travail me plaît. C'est plutôt intellectuel, c'est très compliqué. Je crois que ça fait beaucoup travailler le cerveau. Et c'est bon pour cela. On ne s'ennuie pas. » (Homme, PRP, mi-temps, ingénieur système)*
>
> « Je sais que si j'ai un terminal chez moi, je vais certainement travailler plus chez moi que je ne travaille ici. Parce que c'est dans ma nature, je n'aime pas laisser des choses non faites. » (Homme, PRP, mi-temps, ingénieur système)

Certains de ces cadres relativisent cette implication par rapport à l'idée d'une performance individuelle cyclique liée aux différentes périodes de la vie . Il devient nécessaire à un certain moment de la vie de prendre du recul par rapport au travail et de se poser la question de ce que l'on apporte à l'entreprise d'une part et de ce que le travail vous apporte sur le plan personnel d'autre part :

> *« Jusqu'à un certain âge je pensais: je suis bon, on veut me donner des promotions et j'en veux plus. A 47 ans j'ai dit: j'arrête. Je me suis dit: il faut que j'enlève de mon cerveau l'idée que je progresserai toujours et que je serai toujours le meilleur. ce n'est pas vrai. J'ai un peu géré le personnel et je sais que jusqu'à un certain âge vous devez donner le meilleur de vous même. Après c'est différent. ça ne veut pas dire que tout le monde vit la même chose mais il*

y a des ralentissements. On est créatif jusqu'à 40/45 ans et après on l'est moins. » (Homme, 54 ans, 4/5 annualisé, secrétaire général))

2.6.3 Dans l'organisation :

Ils se disent de manière générale attachés à une entreprise qui leur a offert des opportunités de travail intéressantes et enrichissantes :

« Je ne me plains pas de ma carrière. Je ne regrette rien... j'ai fait des choses qui m'ont passionné » (Homme, 54 ans, 4/5, secrétaire général)

Dans une des entreprises, les cadres interrogés ont en particulier souligné leur attachement à sa culture de réflexion et de débat.

Leur implication est à la fois affective ,

« ...Je me sens complètement membre à part entière de X. Je m'y sens attachée sur le plan affectif.... »(Femme, 34 ans, 4/5, audit social)

« ... J'ai un sentiment d'appartenance fort vis à vis de X.... »(Femme, mi-temps, responsable en communication)

« C'est une partie de moi. Quand même, ça fait 20 ans que je suis chez X.. je ne suis pas attaché à X, mais je suis attaché à mon passé. (Homme,50 ans, 75%, administration des ventes)

« Je suis relativement attachée à l'entreprise. C'est une société dans laquelle je suis là depuis très longtemps. Je n'aurais pas envie de changer maintenant. » (Femme, 34 ans, 75%, responsable RH)

« Je me sens attachée à cette entreprise. Comme c'est une grande entreprise il y a un environnement très très riche. Le domaine de la GRH est un champ de manoeuvre extraordinaire. Sur le plan industriel aussi, sur le plan commercial aussi, sur le plan international aussi. »(Femme, 40 ans, 4/5 annualisé, consultant RH)

« Je me sens membre à part entière chez X
Je suis attachée à l'entreprise de service public. Ca ne m'ennuierait pas d'aller travailler ailleurs mais dans l'idée de ramasser des informations dont je pourrai faire bénéficier cette entreprise. Je ne me vois pas changer d'employeur purement et simplement » (Femme, 32 ans, 4/5, attaché juridique)

« Je suis rentrée parce que c'était une boite qui avait de grosses politiques de RH.... J'avais des convictions personnelles qui faisaient que je préférais travailler ici plutôt que dans un boite qui a une pure logique de marché..... Un boite qui offre la sécurité de l'emploi garantit des politiques sociales intéressantes. Et puis je voulais un boulot intéressant. C'est un boite où on réfléchit, où les relations humaines sont acceptables, qui m'allait bien. » (Femme, 30 ans, 4/5,consultant RH)

Mais aussi calculée : le temps partiel est souvent perçu par ces cadres comme une forme de rétribution et ils ont par ailleurs conscience qu'ils auraient du mal à retrouver les mêmes conditions de temps partiel dans d'autres entreprises.

« ...Je pourrais facilement trouver un job ailleurs mais je ne retrouverais pas un mi-temps et donc je devrais recommencer un autre rythme... »(Femme, mi-temps, responsable communication)

« je suis chez X, parce que voilà, ils sont souples sur le temps partiel. C'est une grosse boîte, il y a un peu de sécurité. Géographiquement, ça m'intéresse bien... Ca ne court pas les rues. » (Femme, 46 ans, 4/5, chef de projet).

« Je suis plus à la recherche d'un équilibre de vie que d'un niveau de salaire supérieur. Ce n'est pas le cas pour tout le mode. mais pour moi, c'est un argument pour rester: la possibilité de jouer cet équilibre. C'est un argument de fidélisation important. » (Femme, 4/5, chargée de mission recherche))

« Pour changer il faudrait que je puisse travailler dans des conditions tout aussi favorables: pas de stress, volume de travail adapté à mes possibilités, salaire convenable. » (Homme, 50 ans, 4/5, chef de mission informatique)

3 LES COMPOSANTES DE LA SITUATION DE TRAVAIL

Les entretiens menés ont révélé l'importance et le rôle joué par certaines composantes de la situation de travail et plus particulièrement :

- Le poste occupé
- L'attitude et le comportement du groupe de travail
- Le contexte organisationnel

3.1 LE POSTE OCCUPE

3.1.1 La charge de travail

➢ **La charge de travail n'est pas toujours définie ou redéfinie en fonction du temps partiel**

Même si le contrat prévoit la révision de la charge de travail, cette dernière reste souvent inchangée surtout pour les formules comprises entre 100% et 80% d'un temps plein. Dans la plupart des cas, il n'y a pas vraiment de redéfinition de poste, pas de réorganisation, pas d'intervention de la hiérarchie sur une régulation collective de la charge de travail. Il y a un décalage entre ce qui est « juridiquement » prévu dans le contrat et la réalité des faits.

> *« Il est écrit dans le contrat que l'organisation du travail sera révisée en conséquence. C'est juridiquement clair. Dans les faits il n'y a pas d'estimation de charge. » (Femme, 40 ans, 4/5, consultant RH)*
>
> *« Je travaille à temps plein. C'est un vrai temps plein quand même ...parce que 4/5, surtout sur la base sur laquelle je le fais, c'est en gros, autant de travail qu'un 5/5 avec moins de temps pour le faire. » (Femme, 4/5 annualisé, chargée de mission recherche)*
>
> *« Tout en étant à 90%, j'arrive quand même à faire 45/50 heures par semaine. » (Femme,, 40 ans, 90%, responsable RH)*

> *« Pendant un an ça a été des longues journées où je n'avais pas une minute. » (Femme, 30 ans, 4/5, attaché juridique)*

La redéfinition des objectifs est cependant implicite dans certaines situations. Elle est effectuée par le cadre lui-même à travers la négociation proprement dite des objectifs et la remise en question de leur pertinence et de leur faisabilité. Elle va de ce fait influencer directement ses rapports avec le supérieur hiérarchique :

> *« Il y a effectivement nécessité de clarifier les objectifs : de clarifier les objectifs en se disant : est-ce que c'est vraiment à moi de le faire, est-ce que je suis bien d'accord sur ce qu'il y a à l'intérieur et quels sont les moyens pour le faire. Ca vous ramène vraiment à ce qu'on vous demande sur ce que vous devez faire réellement. Est-ce que c'est justifié ou pas ? » (Homme, 35 ans, 75%, chef de projet formation)*

Même diminuée, cette charge de travail peut se révéler encore lourde et de manière générale, la réalisation des objectifs passe par des heures supplémentaires, un rythme de travail plus serré, une adaptation de la formule au poste

> *« Ca pose un problème de charge de travail parce que c'est très lourd... Je ne compte pas mes heures tout le temps mais je crois que je travaille plus que 8 heures par jour, c'est sûr. » (Homme, PRP, ingénieur système)*

La possibilité de récupérer les heures supplémentaires est elle aussi diminuée ce qui aggrave la surcharge de travail.

> *« Mais, comme je suis là qu'à mi-temps, récupérer le temps après, c'est très difficile. »*

Parmi les éléments qui contribuent à alourdir cette charge de travail figurent également le degré d'interdépendance avec les collègues et les autres services ainsi que les congés et le temps partiel des autres membres de l'équipe ou du service.

> *« Je travaille avec les autres qui sont aussi en PRP et ils ne sont pas toujours là quand on a besoin d'eux. »*

La définition ou la redéfinition de la charge de travail semble se heurter à plusieurs éléments :

➢ **La charge de travail n'est pas toujours facile à définir ou à évaluer à priori.**

> *« Ce n'est jamais fini en DRH. Le budget : quand on a fini, on a fini. En DRH, ce sont des hommes, ce sont des femmes. Un jour ils disent oui, le lendemain ils disent non. Et puis, on change d'avis...; Tout ce qui est RH, je pense qu'on en voit jamais le bout. » (Femme, 40 ans, 90%, responsable RH)*

> *« On n'évalue pas les charges de travail. C'est ça qui fait que c'est difficile d'en débattre. Dans les entretiens d'évaluation, les objectifs correspondent à 5 ou 6 lignes : s'occuper de...., participer au dossier de.... » (Femme, 40 ans, 4/5, consultant RH)*

➢ **La charge de travail se construit au fur et à mesure que l'on avance dans le temps. :**

Surtout dans le cas de postes qui viennent d'être créés. La question qui se pose alors est plutôt celle de l'autonomie du cadre dans la définition de sa charge de travail :

> *« Je suis plus autonome dans la charge de travail que je m'octroie moi-même. C'est moi qui la définis en grande partie. Je peux la limiter. C'est en avançant dans le poste que l'on voie, que l'on contrôle. » (Femme, 40 ans, 4/5, consultant RH)*

Par ailleurs, cette charge de travail leur semble devenue depuis quelques années très « pressante » pour tous les cadres, ce qui contribue à limiter d'autant les marges d'action et de régulation pour les cadres à temps partiel.

> *« Je pense que l'intensité du travail devient faramineuse. Mais elle devient aussi faramineuse parce qu'on travaille de plus en plus en projet, à coûts réduits, à délais réduits et avec en plus de plus en plus d'organisation à la fois administrative, informatique et bureaucratique autour. »(Femme, 4/5 chargée de mission recherche)*

Le travail s'est complexifié dans certains domaines (l'informatique par exemple), les effectifs ont été réduits et les rythmes de travail se sont de manière générale intensifiés pour tous, ce qui réduit d'autant les possibilités d'interface, de coordination ,de gestion des imprévus mais aussi de tâches annexes (documentation, lectures...)

« Avant, on avait beaucoup plus de temps de faire des choses, lire de la documentation et tout le reste. Maintenant, non. Je ne sais Les choses ont changé beaucoup dans l'informatique. Ils essayent de faire davantage avec moins de personnel. » (Homme, PRP, ingénieur système)

- **La charge de travail ne dépend pas seulement du poste mais aussi des capacités d'organisation de celui qui l'occupe.**

Elle dépend aussi de l'individu qui l'occupe et de la manière personnelle dont il s 'organise dans son travail

« Vous savez, vous mettez deux personnes à un poste. Il y en a un qui va être débordé et l'autre non. J'ai vu des directeurs de groupes qui vivaient au bureau, qui bossaient comme des fous. Je n'ai jamais fait ça. On analyse les problèmes différemment.. »(Homme, 54 ans, 4/5 annualisé, secrétaire général)

Certains postes sont définis dans leur contenu par la personne qui les occupe ce qui semblerait faciliter la modulation de la charge de travail . C'est le cas de certains postes particuliers de recherche et d 'études.

«Je pilote des recherches , ce sont des postes qui sont très personnels Je n'ai pas repris le poste de quelqu'un. J'ai pris une case, parce que administrativement c'est une case, et le contenu de mon poste, de toutes façons, s'est redéfini au moment où je suis arrivée. » (Femme, 4/5 chargée de mission informatique)

- **Le temps réduit ne remet pas en question les rôles et les missions intériorisées par les cadres eux-mêmes.**

« On m'a largement incité à accepter ce poste. On m'a dit : vous savez, c'est quand même une opportunité qu'on vous propose. c'est une création de poste, donc les projecteurs sont là, il y a une certaine attente vis-à-vis des interlocuteurs. Donc, dans les faits, on fait en 4 jours ce qu'on doit faire en 5. C'est vrai que je me mets des contraintes indépendamment du fait que je sois à temps partiel. » (Femme, 34 ans, 75%, responsable RH)

« Au début, je n'étais pas très chaude parce que je me disais : j'aurai une ponction sur la paye et en fait, il faudra que je fasse le même boulot. » (Femme, 40 ans 90%, responsable RH)

« De toute façon, si la charge de travail ne s'est pas allégée c'est parce que je n'ai pas tiré mes sonnettes d'alarme et que j'ai tendance à tout accepter: peut-être par peur d'être mal vu, par peur de ne pas assumer le travail confié. Quand je prenais mon vendredi et que mon chef me demandait un travail le jeudi, je le faisais chez-moi le week-end et je le rendais le lundi ...Je suis payée, donc je bosse. Je ne dis pas : attendez, je suis à temps partiel, donc demain, je me repose.. » (Femme, 30 ans, 4/5, consultant RH)

➢ **La polyvalence n'est pas facile à mettre en place dans le cadre de fonctions spécialisées.**

Cette polyvalence n'est pas toujours souhaitée par la hiérarchie ou les collègues. Elle représente à la fois un surcroît de travail et une complexification de l'organisation de travail existante.

Pour résumer, le rythme de travail des cadres à temps partiel est souvent plus concentré, plus intense. Le cadre va être amené à gérer cette charge de travail qualitativement ou quantitativement. En particulier par les comportements et les modes d'ajustement décrits dans le chapitre précédent. Les difficultés à gérer cette charge de travail vont dépendre en particulier de certaines caractéristiques liées à la nature du poste occupé.

3.1.2 La nature du poste occupé

➢ **Y a-t-il des postes plus faciles à tenir à temps partiel ?**

Poste opérationnel ou fonctionnel ? Les avis restent partagés sur la possibilité pour tous les postes d'être tenus à temps partiel. La question qui se pose est en réalité de savoir si les difficultés proviennent du poste ou de l'organisation générale du travail.

Certains évoquent des difficultés possibles pour les postes de management qui impliquent présence, encadrement, contrôle, décision.

« ... En direction d'agence si vous n'êtes pas là ça pose un problème. Il faut une très très bonne raison pour s'absenter sur ces postes là. On a les clés de la salle des coffres, on a la sécurité. Sans les clés on peut pas. ouvrir le guichet.... »(Femme, 34 ans, 4/5, audit social)

« .. Quand j'étais directeur de groupe dans l'opérationnel, je n'aurai pas pu faire ça. Vous avez tous les soirs des signatures à donner. Le quotidien à voir. Quand il y a un pépin dans une agence il faut y aller... Dans les postes opérationnels, un directeur d'UAC a tous les jours des problèmes sur son bureau.. J'ai des clients internes mais je les rencontre une fois par mois, je planifie mes rencontres. »(Homme, 54 ans, 4/5, secrétaire général)

« Les postes de chef de service sont difficiles à tenir à temps partiel. Ca supposerait un mode d'organisation qui n'exista pas aujourd'hui notamment l'introduction d'un second, d'un binôme. Ils sont seuls à pouvoir engager le service avec la bonne compétence. Les informations qu'ils connaissent sont souvent des informations dites stratégiques que les autres membres du service ne connaissent pas forcément. »(Femme, 32 ans, 4/5, attaché juridique)

ou pour les postes en relation avec des clients externes :

« ...pour tout ce qui est fonctionnel, le temps partiel fonctionne sans souci, pour tout ce qui est relation avec la clientèle, il faut être prudent... Les clients ne sont pas compréhensifs. Ils sont exigeants sur la disponibilité. Et puis il y a la concurrence. Qu'est-ce-qui fait la différence dans notre métier entre les établissements? ce n'est pas le prix, pas la prestation, c'est l'accueil et la qualité relationnelle avec votre gestionnaire. Il faut que les clients puissent le voir lorsqu'ils le souhaitent... » (Femme, 34 ans, 4/5, audit social)

« .. Un directeur d'agence a toujours des problèmes avec les clients.. »(Homme, 54 ans, 4/5, secrétaire général)

D'autres répondent que les possibilités de délégation ou de remplacement facilitent le temps partiel en se référant à des expériences personnelles passées ou à l'univers associatif :

« Honnêtement, mon expérience de management à temps partiel m'a fait tordre le cou à beaucoup d'idées dans ce genre là. Tous les postes peuvent être tenus à temps partiel pour peu qu'il y ait un remplacement prévu. La délégation a ses limites. les gens d'en dessous à un moment donné ne peuvent plus. Peut-être certains postes de haute responsabilité de personnes qui ont des responsabilités uniques de décision. Il n'y a pas de poste qui ne puisse être tenu à 4 jours. » (Femme, 30 ans, 4/5, consultant RH)

« Tous les postes sont divisibles. Il y a des choses qui sont divisibles. Il y a des choses où on s'organise autrement ... Non, je pense qu'aucun poste n'est difficile à tenir à temps partiel. Et ça, je le pense d'une manière ferme parce que j'ai travaillé à temps partiel d'une certaine manière lorsque j'étais sur les plates-formes. C'était du temps plein, mais on travaillait 1 mois, 1 mois, 4 semaines, 4 semaines, c'est une forme de temps partiel d'une certaine manière,

> *une forme de travail en alternance. Et ça se passait très bien..... La vie associative fonctionne bien. Et pourtant elle fonctionne quasi exclusivement à temps très partiel, très réduit, alors je ne vois pas pourquoi dans l'autre sens, ça ne marcherait pas non plus. » (Homme, 50 ans, 75%, administration des ventes)*

En particulier un cadre parle de son expérience réussie de temps réduit sur un poste de management . Une partie du travail était assurée par un de ses adjoints en son absence. A l'inverse, sur un poste où l'on travaille seul, la charge de travail reste en attente. Selon la majorité des cadres interrogés, la délégation, le remplacement ou le travail en binôme devrait permettre d'adapter tous les postes à temps réduits.

> *« Un responsable de pôle, il est opérationnel, il est hors classe, il a des dossiers à voir 5 jours sur 5. Il a des signatures. mais on peut imaginer des organisations où il y a des adjoints et où l'adjoint regarde quand le patron n'est pas là. Les gens prennent bien des congés. Il y a toujours quelqu'un qui est là pour signer ou regarder.... »(Homme, 54 ans, 4/5 secrétaire général)*

Sur les postes qui nécessitent une présence quotidienne, certains cadres évoquent la possibilité de fonctionner en binôme.

D'autres caractéristiques du poste susceptibles d'avoir une influence directe sur l'exercice du temps partiel en particulier :

- **Le degré de dépendance : le travail effectué dépend-il plutôt de choix personnels ou de demandes extérieures (hiérarchie, collaborateurs, clients...) ?**

Les postes occupés par les cadres interrogés sont, pour certains, des postes relativement indépendants, des postes de chargés d'études ou de missions , pour d'autres des postes plus opérationnels, des postes de management, des postes d'assistance ou de soutien. Certains aspects, en particulier le fait de piloter ou de gérer le travail de l'équipe favorise l'exercice du temps partiel. Le cadre maîtrise davantage les objectifs, les plannings et les délais. Il s'agit là de postes « menants » comme les a défini un responsable des ressources humaines d'une des entreprises. Par opposition aux postes « menés » où la dépendance vis à vis des autres est plus forte. Les possibilités d'ajustement sont alors réduites. Certains évoquent en particulier les postes d'assistance ou de dépannage dans lesquels on est au service des autres ou encore les postes où l'on est sollicité en permanence par des clients externes ou internes . Les exigences de disponibilité vis-à-vis des collègues ou des

subordonnés contraignent le choix des horaires et le degré de présence nécessaire sur le lieu de travail :

> *« Quand on a un métier de soutien comme moi, c'est vrai qu'il faut être là sur les créneaux où sont là les gens. Ca sert à rien d'être là à 20h le soir. » (Femme, 40 ans, 90%, responsable RH)*
>
> *« Responsable des ressources humaines, ça veut dire beaucoup de téléphone, beaucoup de gens qui m'appellent et qui me disent : comment tu fais pour ci, comment tu fais pour ça ? Toute la journée il y a du monde dans le bureau, toute la journée ça sonne. On est très proche du terrain. On n'a jamais 5 minutes pour prendre du recul et réfléchir à des problèmes plus politiques. »(Femme, 40 ans, 90%, responsable RH)*
>
> *« L'organisation est plutôt le fait de mon initiative. je suis davantage mené par mes choix plutôt que par des échéances comme dans le poste précédent. » (Homme, 46 ans, 4/5 responsable de production en système d'information*

Il convient de noter que cette dichotomie menant/mené est indépendante du niveau hiérarchique.

Le poste est alors contraignant dans sa nature. Il rigidifie et réduit les possibilités de gestion du temps. Il impose son rythme à celui qui l'occupe.

- **Le degré d'autonomie : s'agit-il de travailler plutôt seul ou en interaction étroite avec des collaborateurs ?**

Le temps partiel semble être facilité par la possibilité d'une certaine autonomie dans l'organisation du travail (choix du lieu et du temps de travail par exemple) et la manière de travailler :

> *« ....Quand on est chargé d'études, on est autonome, indépendant. c'est le style de poste qui va bien avec le temps partiel. Quand on a des clients externes, c'est plus difficile à gérer.... »(Femme, 34 ans, 4/5, audit social)*
>
> *« Je n'ai pas tellement besoin des autres pour faire mon travail. Je travaille plutôt seul, mais toujours en dialogue avec les autres . C'est une des raisons pour lesquelles je veux continuer à faire ce travail, parce qu'on est autonome, indépendant. » (Homme, PRP, ingénieur système)*
>
> *« J'ai un travail très personnel. je ne peux pas dire que je travaille en équipe. j'anime des projets mais seul. Les seules contraintes que j'avais c'était d'être présent le lundi car c'est le lundi que se tiennent les réunions*

hebdomadaires au niveau de l'organisation et du fonctionnement du service... Sur ce poste, nous sommes une petite équipe où chacun suit des dossiers. Il y a un minimum d'échange et de coordination. Mais en se rencontrant tous les lundis, ça suffit. » (Homme, 50 ans, 4/5, chef de mission informatique)

Cette autonomie semblerait faciliter la maîtrise de la charge de travail :

« je suis dans un tout petit environnement, pas de management, personne sauf le responsable de l'entité bien sûr. je suis très autonome; nous sommes près de la direction générale, un peu un cabinet d'expert avec peu d'activités opérationnelles, parfois des urgences... Je suis plus autonome dans la charge de travail que je m'octroie moi-même. C'est moi qui la définis en grande partie. Je peux la limiter. C'est en avançant dans le poste que l'on voie, que l'on contrôle. » (Homme, 46 ans, 4/5, responsable de production en système d'information)

Mais, paradoxalement, le cadre à temps partiel est en même temps contraint par la nécessité d'en faire davantage parce qu'il a la chance de bénéficier de cette autonomie :

« Le revers de cette autonomie dont je jouis dans le travail, c'est l'obligation d'en faire relativement beaucoup quand même. » (Femme, 4/5 chargée de mission en recherche)

L'autonomie n'exclue pas par ailleurs l'interface et la coordination qui sont mangeurs de temps :

« Je peux faire tout mon travail tout seul mais il y a toujours une coordination à faire » (Homme, PRP, ingénieur système)

➢ **La possibilité de planifier son travail**

Le travail peut-être parfois planifié. Cette nécessité de planifier restructure implicitement le travail en trois catégories : les urgences imprévues à très court terme, le court terme et le moyen terme planifiés et le long terme très peu planifié ou planifiable.

« Ici quand même, c'est un travail qui est plus planifiable. Un plan de formation, s'il faut le rendre le 15 août, je peux le rendre le 15 juillet. La gestion courante du personnel, l'administratif, les secrétaires le font. Les décisions se prennent une fois par mois ou une fois tous les deux mois... » (Homme, 54 ans, 4/5, secrétaire général)

« On a un planning, on sait ce qu'on doit faire, mais il y a les problèmes de tous les jours. Quand les gens ont un problème, ils appellent. Il faut répondre tout de suite ou presque. »

➢ **Le degré d'urgence des tâches**

Un autre aspect important semble être celui de l'urgence et des délais. La nécessité de réaliser son travail dans l'urgence ou dans des délais serrés ne facilite pas l'exercice du temps partiel . Les postes d'assistance et de soutien, les postes de management sont confrontés à la gestion d' imprévus quotidiens prioritaires et très souvent dévoreurs de temps .

« Parfois, on peut passer toute la journée sur le problème de quelqu'un. C'est-à-dire que ça fait une journée de planning normal qui est perdue. Et en plus, en fin de journée, on doit s'occuper d'un gros projet d'avenir. » (Homme, PRP, ingénieur système)

« ... Je n'ai vraiment pas de problème.... Il n'y a pas de chose très compliquée que l'on ne puisse pas reporter éventuellement. » (Homme, 54 ans, 4/5 secrétaire général)

➢ **Les possibilités de délégation**

Nous avons vu que le temps partiel pouvait amener les cadres à déléguer. Les possibilités de délégation ont cependant leurs limites surtout lorsqu'elles remettent en cause le partage de l'information et/ou du pouvoir ou qu'elles se heurtent au sentiment de responsabilité. Même si la délégation des tâches proprement dite est possible , la délégation des responsabilités est plus difficile à admettre selon certains.

« l'opérationnel ça ne se délègue pas. Il faut être là, y compris les week-end, y compris la nuit. Enfin, j'avais quand même des relais. Il y avait des responsables par services ou par cellules de crise, mais, je préférais être au courant. Le responsable, c'était moi, je veux dire. S'il y a des engueulades à recevoir, c'était moi. Au niveau du département Exploitation, je suis responsable, je ne peux pas dire à quelqu'un : prend mon poste pendant que je ne suis pas là. » (Homme, PRP, chargé de mission)

« Je ne vais pas déléguer à un adjoint. Il y a des tas de choses pour lesquelles je ne vois pas comment je pourrais ne pas y être. » (Femme, 40 ans, 90%, responsable RH)

Le problème de la délégation se pose aussi pour des postes de direction générale où il n'y a qu'un décideur et pour les postes de managers de première ligne où selon certains, un jour d'absence par semaine peut poser problème. En effet le degré d'urgence des réponses semblerait augmenter au fur et à mesure que l'on monte dans la hiérarchie. En revanche, la possibilité de reporter les problèmes vers un autre interlocuteur semblerait diminuer.

La qualité d'expert et le degré de spécialisation du poste renforceraient par ailleurs la difficulté de délégation :

> *« Mes collègues ne reprennent pas mon travail pour deux raisons: on est sur un domaine de spécialité sans polyvalence et on ne travaille pas dans le très court terme. » (Femme,30 ans, 4/5, consultant RH)*

La délégation trouve aussi ses limites dans le surcroît de travail qu'elle occasionne chez les collègues et dans la nature des relations de travail :

> *« Il n'y a pas un niveau de relation entre nous qui nous permettrait de dire: je suis surchargée, est-ce-que tu peux m'en prendre un peu. C'est un peu chacun pour soi ici. Si je n'ai pas de boulot, je ne vais pas aller signaler au voisin que je peux en prendre un peu. Ce serait faisable mais on est pas habitués à ça. » (Femme, 30 ans, 4/5, consultant RH)*

➢ **Le degré de mobilité**

Un dernier aspect est celui des déplacements éloignés en province ou à l'étranger et la nécessité de s'absenter sur des périodes plus ou moins longues. Ces postes là semblent difficilement compatibles avec le temps partiel. D'autant plus que pour certains, le temps de trajet n'est vécu ni comme un temps réellement travaillé, ni comme du temps libre. C'est un temps « perdu », un temps parasite qui diminue selon les cas, le temps de travail ou le temps libre.

> *« Le trajet quelque part, pour moi c'est du temps perdu. » (Femme, 40 ans, 90%, responsable RH)*

En résumé, la charge de travail et la nature du poste semblent selon les cas rendre plus ou moins facile l'exercice du temps partiel. Au-delà de certaines limites une redéfinition du poste et des objectifs semble nécessaire. Les enjeux dépassent alors la seule expérience de travail du cadre à temps partiel pour s'étendre à celle de l'équipe de travail : hiérarchie, collègues, subordonnés.

Ces enjeux concernent la réorganisation du travail, une nouvelle répartition des tâches au sein de l'équipe de travail mais aussi une nouvelle répartition du pouvoir, des statuts, des champs d'action. Le temps partiel devient alors l'affaire de tous.

La plupart des cadres interrogés considèrent toutefois que l'absence d'une ou plusieurs demi-journées peut être assimilée à des absences pour réunions ou déplacements.

> *« Avant j'avais des postes où je bougeais beaucoup. Et bien, c'est la même chose. Simplement, le mardi je ne suis pas là. Au lieu d'être à la raffinerie, je suis à la mairie mais c'est pareil. » (Homme, 50 ans, 75%, administration des ventes)*

Pour les cadres interrogés, la situation d'un cadre à temps partiel ne devrait pas être très différente de celle d'un cadre en déplacement jusqu'à 80% d'un temps plein Le problème se poserait davantage en termes de représentations plutôt qu'en termes de difficultés réelles d'organisation. La délégation devrait permettre de gérer les absences. L'attitude et la coopération du groupe de travail apparaissent alors comme un facteur déterminant de l'exercice du temps partiel.

Pour résumer :

Le poste occupé facilite plus ou moins l'exercice du temps partiel à travers la charge de travail qui lui correspond et ses caractéristiques.

Selon les situations et les individus, la charge de travail sera plus ou moins définie ou redéfinie et plus ou moins adaptée au temps de travail du cadre. Cette adaptation dépend en particulier :

- **De la possibilité d'évaluer la charge de travail à priori**
- **Des capacités d'organisation personnelle des individus**
- **Du degré d'intériorisation par le cadre de sa mission et de ses objectifs**
- **Du degré de polyvalence du cadre et de ses collègues**

Par ailleurs, la présence et la disponibilité nécessaires sur le poste dépendent de certaines caractéristiques , en particulier

- **La nature et le volume des responsabilités d'encadrement**

- **Le degré de dépendance du poste dans la définition du travail et de ses échéances**
- **Le degré d'autonomie dans l'exécution du travail**
- **Le degré d'urgence des tâches**
- **Les possibilités de planifier le travail**
- **Les possibilités de délégation des tâches**
- **Le degré de mobilité géographique (déplacements)**

3.2 L'ATTITUDE DU GROUPE DE TRAVAIL

3.2.1 La hiérarchie :

Les accords permettent aux cadres de demander le passage à temps partiel indépendamment de leur hiérarchie qui est tenue de l'accepter. Mais dans les faits, les cadres ne souhaitent pas court-circuiter leur hiérarchie et préfèrent avoir l'approbation de leur supérieur hiérarchique direct. Il s'agit pour eux de continuer à respecter un engagement mutuel, des relations de travail déjà établies « *autour d'un projet où le projet est un travail à produire* ». Nous retrouvons ici le caractère non prescrit du travail et l'intériorisation d'un contrat ,d'une responsabilité par rapport à une mission.

Il convient de noter que l'attitude du supérieur direct peut ne pas être suivie par sa propre hiérarchie. Mais cela n'aurait qu'une influence secondaire. La variable clé resterait bien la hiérarchie directe.

> « Ma hiérarchie immédiate était très réceptive mais au-dessus de moi, ils n'étaient pas du tout réceptifs. Je me souviens qu'on m'avait demandé dans l'entreprise d'écrire un article pour un journal des cadres. Je me suis fait convoquer par mon N+2 qui m'a tapé sur les doigts: on m'a fait comprendre qu'on m'avait accordé une faveur et que ce n'était pas une marque de motivation. »(Femme, 30 ans, 4/5, consultant RH)

➢ **L'attitude du supérieur hiérarchique : de l'incompréhension au soutien**

L'attitude du supérieur hiérarchique est plus ou moins favorable selon les cas. Certains peuvent se montrer très compréhensifs surtout lorsqu'ils sont eux-mêmes directement confrontés au choix du temps partiel soit personnellement, soit à travers leur conjoint.

> *« Mon supérieur direct a été un soutien et il a pris la même décision quelques mois après moi. » (Femme, 30 ans, 4/5, consultant RH)*

L'attitude de la hiérarchie peut donc varier entre le simple respect du temps partiel et un soutien public et affiché de ce même temps partiel :

> *« J'ai un hiérarchique qui se positionne par rapport au temps partiel. Et qui, au moins par devant, a toujours pris ma défense..... Si on met une réunion le mardi. On est 40. Il dit : non, C. n'est pas là le mardi. Il se positionne vraiment. »*
>
> *« Même mon responsable respecte le mercredi après midi.» (Femme, 40 ans, 90%,responsable RH)*

En retour, cette disponibilité, cette compréhension de la part du supérieur hiérarchique peut résulter de l'attitude du cadre à temps partiel .

> *« J'ai un responsable qui est vraiment là-dessus ouvert, disponible. Je dirais : si vous donnez, il n'y a aucun problème. Il y a du retour. » (Homme, 35 ans, chef de projet formation)*

A l'inverse certains cadres évoquent la réticence de supérieurs hiérarchiques identifiés à un modèle masculin de carrière à plein temps, modèle de carrière qui peut aussi être celui de certaines femmes. Le temps partiel n'est pas toujours bien accepté par celles qui ont fait le choix de ces carrières et qui verraient dans le temps partiel un outil de discrimination implicite qu'elles ne tiennent pas à encourager :

> *« Les pires difficultés que j'ai rencontrées, ce sont avec les femmes de 45 ans, carriéristes ... C'est avec ces gens là que j'ai eu le plus de mal. Les gens de 45 ans qui avaient joué la carrière, qui étaient arrivés à un bon niveau, c'est vrai, mais qui ne comprennent pas qu'on fasse la même chose, sur un autre modèle. » (Femme, 28 ans, 3/5, ingénieur méthode)*

Visibilité et disponibilité sont exigées des cadres, au-delà du fait que les objectifs et les missions sont remplis. Ces représentations sur le rôle du cadre sont encore très présentes dans les hiérarchies

> *« Il voudrait que je sois là tout le temps, le soir, le matin.... Mais, il fait avec... »* (Femme, 40 ans, 90%, responsable RH)

➢ **Le comportement de la hiérarchie : la prise en compte du temps partiel :**

Dans les objectifs :

La redéfinition de la charge de travail est parfois abordée entre le cadre et son supérieur hiérarchique en fonction de la formule choisie.

> *« On s'était mis d'accord sur un poste de chargé de mission, puisqu'on s'était mis d'accord sur : 1 mois je travaille et 1 mois, je vais me reposer... On s'était dit : on se définira des missions de 1 mois pour que je puisse engager une action et la terminer dans le mois de présence. » (Homme, PRP, chargé de mission informatique)*

> *« Il y a quelqu'un qui vient à peu près 3 jours par mois pour s'occuper de la maintenance. Ca me libère de certaines tâches » (Homme, PRP, ingénieur système)*

Dans d'autres cas un équilibre naturel se met en place, plus particulièrement lorsque la charge de travail est difficile à définir à priori

> *« Ma charge de travail a été modifiée. Un certain nombre de petits projets m'ont été retirés. Ca s'est fait tout seul. Je ne me suis pas spontanément mis sur ces projets. Il n'y a pas eu de négociation formelle. On a trouvé un équilibre. » (Homme, 50 ans, chef de mission informatique)*

Il n'est pas toujours possible pour le supérieur hiérarchique d'évaluer objectivement cette charge de travail. Il appartient alors au cadre d'en définir les limites et de les faire reconnaître.

> *« Ce qui a été convenu c'est une entente tacite: les débordements doivent être reconnus et légitimés. » (Femme, 40 ans, 4/5 consultant interne)*

> *« J'ai rempli mes objectifs. Et pour ceux que je n'ai pas rempli, mon chef de service a bien compris qu'il m'en donnait trop. » (Homme, 46 ans, 4/5 annualisé, responsable de production en système d'information*

Mais l'accord n'est pas toujours trouvé entre d'un côté un cadre qui cherche à redéfinir un équilibre et, de l'autre côté, un supérieur hiérarchique qui se situe davantage dans une logique d'optimisation des objectifs :

> *« On voudrait que je fasse un peu consultant en management, alors qu'il y a 450 personnes, 17 sites. Et ça c'est quelque chose que je n'arrive pas à faire parce que je suis plus souvent en train de courir après plein de petites choses. Le poste est lourd. » (Femme, 40 ans, 90%, responsable RH)*

Les ajustements et la compréhension mutuelle entre le cadre à temps partiel et son supérieur hiérarchique ont un rôle direct sur l'exercice du temps partiel :

> *« Il faut aussi la compréhension du patron... On travaille en bonne intelligence et en bonne compréhension. »(Homme, 54 ans, 4/5 annualisé, secrétaire général)*

Dans l'organisation du travail :plannings, réunions, information

Au-delà même de son attitude, le supérieur hiérarchique peut au travers de certains comportements prendre plus ou moins en compte le temps partiel du cadre dans l'organisation du travail :

> *« Quand il fait le planning, il ne réalise pas toujours que quand il y a des PRP à mi-temps dans le planning, il faut compter 4 semaines au lieu de 2 semaines. Je crois qu'ils n'ont toujours pas compris cela. »(Homme, PRP,ingénieur système).*

> *« Quand les réunions sont programmées, ça tombe quand ça tombe. Quand le maximum de gens sont disponibles. De fait, je suis exclue de certaines réunions qui tombent pendant mes jours d'absence. Y compris des réunions de groupe de travail auxquelles je suis censée participer activement. C'est pénalisant. C'est frustrant..... Il n'y a pas de mise au courant ou d'information supplémentaire. Si vous êtes là tant mieux, si vous n'êtes pas là, tant pis. Il y a des petits ajustements : on va voir un copain ou une copine. On photocopie ses notes. Il n'y a pas de compte rendu, de capitalisation. L'organisation du travail n'a pas été adaptée à la réduction du temps de travail. »*
> (Femme, 40 ans, 4/5, consultant RH)

Selon certains cadres, le temps partiel peut, au travers de sa prise en compte par la hiérarchie, être révélateur de la relation avec cette hiérarchie.

« Si je suis associée à un projet et si je ne suis pas essentielle ou pas vraiment attendue sur ce projet, le signe pour moi c'est de savoir si on a pris en compte que je serai là ou pas là .... A temps partiel on devient assez rapidement et assez finement juge de la place que l'on occupe dans une équipe. On n'a pas autant cette perception à temps plein.» (Femme, 32 ans, 4/5, attachée juridique)

3.2.2 Les collègues, le climat du service et l'organisation du travail.

Les cadres interviewés, dans l'ensemble, n'ont pas ressenti de la part de leurs collègues des attitudes franchement hostiles ou négatives. L'étonnement ou la surprise ont été les réactions prédominantes.

- **Dans certains cas, les collègues se montrent très coopératifs et leur attitude est un facteur de réussite du temps partiel :**

« ... Je me sens bien intégrée. Ca marche très bien. Ca marche grâce à eux .Ils se sont adaptés... Pour moi, mes collègues sont d'une extrême importance car ils pourraient me mettre out très facilement : ils pourraient ne pas répondre à mon téléphone par exemple... Parfois ils m'appellent, ils transmettent selon le degré d'urgence. Ou alors certaines secrétaires quand elles peuvent avancer, elles le font. Je pense que c'est une des clés du succès du temps partiel.. »(Femme, mi-temps, responsable en communication)

- **Dans d'autres cas cependant, la prise en compte du temps partiel par l'équipe de travail n'a pas toujours lieu.**

La coopération de l'équipe de travail dépend des périodes, des situations, des enjeux :

« Leur coopération a dépendu des périodes , des attitudes interpersonnelles. L'information est encore aujourd'hui une source de pouvoir. » (Femme, 32 ans, 4/5, attaché juridique)

L'équipe peut continuer à fonctionner comme auparavant. Ainsi, certains cadres se sont heurtés à des attitudes franchement hostiles ou à une non prise en compte systématique de leur temps partiel , à l'exemple de réunions fixées le mercredi.

> *« C'était systématiquement par jalousie, on me mettait des réunions le mercredi. »(Femme, 28 ans, 3/5, ingénieur méthode)*

> *« Quand j'arrive le jeudi, ma messagerie est pleine » (Femme, 34 ans, 75%, responsable RH)*

La loi du nombre s'applique. Le cadre peut se sentir alors frustré et marginalisé. Cette absence de prise en compte pouvant être volontaire ou simplement résulter de l'oubli : on oublie que le cadre est à temps partiel. Les esprits refusent consciemment ou inconsciemment d'intégrer de nouvelles contraintes dans l'organisation du travail.

> *« Il faut très souvent rappeler aux gens qu'on est pas là le vendredi. Très clairement, le fait que les personnes travaillent à temps choisi reste un peu abstrait dans les têtes. Ca se traduit pas encore complètement dans leurs réflexes professionnels. » (Homme,50 ans, 4/5, chef de mission informatique)*

La prise en compte du temps partiel par l'équipe de travail semble être aussi fonction de la taille et du degré de formalisation de l'équipe : plus l'équipe est restreinte ou identifiée, plus il lui est facile de prendre en compte le temps partiel. Il est plus facile aussi pour le cadre à temps partiel de récupérer l'information. Les équipes plus larges et plus mouvantes auraient plus de difficultés à prendre en compte le temps partiel.

> *« Comme on est dans une grosse structure, j'ai plusieurs interlocuteurs au siège sur les différents sujets, ça m'arrive de travailler le mercredi. » (Femme, 34ans, 75%, responsable RH)*

> *« Quand l'équipe est formalisée, il n'y a pas de problème de communication. on travaille en équipe, le thème est cerné, tout va bien. Ce qui est plus difficile à gérer, c'est soit quand on travaille tout seul soit tout seul par rapport à la vie du groupe en tant que collectif non identifié. Alors que quand les choses sont bien caractérisées il n'y a pas de pb majeur. Ca se fait simplement. » (Femme, 32 ans, 4/5, attaché juridique)*

A ces risques de marginalisation, peut s'ajouter une perte de reconnaissance en particulier pour les cadres en préretraite progressive qui sont souvent considérés comme des cadres sur le départ.

L'intervention et l'arbitrage du supérieur hiérarchique avec qui la relation est parfois plus privilégiée peuvent contrebalancer l'attitude d'une équipe frileuse.

Le temps partiel entraîne des changements dans les relations avec les collègues susceptibles d'expliquer leur attitude plus ou moins réticente, plus ou moins coopérative.

➢ **Le temps partiel peut affecter le contenu des relations de travail avec les collègues**

A travers les changements qu'il entraîne dans le fonctionnement de l'équipe de travail : un surcroît d'organisation et de planification pour tous les membres de l'équipe, la nécessité d'augmenter les interfaces, des contraintes supplémentaires à prendre en compte pour l'organisation des réunions en particulier, la diminution des possibilités d'absorption des tâches imprévues ou des surcharges de travail ponctuelles. Les urgences retombent en priorité sur les cadres à temps plein.

> *« Dans les cas d'urgence, je vais refuser une activité supplémentaire car je sais que je ne pourrai pas l'assumer. Celui qui répartit le travail va se tourner vers les temps pleins. Par exemple pour les compte rendus de réunions : ou on prend sur son temps réduit ou c'est le copain qui le prend. » (Femme, 40 ans, 4/5, consultant RH)*
>
> *« Du côté de mes collègues, on est trois sur l'agence à être passes à temps partiel, la même année. Il y a avait les temps partiels et les « non temps partiel » . Moi ce que j'ai ressenti, c'est la peur d'hériter d'une charge de travail que moi j 'aurais pu assumer. C'est une peur légitime. Un mercredi où je n'étais pas là c'est un autre de mes collègues qui a hérité du problème. « (Femme, 30 ans, 4/5, consultant RH)*
>
> *« C'était un gros dossier..... ça prenait de l'ampleur du temps et du travail.... C'est le management intermédiaire qui a ramassé. J'ai délégué mais sans beaucoup de contrôle . C'est aussi le chef de service qui a ramassé. Le reporting se faisait parfois dans des situations de crise du chef de service au chef de service.*
> *Ca a été mal perçu. Pas sur la quantité de travail à réaliser mais plutôt sur une indisponibilité de ma part. « il n'est pas là pour nous aider... »(Homme, 46 ans, 4/5 annualisé, responsable de production système d'information)*

Cet aspect est particulièrement présent sur les postes opérationnels ou les postes de management. Les collègues seraient moins sollicités sur les postes spécialisés où il n'y a pas de polyvalence ou sur des postes dont les objectifs se situent moins dans le court terme.

➢ **Le temps partiel peut affecter la qualité des relations de travail avec les collègues**

On assisterait selon certains à une segmentation de la population entre ceux qui peuvent se permettre le temps partiel(financièrement et psychologiquement) et ceux qui ne peuvent pas se le permettre.
Même si le temps partiel est légitime aux yeux des collègues et bien accepté dans son fonctionnement, certains se plaisent à rappeler au cadre à temps partiel, souvent sur le ton de la plaisanterie, cette différence qui le place en-dehors de la norme.

Dans certaines entreprises et dans certains services où le taux de temps partiel est important (presque 50%), une dichotomie apparaît entre ceux qui ont fait le choix du temps plein et ceux qui ont fait le choix du temps partiel . L'attitude des cadres à temps plein peut aller de l'étonnement à l'hostilité en passant par la frustration. Les cadres à temps partiel offriraient aux cadres à temps plein l'image de choix que ces derniers n'ont pas fait, souvent pour des raisons financières, mais aussi par crainte de marginalisation ,de perte de pouvoir, crainte d'être mis à l'égard du système d'information, crainte de ne pas être dans la norme.
Il convient d'ajouter que des compensations financières importantes dans certains cas contribuent à réduire la différence entre les salaires à temps plein et les salaires à temps partiel et à créer ainsi chez les cadres à temps plein un sentiment de jalousie et d'inéquité .

> *« ... Vous avez des collègues qui sont jaloux, ce que je peux comprendre parce que quand vous bénéficiez d'une compensation salariale, vous arrivez à des salaires proche des leurs alors qu'ils travaillent à plein temps.... »(Femme, mi-temps, responsable en communication)*

Par ailleurs la nécessité de gérer son temps place le cadre à temps partiel en décalage par rapport aux collègues à temps plein qui n'ont pas les mêmes contraintes :

> *« Quand vous êtes à TP vous n'avez pas de temps à perdre, à discuter, à faire un boulot qui est inefficace. Donc vous êtes impatients avec les gens. Quand vous êtes dans une réunion et que ça n'avance pas, vous explosez, vous êtes tendu. » (Femme, 30 ans, 4/5, consultant RH)*

- **Le temps partiel peut affecter également les relations informelles avec les collègues de travail :**

Temps de discussion informelle et temps sociaux (déjeuner, pauses-café) sont limités. Une gestion plus serrée de la charge de travail entraîne une réduction du temps passé avec les autres et aggrave les risques de marginalisation.

> *« Je déjeune en 20 minutes. Dans un temps partiel, ce n'est pas 2 heures un déjeuner. C'est clair vous limitez au maximum, ce qui n'est pas forcément un avantage parce que vous perdez certaines convivialités, certaines informations. » (Femme, 34 ans, 75%, responsable RH)*

> *«.. Il y a deux ou trois personnes qui m'ont alerté au début sur le risque d'isolement du à l'indisponibilité. c'est vrai qu'on est peut-être moins disponible à écouter ce qui se passe ou à se greffer sur une conversation. Au début c'est vrai que j'étais dans mon dossier...Certains m'ont un peu alerté sur ça: tu n'es pas dispo, tu n'as jamais le temps de venir déjeuner... C'est quelque chose qu'il faut réinscrire dans son temps. »(Femme, 40 ans, 4/5, consultant interne)*

- **L'attitude et les comportements des subordonnés**

<u>L'autonomie des subordonnés</u>

En ce qui concerne les postes d'encadrement certains évoquent le degré de responsabilité et d'indépendance des subordonnés comme un facteur important favorisant le temps partiel. La nécessité d'être présent varie selon que les subordonnés sont plus ou moins responsables, plus ou moins indépendants, plus ou moins autonomes.

L'autonomie des subordonnés facilite l'absence du cadre à temps partiel et diminue les exigences de disponibilité

> *« Il y a beaucoup de choses qui ne sont pas prévisibles. Mais ça ne fait rien, les gens savent faire leur boulot. Et quand il y a un pépin, ils font, ils prennent l'initiative et ils me le disent quand je rentre.... ils sont très autonomes. Et en plus, ils savent se remplacer les uns, les autres, donc.... j'allais dire : je ne pourrais ne pas être là. » (Homme, , 50 ans, 75% administration des ventes)*

Ce degré d'autonomie des subordonnés peut avoir un impact sur les modes d'ajustement du cadre à temps partiel, sur ses possibilités de délégation. Il influence directement la charge de travail et la nécessité d'être quotidiennement présent.

Pour résumer, les entretiens montrent dans leur ensemble que le temps partiel entraîne la nécessité *d'un ajustement mutuel entre le cadre et son équipe de travail*. L'attitude de l'équipe de travail peut avoir une influence sur les modes d'ajustement mis en place par le cadre et qui seront développés plus loin. En retour, par ses modes d'ajustement et sa flexibilité, le cadre à temps partiel peut influencer l'attitude de l'équipe

> *« Souvent on a une réunion équipe système tous les 15 jours, ou à peu près. C'est toujours le lundi. Bon, j'essaye d'être là pour la réunion pour connaître le planning et d' autres choses. Mais quand je suis là le lundi, je dis toujours à tout le monde quel jour je vais être là. Le deuxième jour, le troisième jour afin qu'ils soient au courant. Et si eux ils ont quelque chose et ils veulent que je sois là : je dis OK, je viens ce jour là. Et ceci on le fait tout le temps. » (Homme, PRP, ingénieur système)*

Dans certaines entreprises certains cadres évoquent la contingence possible des contextes, des directions, des hiérarchiques qui favorisent plus ou moins le temps partiel . Certaines unités ou services ont une plus grande capacité à gérer la diversité en particulier celle des modes d'organisation du travail (fonctionnement en binôme), des habitudes de relations. Par exemple, un contexte de service où les gens se déplacent beaucoup, ne sont pas toujours présents sur le lieu habituel de travail serait plutôt favorable au temps partiel. Les gens seraient plus aptes à travailler avec des rythmes différents. La visibilité serait moins exigée, les modes d'information et de communication plus adaptés.

> *« Si on prend l'exemple d'une usine dans le désert : il y a des administratifs, des opérationnels, des chefs, des exécutants .... Tout le monde travaille sur ces bases là. Donc, tout le monde travaille en rotation et donc, tout le monde travaille à temps partiel, donc avec le problème de s'arranger... » (Homme, 50ans, 75% administration des ventes)*

Au-delà même de l'organisation du travail, l'état d'esprit est aussi un facteur important :

> *« Il faut y mettre du sien. Il faut avoir de la bonne volonté »*

Pour résumer :

Le rôle joué par le groupe de travail dans l'exercice du temps partiel se matérialise en premier lieu par les attitudes et les comportements du groupe de travail et plus précisément :

- **L'attitude plus ou moins favorable et compréhensive du supérieur hiérarchique par rapport au choix du temps partiel**
- **La prise en compte par le supérieur hiérarchique du temps partiel dans l'organisation générale du travail de l'équipe ou de l'unité**
- **L'attitude plus ou moins favorable et coopérative des collègues**
- **Le degré d'autonomie des subordonnés**

3.3 LE CONTEXTE ORGANISATIONNEL

3.3.1 Un décalage entre les discours et les pratiques

➢ **Dans certaines entreprises, la plupart des cadres sont d'accord pour constater un changement significatif dans le discours**

Ce discours est soutenu par des pratiques de communication

On parle du temps partiel, du temps de travail de manière générale et le débat sur les 35 heures aide à lever le voile sur la question du temps de travail que l'on n'osait pas aborder auparavant.

> *« L'accord social a quant même aussi pas mal changé les esprits. » (Femme, 40 ans, 90%, responsable RH)*

> *« le temps partiel est devenu chez nous à la mode depuis l'accord du.... Travailler aujourd'hui à temps partiel ça ne pose aucun problème. Etre à temps partiel il y a trois ans dans un poste de management, c'était l'horreur, c'était la désertion. C'était très mal vu..... ceux qui avaient bénéficié de promotions ont reçu une note les informant qu'ils pouvaient le convertir en temps partiel. Il y a eu de brochures. Au niveau central, il y eu une brochure envoyée avec la fiche de paye. Toutes les unités ont fait des articles dans les journaux internes. beaucoup ont organisé des conférences débats sur le sujet.» (Femme, 30 ans, 4/5, consultant RH)*

Ce discours traduit pour la plupart une volonté politique et la signature des accords semble porteuse de sens.

> *« Moi, ce qui me frappe c'est la grande évolution en peu de temps. Avant 97 c'était une entreprise très hostile à ce qui n'était pas uniforme. On a double le nombre de cadres à temps partiel sur un an. Même dans les discours on ne reproche pas à quelqu'un de ne pas être là parce qu'il est à temps réduit. » (Femme, 32 ans, 4/5 attaché juridique)*

Dans certaines entreprises, les cadres trouvent en effet dans l'accord une reconnaissance de l'horaire passé au travail par le fait que le contrat à temps partiel instaure une durée quotidienne de travail théorique.

Le discours est perçu par certains comme une logique d'équilibre entre emploi, compétitivité et souhait des agents. Par d'autres comme un discours plus économique que social et dont les objectifs sont plus quantitatifs que qualitatifs.

> *« ...Le temps partiel est un choix dirigé par nos besoins de réduction d'effectifs. C'est instrumental... » (Femme, 34 ans, 4/5, audit social)*
>
> « Le discours politique est très fort : il faut de la RTT pour faire des gains de productivité et aussi pour développer l'emploi. C'est ce qui fait qu'un hiérarchique ne peut pas refuser. Ils sont même tenus d'avoir des résultats. Il y a des indicateurs à remplir. Il ;faut qu'il y en ait un certain nombre. On affiche des embauches en compensation On encourage plutôt les gens à réduire leur temps de travail. » (Femme, 40 ans, 4/5 consultant RH)

Dans d'autres entreprises en revanche, le discours et la volonté politique ne sont pas toujours perçus

La communication n'est pas toujours claire : les individus doivent effectuer eux-mêmes leurs démarches auprès de la DRH :

> *« C'est très flou. Pour l'instant, chez X, c'est chaque individu qui doit aller se renseigner lui-même à la DRH. »(Homme, 50 ans, 75%, administration des ventes)*

Par ailleurs, la direction signataire des accords, ne représente pas l'ensemble de l'entreprise qui apparaît plutôt comme une entité hétérogène avec des services, des contextes et des responsables plus ou moins favorables.

> *« Il y a une direction du personnel et puis il y a une direction générale. Cet accord a été signé par la direction du personnel. Mais ça ne veut pas dire que les grands patrons partagent cet accord. » (Homme, 46 ans, 4/5, responsable de production du système d'information)*

Même si toutes les catégories de salariés sont concernées par l' accord, les discours et la communication sur le temps partiel sont dans certains cas plutôt destinés aux non cadres.

> *« Il n'y a pas une volonté de l'établissement de communiquer sur le temps partiel. Paradoxalement ils ont fait savoir qu'il était possible sur des postes de gradés et d'employés, et ils ont donné des exemples mais pour les cadre supérieurs ils ne l'ont pas fait. Est-ce -que c'est parce qu'ils ne veulent pas que ça se développe? pour moi c'est assez net. »(Homme, 54 ans, 4/5 annualisé, secrétaire général)*

L'attitude générale vis à vis du temps partiel dépendrait aussi du type de secteur d'activité concerné. Le vécu serait plus difficile en production ou en clientèle que dans le services centraux par exemple. Le taux de syndicalisation et la position plus ou moins favorable des syndicats par rapport aux conditions de l'accord sont aussi perçus dans certaines entreprises comme des facteurs d'influence sur l'attitude générale vis à vis du temps partiel.

- **La légitimité du temps partiel instaurée par l'accord social et la volonté politique se heurte à la réalité de l'acceptation et de l'organisation effective de ce temps partiel.**

Un décalage est la plupart du temps constaté entre discours politique d'une part, pratiques et comportements d'autre part:

Une gestion administrative du temps partiel souvent complexe

La gestion administrative du temps partiel, le comptage du temps de travail et du temps libre peuvent s'avérer complexes. Cette complexité provient essentiellement du fait que le comptage administratif s'effectue en heures alors que le cadre gère son temps de travail en journées ou demi-journées.

> *« Comme je vous l'ai dit, pour mon avenant, ils s'y sont repris à 5 ou 6 fois pour le faire. Parce qu'ils se trompaient sans arrêt, ils n'y arrivaient pas. Il faut noter l'heure à laquelle on part en congés, l'heure à laquelle on revient. C'est quelque chose d'affreusement compliqué. » (Homme, 50 ans, 75%, administration des ventes)*

La clarté administrative du temps partiel (modalités de comptage, pertes de rémunération directes et indirectes...) est un élément facilitateur de la diffusion du temps partiel. L'opacité entretient les réticences :

« Si le temps partiel était mieux géré administrativement, mieux organisé, je pense qu'il y aurait peut-être plus de cadres qui le prendraient. Je pense que quand ce sera clair administrativement, les gens seront beaucoup plus enclins à prendre du temps partiel parce qu'ils verront ce que c'est. Pour l'instant, c'est l'inconnu... chaque individu qui doit aller se renseigner lui-même à la DRH. »

Le discours semblerait souvent en rupture avec les pratiques et la culture managériale.

« D'un côté il y a la direction du personnel qui favorise en fait le travail à temps partiel, surtout dans certains secteurs. Et de l'autre côté, il y a la hiérarchie qui n'est pas du tout intéressée par le temps partiel. » (Femme, 46 ans, 4/5 chef de projet)

« Mon entreprise encourage le temps partiel mais ne le facilite pas. » (Femme, 40 ans, 4/5, consultant RH)

« Le problème, c'est que les gens sentent l'ambivalence du discours sur le temps partiel. On présente un accord dont on doit dire qu'il est bien car il résulte d'un compromis social. »

La réticence affichée de certaines hiérarchies :

Le temps partiel est plus ou moins bien accepté selon les hiérarchies :

« Ca dépend énormément des hiérarchies. C'est-à-dire qu'effectivement, il y a des hiérarchies qui acceptent, d'autres qui n'acceptent pas. » (Femme, 34 ans, 75%, responsable RH)

Certains cadres affirment que des responsables qui sont supposés être des relais dans l'application de l'accord vont même jusqu'à en ignorer le contenu et décourager les cadres candidats au temps partiel. Ainsi, d'un conseiller en développement de carrière :

« ..... Elle n'avait aucune information écrite sur le temps partiel et ce n'était pas normal. J'estime que ce n'était pas normal. Et elle a toujours tout fait pour que je ne passe pas au 3/5. Elle a tout fait pour me démoraliser. »

« Par exemple, le directeur de centre de l'unité dont je sors a présenté l'accord mais a bien laissé entendre qu'il n'était pas question que les cadres passent à temps partiel. Un autre directeur a dit: 32 heures c'est très bien mais moi c'est ce que j fais en 2 jours. Ca glace tout de suite une assemblée. On a compris. » (Femme, 30 ans, 4/5, consultant RH)

La réticence de ces relais et de ces responsables sur le terrain peut s'expliquer par la remise en cause de leur propre modèle de travail et de carrière. Mais c'est aussi le manque de moyens mis à la disposition de ces hiérarchies qui constitue un frein. La volonté politique de développement du temps partiel n'est pas souvent relayée par des actions de soutien ou d'accompagnement. L'organisation du temps partiel est laissée à la charge de chaque service ou responsable hiérarchique. Elle peut être alors l'enjeu de stratégies individuelles, de rapports de force. Ces rapports de force vont dépendre du nombre de cadres à temps partiel dans le service et de la nature des relations interpersonnelles .

Le temps partiel pose des problèmes d'organisation du travail qui expliquent aussi la frilosité des hiérarchies :l'attitude de la hiérarchie dépend de la faisabilité du temps partiel sur le poste occupé et de ses conséquences sur le fonctionnement de l'équipe de travail ou du service.

L'acceptation du temps partiel est d'autant plus facile quand il ne remet pas trop en cause le fonctionnement de l'équipe. Les difficultés d'organisation du temps partiel au sein de l'équipe de travail constituent un frein à l'exercice du temps partiel au même titre que les représentations sur le statut et le rôle du cadre.

> *« ... Ce qui est dur pour la hiérarchie c'est d'organiser le fonctionnement. Je le reconnais ....»(Femme, mi-temps, responsable communication)*
>
> *« Le responsable à temps partiel n'est pas remplacé à la hauteur. Si la personne fait du 80%, les 20% restant, c'est perdu pour le service. Il ne va pas y avoir quelqu'un pour 20%. Donc, la hiérarchie n'est pas très favorable. » (Femme,40 ans, 90%, responsable RH*

Certaines formes de culture managériale. Une culture hiérarchique où les distances sont marquées entre les managers et leurs subordonnés, des formes de communication rigides, peu ouvertes ne favorisent pas nécessairement le dialogue et la négociation . Savoir et pouvoir dire non dans l'appréciation de la charge de travail et des objectifs devient alors difficile pour le cadre à temps partiel.

> *« On a un directeur adjoint d'une toute autre culture managériale que celle de X ,nettement moins hiérarchique. Il a un comportement tout à fait différent. Il décide plus vite, il s'adresse aux gens directement c'est quelqu'un qui met très à l'aise et quand on travaille avec lui, on discute comme avec n'importe qui .*

S'il parle c'est pour vous écouter . Ce qui n'est franchement pas l'habitude des patrons de X. »(Femme, 4/5, chargé de mission recherche)

« On est une entité qui est assez ouverte.. Les relations sont faciles. Ce n'est pas à cheval sur les principes. » (Homme, 50 ans, 4/5, administration des ventes)

Certains cadres évoquent la dichotomie entre d'une part une culture managériale orientée sur la performance et la réalisation des objectifs qui faciliterait selon certains l'exercice du temps partiel, d'autre part une culture davantage attachée aux modes de fonctionnement et de comportement .

Un cadre relate ainsi les propos de son supérieur hiérarchique :

« Ecoute, tu fais temps partiel, c'est ton choix, tu t'organises comme tu veux, moi, ce sont les résultats qui m'intéressent. » (Homme, 35 ans, 75%, chef de projet formation)

La première laisserait ,en apparence tout au moins, plus de liberté au cadre à temps partiel pour s'organiser dans son travail, dans la limite d'une charge de travail et d'objectifs adaptés à la formule choisie. La deuxième exercerait une pression sociale normative peu favorable à la « différence ».

Une hiérarchie plus orientée sur des relations d'individu à individu plutôt que sur une gestion collective du travail et des rythmes.

Dans la majorité des cas, il revient au cadre d'assumer la gestion du temps partiel :

« C'est un problème en fait d'organisation collective du travail. Elle pourrait être discutée entre nous,mais elle ne l'est pas du tout. On est encore dans une culture d'entreprise où c'est la hiérarchie qui décide. La hiérarchie a aussi tendance à nous laisser régler ça entre nous. Autant dire que ça ne se règle pas du tout. Il n'y a pas de répartition collective. » (Femme, 30 ans, 4/5, consultant RH)

« ..Il ne faut pas le prendre sur le plan affectif mais il faut être motivé et se donner les moyens individuellement, se débrouiller.. »

« Dans mon service, on est moitié temps réduit, moitié temps partiel. On est pas une anomalie par rapport à l'ensemble. Ceci dit il n'y a pas d'organisation collective de ces différences de temps. Donc tout repose sur la gestion

individuelle et les petits outils que chacun a pu mettre en place pour se raccorder. Il n'y a pas de vision d'ensemble ni d'organisation d'ensemble... Tout s 'est fait à géométrie inchangée avec un poids qui pèse sur l'individu qui me semble disproportionné. La qualité de vie au travail ne s'améliore pas forcément. C'est l'individu tampon. Si on est en période de charge de travail moyenne ça va. Mais il y a des moments où on est pressuré. » (Femme, 32 ans, 4/5 attaché juridique)

Une exemplarité très faible des cadres dirigeants sur la pratique du temps réduit.

« ...Il y a un groupe de travail créé sur la RTT des cadres. Une des premières consignes données au groupe a été de ne pas s'interroger sur le fonctionnement de l'Etat Major. Or on sait que pour une grande partie, l'activité et le fonctionnement sont imprimés par le haut. »

Encore que cette exemplarité soit plus attendue par certains cadres à temps partiel sur une gestion des rythmes collectifs plutôt que sur les choix personnels des cadres dirigeants. D'autres ne la jugent pas forcément indispensable et considèrent que le cadre doit accepter implicitement la mise en rupture et considérer le temps partiel comme une opportunité, une forme de rétribution

« C'est un des problèmes majeurs. Il n'y a pas d'exemplarité. Mais moi je ne l'attends pas. je considère qu'il faut s'engager. Ceci dit ,je pense que ça a un impact, pour des gens qui hésitent, qui ne sont pas très sûrs, qui ne peuvent pas prendre de risques, c'est déterminant. » (Femme, 30 ans, 4/5, consultant RH)

La diffusion et l'exercice du temps partiel se heurtent à certaines formes de culture, à des représentations et des comportements collectifs :

Une culture d'uniformité jusque là prédominante et présente dans les représentations de la hiérarchie comme dans celles des niveaux hiérarchiques inférieurs. Même si certains adhèrent intellectuellement à l'idée de temps partiel, il leur est difficile de franchir le pas dans la pratique de ce temps partiel. Car à côté des représentations sur les normes de comportement de ces cadres se pose la question très concrète de l'organisation de ce temps partiel. Qui du cadre ou de l'entreprise a la charge de cette organisation ou réorganisation et dans quelles limites? La gestion de la diversité pose problème. La problématique du temps partiel semble renvoyer aux problématiques traditionnelles du changement :

« Mais je trouve que par frilosité, l'entreprise n'est pas très novatrice sur le sujet. On n'a pas envie de se casser la tête à avoir deux personnes sur un poste. » (Femme, 34 ans, 75%, responsable RH)

Une culture de présence et de longues journées. Ces pratiques de longs horaires concentrés sur la fin de journée ont diverses raisons : des habitudes de réunion en fin de journée, le besoin de manifester sa présence auprès de sa hiérarchie et de correspondre à l'image traditionnelle du cadre présent, visible et disponible . le temps de travail est une composante valorisante de la fonction de cadre. Les dépassements horaires constituent un signe d'appartenance :

« Il y a beaucoup de directeurs, qui, quand ils organisent une réunion tard, ne comprennent pas que les gens disent non.
Il y a même des personnes qui viennent travailler tôt le matin à 7h. Et quand on leur met une réunion à 16h, ils ne veulent pas trop, mais ils sont obligés. » (Femme, 46 ans, 4/5, chef de projet)

« Ils ne comprennent pas qu'un cadre supérieur puisse prendre du temps libre. Ils sont au même niveau que moi. J'ai des copains, des cadres supérieurs, qui disent: » Mais comment as tu pu obtenir ça? Ce n'est pas normal. Un cadre supérieur doit être corvéable et présent jusqu'à 8 heures du soir ».(je ne reste pas d'ailleurs jusqu'à 8 heures du soir. je pars à 6 heures et demi). »(Homme, 54 ans, 4/5annualisé, secrétaire général)

« Mon supérieur direct a été un soutien et il a pris la même décision quelques mois après moi. Lui s'est fait vraiment cartonné pour ça. il y a eu d'autres choses concomitantes. c'est donc difficile d'isoler le temps partiel. Mais ça a contribué à le marginaliser, à donner de lui l'image d'un type incontrôlable, pas dans la ligne...C'est comme partout. Il y a une charge de travail réelle, objective de plus en plus lourde et puis il y a : je ne veux pas été mal vu par mes chefs. C'est le symbole du rôle important que je joue. » (Femme, 30 ans, 4/5, consultant RH)

« Le système jusqu'à présent fonctionnait sur la présence, la visibilité. Ce ne sont pas les postes d'expert qui sont les représentations du dirigeant. C'est le management qui est valorisé dans l'entreprise. Il faut être là d'une certaine manière.... . C'est là qu'il peut y avoir le risque de perdre l'image et de perdre une carrière. »

ou bien encore, selon certaines femmes, l'occasion consciente ou inconsciente de rentrer tard chez soi et d'échapper aux tâches familiales.

> *« ....Il y a aussi des hommes qui ne veulent pas rentrer à la maison trop tôt, pour être obligés de s'occuper des enfants et de la maison. Autant rester au bureau et rentrer quand tout est prêt... » (Femme, 34 ans, 4/5, audit social)*

Les cadres à temps partiel reconnaissent que ces pratiques de longs horaires se sont accentuées ces dernières années. Ils tiennent cependant à dissocier *la présence sur le lieu de travail* de *l'engagement dans le travail* :

> *« ...Je connais des cadres qui font 39 heures mais qui travaillent à fond pendant ces 39 heures. J'en connais d'autres qui sont présents 50 heures mais qui à l'appui des délégations diverses travaillent une petite moyenne de 25 heures par semaine. Mais ceux là sont appréciés parce qu'ils sont là... » (Femme, 34 ans, 4/5, audit social)*

D'autant plus que la spécificité de la fonction cadre ne permet pas aujourd'hui d'assimiler le temps de travail au seul temps de présence en raison de la disponibilité intellectuelle, de la multiplicité des lieux de travail, des outils de communication).

Une norme masculine de temps plein encore forte dans de nombreux services, favorisant la discrimination implicite ou explicite des femmes :

Cette norme masculine impose des exigences contradictoires pour les femmes à savoir leur présence au foyer près des enfants et en même temps un fort investissement professionnel dans la sphère de travail :

> *« J'étais dans une direction, où j'étais la seule femme sur 30, dans une direction où il y avait très très peu de femmes.*
> *Ce n'était pas du tout compris. Le fait de se marier, d'avoir un enfant, ce n'était pas compris. Du coup, je me suis dit qu'il valait mieux que j'aille ailleurs. » (Femme, 28ans, 3/5, ingénieur méthode)*

Il en résulte souvent une marginalisation des femmes que le temps partiel a des chances d'amplifier :

> *« J'ai téléphoné à la secrétaire pour avoir un détail un jour, qui m'a dit : tiens tu a été remplacée. »*
>
> *« C'est plus difficile dans certaines parties de X qui est une entreprise très masculine, d'ingénieurs ... quand on dit moi c'est pas possible le mercredi, ça reste toujours gênant. on a tendance à le cacher. C'est d'autant plus gênant*

que tout le monde comprend pourquoi c'est pas possible le mercredi. » (Femme, 32 ans, 4/5, attaché juridique)

Orientant les attitudes et les comportements au travail :

« Les hommes discutent davantage. Ils sont beaucoup plus politiques. Ils vont rester peut-être jusqu'à 20h dans le bureau.....Les femmes souvent prennent sur elles. Je trouve que les femmes sont souvent plus organisées que d'autres parce qu'elles ont des enfants, elles ont plein de choses à mener en parallèle. Elles ont tout le côté matériel. Et je trouve que plus souvent les femmes sont plus organisées. Elles vont plus droit au but. (Femme, 40 ans, 90%, responsable RH)

Les possibilités de temps partiel seraient d'autant plus limitées et le temps partiel serait d'autant plus difficile à vivre dans ces services où la norme masculine est prédominante, où les femmes sont peu nombreuses.

« C'est-à-dire que plus il y a de femmes dans un secteur, mieux c'est » (Femme, 28 ans, 3/5, ingénieur méthodes)

L'image sociologique du temps partiel comme un temps précarisé, féminisé ambigu, réservé à certaines catégories de salariés et à certains types de postes.

Le temps partiel renvoie aux rôles sociaux : il est le temps des femmes en charge de famille, un temps légitimé par les tâches familiales et domestiques, un temps légitimé par les activités de la sphère domestique :

« En général, les gens comprennent bien qu'ils ont tous été parents. » (Femme, 40 ans, 90%, responsable RH)

mais pas pour autant légitime dans la sphère professionnelle.

« Moi ce que je pense c'est que l'entreprise se prend un peu les pieds dans le tapis. Un manager qui a pensé pendant trente ans que le temps partiel c'était bon pour les femmes, qui gagnaient 6000 francs par mois sur des boulots standardisés, il va pas se dire que c'est génial pour lui et pour ses cadres » (Femme, 30 ans, 4/5, consultant RH)

« Par exemple, les secrétaires qui ne viennent pas le mercredi parce qu'elles gardent les enfants. C'est le grand classique.

> *Mais pour un homme d'une part et pour un cadre en plus, c'était complètement en dehors des idées de qui que ce soit. C'était complètement saugrenu. »(Homme, 50 ans, 75%, administration des ventes)*

Chez les cadres en particulier, choisir le temps partiel reviendrait à donner l'image d'un cadre moins investi dans son travail et sa carrière.

> *« ... Pour nos dirigeants, par exemple, je me pose la question de savoir si quelqu'un comme moi n'est pas quelqu'un qui a fait une croix sur sa carrière. On a beau dire qu'il y égalité... Il y a des schémas type qu'on vous colle sur le dos... » (Femme, 34 ans, 4/5, audit social)*

Certains cadres à temps partiel comprennent cette vision pour l'avoir partagée eux mêmes alors qu'ils étaient à temps plein.

> *« ... Pour moi, les gens qui étaient, à temps partiel, OK, mais je n'avais pas de considération parce qu'ils n'étaient pas dévoués, disponibles. Il y a autre chose pour eux que la boite. Alors que pour moi à cette époque la boite comptait à 120%. Mon projet professionnel était largement dominant... »(Femme, mi-temps, responsable en communication).*

L'acceptation du temps partiel chez les autres peut ainsi varier selon les périodes et paraît dépendre de son propre système de référence, de la place respective que l'on accorde à la vie professionnelle et à la vie personnelle à une époque précise de sa vie.

➢ **Une structure d'opportunités de carrière réduite**

<u>Des opportunités de carrière réduites.</u>

Même lorsque accords garantissent explicitement l'égalité de traitement pour les cadres à temps partiel sur les questions de carrière de formation (à préciser), les cadres demeurent sceptiques sur une égalité dans les opportunités de carrière.

> *« Je pense que le temps partiel jouerait à ma défaveur sur d'autres postes » (Femme, 40 ans, 90%,responsable RH)*

Ces opportunités leur semblent réduites par le fait que tous les postes, dans la pratique ne peuvent pas être tenus à temps partiel, mais aussi parce que toutes les hiérarchies ne sont pas favorables au temps partiel.

> *« Ca dépend énormément des hiérarchies. C'est-à-dire qu'effectivement, il y a des hiérarchies qui acceptent, d'autres qui n'acceptent pas » (Femme, 34 ans, 75%, responsable RH)*

> *« En fait, ça dépend de la personnalité des patrons.... Vous avez des patrons pour qui ça ne pose pas de problèmes et qui sont compréhensifs. Et vous avez d'autres patrons, qui voient en vous, une femme qui travaille, pas forcément pour faire carrière. » (Femme,, 46 ans, 4/5 chef de projet)*

Certains postes seront rarement proposés au cadre à temps partiel et en particulier les postes de management qui constituent souvent les passages obligés des carrières hiérarchiques. De son côté, le cadre ne recherchera pas les postes ou les projets qu'il ressentira comme difficilement compatibles avec son temps partiel. Les deux attitudes jouent conjointement dans le sens d'une réduction des opportunités.

> *« C'est un choix personnel. On ne peut pas gagner sur tous les tableaux. C'est vrai qu'il faut choisir ses postes en fonction de ses contraintes aussi. » (Femme,, 46 ans, 4/5 chef de projet)*

Les opportunités de formation

Elles sont en principe garanties par les accords. Mais la validation de la hiérarchie intervient et le doute peut persister sur les raisons susceptibles de motiver un refus

> *« ...C'est le contenu de la formation par rapport aux compétences et aux objectifs qui importe. Ca découle un peu des appréciations que le supérieur a sur son collaborateur. Pour l'instant les deux outils sont dissociés mais il est prévu de faire l'entretien de formation à l'issue de la discussion sur les objectifs. Donc on fait part de ses desiderata. la hiérarchie valide ou ne valide pas. Je n'ai pas senti de différence dans la démarche... »(Femme, 34 ans, 4/5, audit social)*

Dans la réalité, elles exigeront du cadre à temps partiel un surcroît de flexibilité. Elles dépendront alors des limites que le cadre va fixer à sa flexibilité, des possibilités qu'il a de pouvoir déplacer ou récupérer ses journées. Cet aspect sera développé dans les prochains chapitres.

> *« Je suis le moins possible de formations car je n'ai pas le temps. » (Femme, 28 ans, 3/5, ingénieur méthode)*

« Je vais être attentif ne pas trop remplir mon agenda avec de la formation. C'est peut-être ça qui va être sacrifié. C'est possible. » (Homme, 46 ans, 4/5, responsable de production système d'information)

Pour résumer :

Même si le choix et l'exercice du temps partiel sont légitimés par l'accord social dans lequel ils s'inscrivent, la volonté politique et les pratiques de communication sur le temps partiel sont plus ou moins explicites selon les entreprises. Les directions générales témoignent ainsi d'une conviction plus ou moins affichée vis à vis du temps partiel. Par ailleurs, l'acceptation et l'organisation effective du temps partiel dans les unités ou les services se heurte souvent à plusieurs obstacles :

- **Une gestion administrative du temps partiel parfois complexe**
- **La réticence des hiérarchies qui n'ont pas toujours le soutien et les moyens nécessaires pour organiser ou réorganiser le fonctionnement des unités ou des équipes de travail**
- **Les représentations de ces mêmes hiérarchies sur le statut et le rôle du cadre et leur représentation du temps partiel comme une forme d'activité précaire, féminisée, réservée à certaines catégories de salariés et de postes**
- **Des cultures managériales attachées à l'uniformité des modes de fonctionnement et de comportements, orientées sur des relations d'individu à individu plutôt que sur une gestion collective du travail et des rythmes**
- **Des pratiques de temps de travail caractérisées par de longues journées de travail concentrées sur la fin de journée et renforcées par une norme masculine dominante**
- **Une exemplarité faible ou inexistante des cadres supérieurs et dirigeants dans l'exercice du temps partiel.**

Enfin, pour la majorité des cadres interrogés, le temps partiel contribue à réduire les opportunités de carrière et plus particulièrement les opportunités de management ainsi que les opportunités de formation dévoreuses d'un temps de travail compté et précieux.

3.3.2 Rester ou pas à temps partiel ?

Pour la majorité des cadres interrogés, l'engagement à temps partiel est limité dans le temps. La question du choix se reposera à court terme pour ces cadres. L'intention de rester à temps partiel semble être définitive pour certains. Pour d'autres, les possibilités de postes , de carrière ou la mise en place des 35 heures conditionneront ce choix futur.

> *« S'accoutumer à se faire un capital de temps qui peut être à l'usage d'autre chose, c'est un cadeau extraordinaire. Moi je veux vivre comme ça. »*

Il s'agira d'effectuer un nouvel arbitrage au regard de la première expérience à temps partiel. Cet arbitrage aura lieu en fonction du bilan effectué sur cette première expérience à temps partiel, des perspectives professionnelles et personnelles.

> *«Ce qui m'intéresse c'est le nombre d'heures et leur répartition. Il me faut un jour libre, le mercredi...Mon choix du temps partiel correspond à un arbitrage. Dans deux ans je serai amenée à effectuer un autre arbitrage en fonction du contexte...Le fait d'avoir diminué son temps de travail rend difficile le retour en arrière. Si j'étais libre de faire ce que je voulais, je diversifierai sur des activités plus proches de la vie de travail: formation, activités culturelles... Tout dépend des 35 heures. Si la loi passe à 35 heures pourquoi pas. Ca me conviendrait aussi. » (Femme, 32 ans, 4/5 attaché juridique)*
>
> *«Je n'arrive pas à voir où l'équilibre se situe. Je pense que c'est un compromis acceptable dans la mesure où il y a une compensation financière à 50%. Il n'y aurait pas cette compensation, aujourd'hui, je remettrai en question ce choix. Je trouve que la non diminution de la charge de travail , la pression des 4 jours...Si on ajoute la diminution financière et la pression, ça ne vaut peut-être pas la journée libre... Mon choix est réversible et mon choix futur n'est pas tranché. Quand on dit qu'il y a des cycles de vie, c'est tout à fait ça. Je me vois très bien repasser à temps partiel quand mes enfants auront besoin de moi puis repasser à temps plein..... le temps partiel n'est pas tout bénéfice: il y a du stress.. mais il est compensé à 50% . Mes 35 H me sont payées 36,5. » (Femme, 30 ans, 4/5, consultant RH)*
>
> *« Dans trois ans ; il y aura des besoins différents. Peut-être qu' on me proposera un poste différent. J'arbitrerai au moment. Il ne faut pas que l'option du temps choisi soit ingérable. Il y a le risque de trop perdre. »*

Cet arbitrage tiendra compte également de l'évolution de la loi ou des accords sur la durée légale du travail, en particulier le passage aux 35 heures et le statut du temps partiel dans cette loi des 35 heures. Cet arbitrage au regard des 35 heures sera crucial en particulier pour les temps partiels déjà proches des 35 heures.

Deux modèles émergent chez ces cadres : ceux pour qui le temps partiel est un choix de vie et de travail définitif et ceux pour qui le choix du temps partiel est un choix circonstancié, le résultat d'un arbitrage effectué à un moment donné dans des circonstances données, arbitrage qui peut être reconstruit à l'issue de l'engagement.

> *« J 'arrête le temps partiel en février, pour des raisons financières. Je ne reprendrai pas , parce que d'ici là on aura peut-être les 35 heures. Je compte bien reprendre une journée »*

4 CONCLUSION

De manière générale les cadres à temps partiel que nous avons interviewés ont le sentiment d'être pionniers ou aventuriers par rapport à un modèle existant avec lequel ils se sentent en rupture.

> *« La première difficulté était de franchir le pas. Par rapport à moi-même et puis aussi parce que j'étais le premier. Il y avait donc une décision un peu difficile à prendre. J'ai un peu hésité avant de décider. Ca s'est beaucoup banalisé maintenant. »*

Le temps partiel ne semble pas correspondre pour ces cadres à une distanciation vis à vis du travail mais à l'affranchissement d'un espace, d'un temps passé dans cet espace, d'un modèle du cadre visible et disponible, d'arrangements existants. Ils sont amenés à gérer seuls le temps partiel face à une organisation un peu figée dans sa culture et son fonctionnement.
Le temps partiel est pour certains un choix temporaire et circonstancié, le résultat d'un arbitrage entre différents éléments de leur situation de travail et de leurs trajectoires personnelles et professionnelles. Pour d'autres, ils représentent un choix de vie et de travail exprimé comme définitif.
En tout état de cause, le choix du temps partiel traduit pour ces cadres l'aspiration à accéder à une plus grande maîtrise des structures temporelles, confirmant ainsi les résultats des recherches sur les souhaits des salariés vis à vis de la réduction du temps de travail (Fermamian, Galtier et Lagarde, 1999).

Au-delà même des éléments qui ont conditionné leurs choix, l'expérience de travail des cadres à temps partiel apparaît contingente, parfois ambivalente, à la fois sur leurs perceptions de la situation de travail et sur leurs attentes par rapport au travail :

Leurs perceptions de la situation de travail se structurent en particulier autour des éléments suivants :

- L'existence de risques pour le contenu et l'intérêt du travail
- L'amélioration ou, selon les cas, la détérioration de la qualité de vie au travail liée au rythme et à la charge de travail plus ou moins adaptés à la formule de temps partiel considérée.
- Une rémunération dont le niveau global peut paraître satisfaisant mais dont les perspectives d'augmentation sont limitées
- Des perspectives de carrières souvent perçues comme réduites et qui, selon les cas, seront vécues comme les conséquences psychologiquement assumées d'un choix ou à l'inverse comme une source de frustration
- L'intégration et le sentiment de reconnaissance par les pairs, qui selon l'âge, la situation , la formule de temps partiel ne sont pas toujours au rendez-vous, en particulier pour les PRP.

Ces constats rejoignent les résultats des quelques recherches existantes sur les cadres à temps partiel (Fucks Epstein, Seron, Oglenski et Sauté, 199 ; Mac Dermid, Lee, Buck et Williams, 2001, Laufer, 1998).

Ces perceptions doivent être considérées et comprises au regard **des attentes de ces cadres par rapport au travail** : attentes qui semblent résulter d'arbitrages et d'équilibrages individuels entre :

- L'importance accordée aux aspects intrinsèques du travail : contenu et intérêt du poste, autonomie, indépendance
- L'importance accordée à certains aspects extrinsèques du travail : rémunération, carrière, sentiment d'intégration, d'appartenance et de reconnaissance ;
- L'importance accordée à l'équilibre vie professionnelle /vie personnelle, au temps personnel et à la qualité de vie en général .

L'importance accordée par les cadres à chacun de ces aspects et les arbitrages qui en résultent varie selon les individus et les situations de travail, en fonction d'éléments de leur vie personnelle et d'éléments de leur contexte de travail. Les priorités respectives accordées aux sphères du travail et du hors travail semblent déterminer la satisfaction globale et le bilan de

l'expérience à temps partiel. Ces résultats rejoignent ceux obtenus par Thevenet (2001) dans son analyse des rapports travail/hors travail chez les cadres.

Cette expérience de travail se construit à travers les attentes de ces cadres, leurs choix, leurs perceptions de la situation de travail, mais aussi **les comportements spécifiques et les modes d'ajustement** qu'ils développent dans l'exercice du temps partiel . Le temps partiel amplifie le rôle d'acteur dans la mesure où les cadres à temps partiel reprennent souvent à leur compte les problèmes d'organisation à travers ces modes d'ajustement.

- Flexibilité des horaires et du temps de travail
- Gestion des priorités et anticipation de l'organisation du travail
- Gestion plus efficiente du rapport temps de travail/production
- Délégation des tâches
- Récupération et diffusion de l'information
- Gestion et contrôle des temps de travail et des temps sociaux

Ces modes d'ajustement témoignent des stratégies de régulation déjà observées chez d'autres salariés dans le cadre d'un aménagement/réduction du temps de travail. Nous retrouvons ici les trois catégories de stratégies mises en évidence par Gadbois et alii (2000) : Anticipation et planification de l'activité, organisation temporelle, dépassement des horaires de travail auxquels il faut ajouter la flexibilité, favorisée par l'autonomie spécifique du cadre vis à vis de son temps de travail.

Dans tous les cas, même si le temps partiel laisse supposer intuitivement un certain éloignement du travail, les cadres interrogés ont exprimé leur attachement au travail de manière générale, à leur travail en particulier et à leur organisation, traduisant ainsi **leur implication au travail**. L'expression de cette implication rejoint les résultats obtenus par Fuck Epstein et alii (1999) dans leur recherche sur les avocats à temps partiel.

Contingence et ambivalence caractérisent également **la relation travail/hors travail chez les cadres à temps partiel** : le temps libéré est t-il un temps personnel ou un temps de travail ? du temps pour soi ou du temps pour autrui ? procure t-il un sentiment d'équilibre personnel ou un surcroît de stress ?

Les activités hors travail représentent-elles des sources d'enrichissement du travail ou à l'inverse des sources de contraintes ?
Cette ambivalence témoigne des deux processus concomittants de débordement positif et de débordement négatif de la sphère hors travail sur la sphère de travail mis en évidence par les recherches sur la relation travail/hors travail (Greenhaus et beutell, 1985 ; kirchmeyer, 1992, Cohen, 1995).

Cette expérience de travail s'inscrit à la fois dans une situation de travail et dans une situation hors travail. :

Une situation de travail dont les éléments clés sont :

- **Le poste de travail** à travers la charge de travail qui lui correspond et certaines caractéristiques qui le rendent plus ou moins adapté au temps partiel. Ce constat a déjà été effectué dans d'autre reherches (Boyer, 1993, Laufer, 1998 ; Fucks Epstein et alii, 1999, Mac Dermid, Lee, Buck et Williams, 2001)
- **L'attitude du groupe de travail** : un supérieur hiérarchique et des collègues plus ou moins compréhensifs et coopératifs, des subordonnés plus ou moins autonomes et responsables, dont les attitudes et les comportements déterminent la prise en compte du temps partiel dans l'organisation du travail de l'équipe ou de l'unité. L'importance de ce facteur a été mis en évidence par Mac Dermid, Lee, Buck et Williams (2001) dans leur recherche sur 78 femmes cadres à temps partiel ainsi que par Fuck Epstein et alii (1999) dans leur recherche sur les avocats à temps partiel.
- **Le contexte organisationnel** dont l'influence s'exerce bien entendu à travers les attitudes et les comportements du groupe de travail et en particulier celle de la hiérarchie . Mais cette influence s'exerce également sur les représentations des cadres à travers les pratiques et des normes de comportement en matière de temps de travail mais aussi à travers une structure d'opportunités de carrière perçue comme réduite par le temps partiel. Ces représentations, ces pratiques, ces structures organisationnelles témoignent des « réponses organisationnelles » dont l'importance a été mise en évidence par la recherche de Mac Dermid et alii (2001)

Une situation hors travail dont les activités peuvent, selon les cas, augmenter et/ou diminuer les ressources consacrées au travail à travers :

- Des ressources psychologiques (sentiment d'équilibre, satisfaction spécifiques, prise de recul, déculpabilisation…)
- Des ressources de compétences ou de statut(comportement, attitudes…)
- Des situations de conflit ou de tensions génératrices de stress

Nous retrouvons ici des apports dont les natures psychologique, instrumentale ou comportementale ont déjà été identifiées par les cadres théoriques du débordement de la sphère hors travail sur la sphère de travail (Kirchmeyer, 1992).

Cette contingence et cette diversité des vécus de travail et des environnements de travail révélées par les entretiens nécessitent d'être plus largement explorées et explicitées. C'est l'objectif de la deuxième phase de cette recherche. Sur un échantillon plus large de cadres à temps partiel et à travers une approche quantitative, nous essaierons de tester la relation entre ces vécus de travail d'une part, l'environnement immédiat de travail et les apports « hors travail » d'autre part. Nous pourrons ainsi mieux comprendre les éléments personnels et organisationnels autour desquels se structure l'exercice du temps partiel chez les cadres.

Les dispositifs d'ARTT qui se sont développés dans les vingt dernières années en France ont eu pour conséquence une grande diversité des formes d'emploi et des systèmes d'horaires. C'est au sein de ces logiques collectives et individuelles et dans la recherche d'une plus grande flexibilité que le temps partiel s'est considérablement développé sur cette période passant de 9,2 % des salariés en 1982 à 17,2 % en 1999. Féminisé à plus de 80%, cette forme d'emploi demeure plus souvent *contrainte* que *choisie*. A la différence des autres catégories de salariés, le temps partiel chez les cadres est une forme de travail très largement *choisie*. Il correspond dans la plupart des cas à la recherche d'une plus grande maîtrise des structures temporelles et chez les femmes en particulier un moyen d'articuler vie professionnelle et vie familiale. Malgré cela, 4% seulement des cadres restent peu concernés par le temps partiel. « Cadre » et « temps partiel » demeurent encore dans les représentations des notions contradictoires et les réticences proviennent tant des employeurs que des cadres eux-mêmes. L'analyse de la littérature sur les évolutions du temps de travail et sur la nature et le statut du temps partiel nous a permis de comprendre que toute opération de réduction du temps de travail comporte des effets sur les conditions d'exercice du travail, mais aussi sur les attitudes et les comportements des salariés en partie orientés par la valeur et le sens que chacun d'entre eux attribue au travail, les arbitrages et les compromis qu'ils sont amenés à effectuer au sein de leur vie de travail mais aussi entre vie de travail et vie hors travail. Compte tenu du très faible nombre de recherches sur les cadres à temps partiel, cette recherche vise à mieux connaître les vécus de travail de ces cadres (rapport au travail, modes personnels d'organisation, implication au travail) et à identifier les éléments organisationnels et personnels susceptibles de transformer cette forme d'emploi des cadres en compromis fondés sur l'équilibre et la réciprocité. Plus précisément, à travers vingt entretiens exploratoires et l'exploitation de 125 questionnaires, elle a pour objectif d'analyser la relation entre ces vécus de temps partiel et les contextes immédiats de travail (poste occupé, groupe de travail, contexte organisationnel) mais aussi la relation travail/hors travail. Nous espérons qu'elle pourra fournir aux employeurs des éléments de référence susceptibles de guider les conditions de pratique et de diffusion du temps partiel chez les cadres.

Mots clés : Temps de travail, temps partiel, rapport au travail, implication au travail, poste, groupe de travail, contexte organisationnel, relation travail/hors travail

Policies of flexible working which have been developed in the last twenty years in France have introduced a variety of working arrangements. Within these policies aiming at more flexibility, part time work has considerably expanded, moving from 9,2% of the work force in 1982 to 17,2% in 1999. More than 80% of part-timers are women and this form of work arrangement is more often unvolontary than volontary. But, on the contrary of what happens for most of employees, part-time work for managers and professionals is very often volontary. Nevertheless, just few of them have chosento work part-time, even in the context of collective agreements. Part-time managers and professionals only represent 4% of their category, most of them being women (70%). This paradox is explained both by the reluctance of the supervisors and the resistance of managers and professionals themselves : managerial jobs are generally thought to be unsuited to less than full time work. Literature about working time and part-time work show that every reduction or arrangement of working time has consequences on working conditions, on work rewards and on the attitudes and behaviors of employees at work. These consequences are oriented by the trade-offs that the employees make within their working life and between work life and non work life. Considering the very few researches on part-time managers and professionals, the objective of this research is to know better these part-time top level employees and to identify the relevant organizational and personnel variables likely to base part-time work on balance and reciprocity. More precisely, through twenty exploratory interviews and 125 questionnaires, we tried to identify and explain the relations between the working experience of these managers and professionals (work rewards, coping mechanisms, work commitment) and the work context (job characteristics, work group, organisational context). We also examined the work/non work relation; We hope that this research will provide guidance elements for the setting and diffusion or part-time work among managers and professionals.

Key-words: Part-time work, managers, working time arrangement, work rewards, work commitment, coping strategies, job characteristics, work group, work/non work relation