Violaine DUTROP-VOUTSINOS  Mémoire de Master Recherche Droits de l'Homme Université Lyon 2 - 2007	
	a libra amplai da sas tamps :
	e libre emploi de ses temps : émergence d'un nouveau droit du salarié ?

#### INTRODUCTION

« L'homme ordinaire ne se préoccupe que de passer le temps, l'homme de talent que de l'employer » Arthur Schopenhauer

Le temps est une notion complexe et multiple. Il englobe à la fois le rythme, l'urgence, la lenteur, l'instant, le délai, la durée, l'éternité... Il peut être quantifié, fini, objectif ou bien vécu, infini, subjectif. Il constitue une forme de capital humain dont une part nous échappe - celle du temps physique contre lequel seuls la science, la discipline personnelle et la chance peuvent agir un peu - et une autre part nous appartient en propre, comme un don qui nous serait octroyé chaque matin au lever. Rapprocher le temps et les droits de l'Homme pourrait étonner si chacun d'entre nous ne vivait pas sans cesse ces arbitrages entre temps subis et temps choisis, entre vie contrainte et vie décidée. Car il s'agit bien de notre vie et de l'espace de liberté dont nous disposons pour l'organiser. De l'équilibre entre contribution et rétribution, entre engagement et activité rémunératrice, entre vie avec ou pour les autres et vie avec soi pour soi. L'utilisation de notre temps est pour partie le fait de soi, pour partie le fait d'une organisation sociale, faite de solidarités et de valeurs, parmi lesquelles les individus trouvent ou non leur place. Le temps place l'individu au cœur de la vie collective. C'est dans ce contexte de recherche d'équilibre entre le temps de l'individu et le temps social que *le droit au temps choisi* ou *le droit de choisir ses temps* peut être posé comme une aspiration montante.

La relation entre temps et Droits de l'Homme a fait l'objet de développements, notamment de la part de François Ost<sup>1</sup>, qui qualifie le temps de quatrième dimension des Droits de l'Homme. Exprimant un apparent paradoxe, il montre que le temps court de la révolution a permis la conquête historique de droits éternels, dont certains sont à effet immédiat, mais que d'autres sont longs à instituer : « D'un côté, en effet, les Droits de l'Homme supposent le geste Prométhéen de la révolte, qui institue un temps proprement humain, celui du progrès par l'histoire (...). De l'autre côté, au contraire, les Droits de l'Homme supposent une société capable d'instituer le temps long, seul garant de la sécurité juridique et de la durabilité nécessaire pour garantir le présent et l'avenir face à l'œuvre désinstituante de l'urgence érigée en temporalité sociale dominante. (...) Par ailleurs, si la reconnaissance des droits de la première génération était immédiate et leur mise en œuvre instantanée, en revanche celles des droits de la deuxième et surtout de la troisième exigent la mobilisation d'un temps long et résolu : que l'on songe par exemple au droit à l'éducation ou au droit au développement ». L'histoire des Droits de l'Homme et des systèmes démocratiques montre que « pour dire sa différence et revendiquer un changement, il faut d'abord avoir l'occasion de se mettre en marge, de s'arracher aux mille contraintes du temps aligné, de « débrayer » (...). Sous des formes diverses, la vie citoyenne appelle aujourd'hui cette faculté de débrayage - la pause propice aux prises de conscience, aux bilans, à la maturation des choix. Paradoxalement, alors que l'air du temps et le déterminisme ambiant poussent à l'accélération et au changement, la véritable alternative aujourd'hui consiste sans doute dans l'aptitude à la lenteur, le courage de « prendre son temps ». Contre la tyrannie de l'urgence et la culture de l'impatience, aujourd'hui dominantes, il faut rappeler que la démocratie, surtout associative, prend du temps (...) ». Cette prise de conscience est primordiale dans l'appréhension de notre sujet. Rapidement happé après la scolarité par le travail, par la vie de famille, puis par la vie après le départ des enfants, le citoyen

\_\_\_

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> F. Ost, Le temps, quatrième dimension des droits de l'Homme, J. des trib. (Bruxelles), N°5909, 1999, p. 2-6

parent travailleur voit arriver l'heure du bilan - et de la retraite - parfois sans avoir construit sereinement son projet de vie, ayant tant bien que mal combiné différentes activités ou pauses, plus ou moins reconnues socialement, tantôt subies, tantôt choisies. Car « le temps est pluriel, évidemment, et son domaine est autant celui de la simultanéité (...) que celui de la successivité. En fait de temps, il n'est question, en nous et autour de nous, que de rythmes spécifiques, de durées particulières, de cycles singuliers, de vitesses différenciées. (...) Force est de constater à cet égard les tensions croissantes qui s'établissent entre les différents temps sociaux : temps du travail et temps du non travail (le premier qui fait de nous des « indisponibles au monde », le second des « exclus du monde »), temps familial et temps professionnel (et, lorsque la famille est en crise, tension entre temps conjugal et temps parental inconditionnel), temps de l'innovation et temps de la tradition (...) ». François Ost se demande alors : « quel pourrait être ici l'apport de l'éthique et du droit ? De rappeler tout d'abord une prérogative généralement négligée : le droit au temps - on veut dire le droit à son temps, le droit à son rythme. (...) Chacun doit pouvoir construire son histoire, découvrir sa « diagonale » inédite entre durée et moment, et prendre dans cette voie les « initiatives » qui lui paraissent s'imposer. (...) Mais ceci ne constitue encore qu'un préalable, car le lien social exige aussi des mécanismes susceptibles d'assurer un minimum de concordance des temps des uns et des autres. Ce serait faire le jeu de forces centrifuges et désinstituantes du marché d'insister exclusivement sur le libre choix des rythmes temporels. (...) Face à l'impératif de rentabilité immédiate, seul l'Etat<sup>2</sup>, aiguillonné par des mouvements citoyens, peut assurer la survie des services publics dont le propre est de satisfaire des besoins essentiels à long terme à l'égard desquels les ressources des uns et des autres sont inégalement réparties, (...) d'assurer une plus juste distribution du capital-temps de chacun. » Exprimant l'enjeu de la cohabitation entre envies ou besoins de chacun et nécessités de la vie en collectivité, François Ost donne alors en exemples la santé publique et l'enseignement, domaines phares de la politique de solidarité que met en place un Etat égalitariste.

Cette idée d'une maîtrise de son (ou de ses) temps est récente. Les Anciens avaient l'idée que « les régulations naturelles, que la vie sociale doit respecter, sont l'effet de forces, dont on peut dire qu'elles sont divines ou soumises à un contrôle divin. (...) Le temps cosmo-bio-social consistait, dans ces anciennes civilisations, en la détermination d'un accord simultané entre les forces divines qui président à l'ordre du monde, les forces qui agissent dans le développement de la vie individuelle et sociale, et celles qui régissent directement les rites et les réalisations collectives. »<sup>3</sup> Dans cette conception antique, le temps échappe à la maîtrise des individus pour être principalement le fait de la volonté divine qui commande la nature, les saisons, le temps... La révolution scientifique, quant à elle, avec le cartésianisme, a conduit l'Homme à agir pour maîtriser et transformer cette nature, ce qui a considérablement modifié le rôle de l'Homme, devenu dominateur et centre du monde. Aujourd'hui, le développement industriel a bouleversé les équilibres économiques, sociaux et politiques, mais aussi les équilibres naturels. « La préoccupation écologique (...) s'oppose au mythe d'un temps universel, qui en ferait pour l'homme un temps de progrès infini au service d'une ambition prométhéenne. Ainsi, le temps cosmo-bio-social réapparaît dans la conscience des peuples. » 4 Ce retour de conscience va de pair avec la volonté croissante de chacun, véhiculée notamment par le libéralisme des Droits de l'Homme, de maîtriser le sens de sa vie, donc aussi le choix de ses temps de vie. Enfin, l'idée de

<sup>-</sup>

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Les actions du temps des villes en Italie, reprises dans plusieurs villes en France, montrent que certains aspects de la concordance des temps peuvent néanmoins être mise ne place au niveau d'un territoire comme la ville.

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> H. Barreau, *Le temps*, PUF, 3<sup>ème</sup> édition, octobre 2005

<sup>4</sup> ibid

hasard « a envahi au XIX<sup>e</sup> siècle, la mécanique statistique et la biologie de l'évolution ». Ces théories, enrichies par celles du chaos, « raccourcissent les limites de la prévisibilité et augmentent le champ du temps inconnu » (H. Barreau, *Le temps*, 2005).

Avant tout développement sur *le droit au temps* ou *le libre emploi de ses temps*, il est nécessaire de s'interroger sur la **notion de temps**. L'apport philosophique<sup>5</sup> est considérable sur le sujet, mais nous ne retiendrons modestement que quelques réflexions et repères.

Pour les théologiens médiévaux, notamment Thomas d'Aquin (1224-1274), Dieu, qui est sans commencement ni fin, est dans l'éternité; les esprits, qui ont un commencement mais pas de fin, sont dans la durée ; les phénomènes physiques, qui ont un commencement et une fin, sont dans le temps. Bergson, lui, a insisté sur la nouveauté qu'apporte chaque instant présent : « le temps est invention ou il n'est rien du tout ». Pour Aristote, le temps est l'intervalle compté entre deux bornes de l'avant et de l'après, appelé « nombre ». C'est une grandeur qui appartient à un « continu », qui est le mouvement. Le mouvement est pensable pour lui précisément grâce à la notion de temps. La science moderne avec la dynamique de Galilée accorde pour la première fois au temps le statut de grandeur physique fondamentale, et non plus de dérivée, comme chez Aristote. La conception newtonienne du temps, qui propose une durée infinie, « a contribué à favoriser la scission, qui s'est produite dans la culture occidentale, entre le temps objectif (infini) et le temps subjectif (fini), entre le temps physique et le temps vécu. Faut-il en conclure que le temps vécu a perdu sa boussole et manque de repères tangibles dans un monde désenchanté ? » Quant à Kant, il « a compris que notre destinée ne pouvait s'éclairer qu'au regard de deux spectacles (...): le ciel étoilé au dessus de moi et la loi morale en moi. (...) L'âme humaine ne peut participer à ce véritable « monde intelligible » qui est celui des valeurs morales que si elle n'oublie pas son humaine condition que lui rappelle sans cesse le temps vécu ».

« Depuis un siècle, l'accord semble de plus en plus se faire sur l'idée que la morale ne consiste ni dans la seule pureté d'intention, ni dans le calcul habile des conséquences, mais dans la prise au sérieux de la vie et dans la volonté de la respecter, de la promouvoir et de la servir. (...) S'il s'agit des hommes, la matière de leur vie, en plus de leur existence biologique, c'est leur temps vécu, celui qu'ils passent avec et en grande partie pour les autres, celui qu'ils offrent et qu'ils défendent, celui qu'ils partagent en temps de travail, en temps d'intimité, et en temps de loisir. Une véritable attention au temps vécu, qui transcende la façon légère et superficielle d'y confier sa conduite, implique une claire compréhension de son propre passé (...), tout comme une courageuse attitude à l'égard de son avenir (le sien, et éventuellement celui d'autres que soi). Un temps humainement vécu est toujours un temps moralement vécu. (...) La sincérité envers soi-même est, du moins, toujours nécessaire, car elle est dans la vie morale, plus encore que dans la vie intellectuelle, le seul gage de progrès, la seule promesse d'un authentique accomplissement de soi. (...) C'est là que l'individu trouve ses limites. Aucune réalisation d'envergure ne peut réussir sans l'aide et le soutien des autres » (H. Barreau, Le temps, 2005). En effet, « l'apprentissage de certaines tâches ne peut se réaliser (...) qu'à l'intérieur d'une organisation d'un temps social qui s'impose à tous. Chacun fait aisément la distinction entre le temps du travail, qui n'appartient à personne, et le temps du loisir, qui appartient à soi. En effet, (...) le temps de (...) l'être humain se trouve inséré dans le cadre plus large qu'apporte l'insertion de l'enfant dans la vie familiale et scolaire et celle de l'adulte dans une vie sociale beaucoup plus diversifiée. » (Le temps, p.38). Le temps quantitatif, participant de ce mouvement d'organisation sociale, est devenu une norme collective planétaire lorsqu'« en 1884, une convention internationale divisa la

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> Les propos qui suivent sont issus de l'ouvrage de H. Barreau, ibid

surface de la Terre en vingt-quatre fuseaux horaires, dont l'origine se trouvait au méridien de Greenwich. (...) A la fin du siècle, une échelle officielle internationale fut créée, le Temps Universel. (...) L'échelle du Temps Universel a pour origine le 31 décembre 1899 à minuit. » Alors, « le développement de l'industrie, dans toute l'Europe et bientôt dans le Nouveau Monde, allait donner à la mesure du temps, dont les perfectionnements techniques jalonnent tout le XVIII<sup>e</sup> siècle, une grande importance sociale qui se concrétisa, au XIX<sup>e</sup> siècle, dans la doctrine économique, aujourd'hui réfutée, qui fit du temps de travail moyen la mesure de la valeur des marchandises. » (*Le temps*, p.72)

Nous parvenons à la deuxième notion qu'il nous faut appréhender : celle de travail. Aborder le choix de ses temps, c'est en premier lieu évoquer la place du travail dans la société<sup>6</sup>, le droit de travailler ou non, le droit au travail, l'accès au travail puis le droit de choisir son temps de travail. C'est également situer le travail dans le contexte de société de consommation et de loisirs que nous connaissons depuis plusieurs décennies. Dans le cadre du travail salarié, c'est aussi se questionner sur la réalité d'une liberté individuelle dans le cadre du lien de subordination qui lie le travailleur à son employeur. Dans son ouvrage Le travail<sup>7</sup>, Dominique Méda nous rappelle que le travail et sa valeur n'ont pas toujours été représentés comme ils le sont à présent. « Nous faisons comme si, de toute éternité, le travail avait été doté, objectivement et subjectivement, de toutes les finalités qui le caractérisent aujourd'hui : l'effort, la contrainte, la transformation créatrice d'un donné, la création de valeur, l'utilité, l'existence de contreparties. » (Le travail, p.3-4) Or, dans les sociétés primitives, « l'idée de besoins illimités est inexistante, de même que tout ce que l'idéologie économique et l'idée de création de valeur apporteront avec elles. » (p.7). De même, « dans la Grèce archaïque, la hiérarchie des activités s'ordonne selon le plus ou moins grand degré de dépendance par rapport aux autres (...) qu'elles impliquent. (...) Les activités qu'on appellerait aujourd'hui laborieuses (...) ne sont pas méprisées pour elles-mêmes mais surtout en raison de la servitude à autrui qu'elles entraînent. Platon et Aristote ne feront que confirmer cette vision : l'idéal individuel et social qu'ils décrivent consiste à se libérer de la nécessité pour se consacrer aux activités libres (activité morale, activité politique, qui sont caractérisées par le fait qu'elles sont soustraites à la nécessité, ne visent pas à autre chose qu'ellesmêmes, elles ont en elles-mêmes leur propre fin) » (p.9). « Ce n'est pas du travail que naît le lien social. (...) Le travail n'est créateur de rien. ». C'est « tout au long du Moyen Âge [que] vont s'opérer, lentement, les transformations qui amèneront le XVIIIe siècle à inventer non seulement, dans son unicité, la catégorie du travail, mais aussi à reconnaître sa valeur. » Ainsi Smith définit que « le travail est (...) une unité de mesure, un cadre d'homogénéisation des efforts, un instrument permettant de rendre les marchandises comparables. Son essence, c'est le temps. (...) Le travail devient (...) le fondement et le ciment de l'ordre et du lien social : dans une société qui doit être tout entière tendue vers la recherche de l'abondance, le rapport qui lie les individus est fondamentalement celui de la contribution des individus à la production, et de leur rétribution, dont le travail est la mesure. Le travail devient en même temps la clef de l'autonomie des individus. » (D. Méda, Le travail). Le XVIIIe siècle voit l'invention du concept de travail comme « ce qui produit de la richesse ». Les privilèges des professions et les organisations corporatistes « rationnant l'entrée dans certains métiers » sont supprimés pour que la liberté de travailler permette aux hommes de sortir de la misère en jouissant de

<sup>6</sup> 

<sup>&</sup>lt;sup>6</sup> « Le travail n'est pas ou plus la préoccupation centrale des actifs en emploi » (INSEE, histoire de vie). Les deux tiers pensent que « le travail est assez important, mais moins que d'autres choses ». Plus un pays est développé, moins il accorde d'importance au travail. En 1999, 66% des Français pensent qu'une moindre importance du travail dans la vie serait une bonne chose (D. Méda, *Le travail*, PUF, 2005)

<sup>&</sup>lt;sup>7</sup> D. MÉDA, *Le travai*l, PUF, 2005

leur seule propriété : leur travail. « Le Code civil achève l'œuvre libérale de la Révolution française : (...) la société est fondée sur des relations libres entre des individus libres, égaux et responsables. » (p.43). Au début du XIX<sup>e</sup> siècle, une transformation a lieu : le travail devient une « liberté créatrice », « celle par laquelle l'homme peut transformer le monde, l'aménager, le domestiquer, le rendre habitable tout en y imprimant sa marque. » Hegel, lui, n'y voit qu'un mode de mise en valeur du monde parmi d'autres. Selon lui, « mettre le monde en valeur, c'est certes travailler, mais c'est aussi faire des œuvres d'art, inventer des institutions politiques, approfondir les modalités de la liberté individuelle et des formes de la vie sociale et cela concerne toutes les sphères de la vie et de la connaissance (...). Ce processus pluriel, Hegel l'appelle Bildung (formation, approfondissement, développement) et le travail n'en est qu'un mode ». Toutefois, « personne plus que Marx ne reconnaîtra le travail comme l'activité proprement humaine ». Pour lui, l'humanisation, la civilisation du monde s'opère par le travail. « Sur la sphère de la production, se sont fixées soudainement toutes les attentes et toutes les énergies utopiques : d'elle viendra non seulement l'amélioration des conditions de vie matérielles mais aussi la pleine réalisation de soi et de la société. » Mais Marx sait que le travail ne deviendra liberté créatrice que « lorsque le salariat aura été aboli et l'abondance atteinte. » L'industrialisation fait naître au cours du siècle la misère de la classe ouvrière, dépendante et insécurisée. La peur de l'explosion sociale aboutit à trois lois qui protègent les plus faibles : les enfants en 1841, les filles mineures en 1874 et les femmes en 1892. A la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, le discours social-démocrate, « qui nous inspire encore aujourd'hui », fait du travail un système de distribution des revenus, des droits et des protections, « Max Weber a mis en évidence le formidable changement de mentalités qui s'est opéré au cours de plusieurs siècles pour aboutir à une promotion inédite de l'enrichissement individuel et collectif, soudainement érigé en objectif suprême des communautés humaines, et dès lors pour légitimer de la façon la plus extraordinaire qui soit l' « enrégimentement » de la population tout entière dans le travail » (p.15). En effet, « le travail a ceci d'extraordinaire qu'il permet à la fois l'émancipation et l'enrichissement individuel en augmentant immédiatement la richesse collective. Sur le travail peut être fondé (...) un ordre [social] difficile à remettre en cause. » C'est ainsi qu'au lieu de supprimer le rapport salarial, le discours et la pratique social-démocrates augmentent les salaires et la consommation. « L'encadrement général de la durée du travail se mettra en place au début du XX<sup>e</sup> siècle. L'objectif hygiéniste de la protection légale va peu à peu laisser place à un objectif de protection généralisée de la population ouvrière puis salariée » (p.46). La reconnaissance de l'état de subordination du salarié va permettre le développement du droit du travail, qui organise la protection du salarié par des droits attachés au statut de salarié, pour compenser la subordination. C'est la sécurité dans le travail<sup>8</sup> qui s'est développée au XX<sup>e</sup> siècle. « Comme l'écrit Habermas, « le salarié est dédommagé par des droits dans son rôle d'usager des bureaucraties mises en place par l'Etat providence, et par du pouvoir d'achat, dans son rôle de consommateur de marchandises. Le levier permettant de pacifier l'antagonisme des classes reste donc la neutralisation de la matière à conflit que continue de receler le travail salarié »9. Selon Dominique Méda, la socialdémocratie se fonde sur une contradiction : elle pense le travail comme un épanouissement de soi 10

\_

<sup>&</sup>lt;sup>8</sup> « La défense des intérêts professionnels a été conçue au départ comme externe à l'entreprise : la représentation syndicale dans l'entreprise ne sera admise qu'en 1968, suite aux accords de Grenelle. » (D. Méda, *Le travail*)

<sup>&</sup>lt;sup>9</sup> J. Habermas, *La crise de l'Etat-providence*, in Écrits politiques, Le Cerf, 1990, cité par D. Méda, op.cit.

<sup>10</sup> Aujourd'hui, les fonctions multiples du travail, en tant qu'activité humaine indispensable, sont reconnues. Marie Jahoda écrivait en 1984 (*L'homme a-t-il besoin de travail?*, in F. Niess, Leban wir zum arbeiten? Die Arbeitswelt im Umbruch, Koln, 1984) qu'outre sa fonction manifeste (apporter un revenu), le travail remplit cinq fonctions indispensables: « Il impose une structure temporelle de vie; il crée des contacts sociaux en

mais sans se donner les moyens d'en faire une œuvre (car le travail reste exercé en vue d'autre chose) et surtout pas une œuvre collective où le travail serait le lieu d'une véritable coopération. Elle fait une « confusion majeure » entre les deux conceptions du travail que la « pensée socialiste antérieure avait pris soin de distinguer : le travail réel, aliéné et dont la lutte politique doit réduire le temps qui y est consacré, et le travail libéré, qui deviendra un jour le premier besoin vital. » (p.22)

La condition ouvrière a longtemps été pensée comme un état passager, dont il est possible de sortir par l'accès à la propriété. Cet idéal s'éloigne avec l'industrialisation, et ce seront les assurances obligatoires qui feront office de propriété. Cette décision met désormais le travail au centre de la société et fait du travail lui-même la source de la sécurité<sup>11</sup>. « Le salaire cesse d'être la rétribution ponctuelle d'une tâche. Il assure des droits, donne accès à des prestations hors travail et permet une participation élargie à la vie sociale : consommation, logement, instruction et même, à partir de 1936, loisirs » 12. De 1930 à 1975, se met en place « la société salariale » (90% de la population active aujourd'hui, D. Méda) Le salariat ne se confond plus avec la population ouvrière. « En un siècle, de condition indigne, le salariat est devenu l'état le plus désirable. » C'est alors que la norme d'emploi a pu se développer : « l'attente principale est aujourd'hui d'avoir un emploi, c'est-à-dire non seulement d'exercer un travail, mais surtout d'avoir accès à une place, dans le système de production et dans la société, qui permet l'obtention d'un revenu mais aussi des droits sans lesquels il est quasiment impossible de vivre normalement aujourd'hui. » (p.55) Ces droits sociaux, conquis, sont-ils compatibles avec la conception universaliste des droits de l'Homme ? Pour Jean Mouly, ce n'est pas le cas: « Dans son essence, [le droit social] est un droit partisan, qui privilégie certains groupes défavorisés au détriment d'autres mieux pourvus (...). Il n'est pas sûr, dans ces conditions, qu'il puisse s'accommoder sans difficulté de l'universalisme et de la généralité des droits de l'Homme. (...) Il faudrait se demander si en assimilant les droits sociaux aux autres droits fondamentaux, l'on ne se trouve pas conduit à consacrer une banalisation de ces droits ». Or, ils sont progressivement entrés dans la catégorie des Droits de l'Homme<sup>13</sup>, dans le prolongement de ceux de la dignité humaine. Parallèlement, le juge européen a admis l'existence d'obligations positives à la charge des États, « transformant ainsi l'ennemi héréditaire des droits de l'Homme en nouvel allié » 14. Jean Mouly se demande alors quel est le rôle « des droits sociaux fondamentaux dans une économie mondialisée et dominée par le principe de libre échange et le droit de la concurrence. » Le schéma généralement admis est le suivant : « La loi organiserait un dialogue entre les partenaires sociaux, qui fixeraient euxmêmes la norme sous le contrôle de l'autorité publique ». (J. Mouly) Le risque est la substitution à l'ordre public traditionnel « d'un ordre public minimum, ou plus exactement restreint, c'est-à-dire réduit au plus petit dénominateur commun entre les États intéressés. » Face aux dérives possibles de « cette irrésistible ascension [impérialiste] du contrat de travail, et plus largement de l'autonomie

dehors de la famille ; il donne des buts dépassant les visées propres ; il définit l'identité sociale et il force à l'action. » D. Méda, *Le travail*, p.31

<sup>11</sup> C'est ainsi que le droit du travail oppose la vie personnelle et la vie professionnelle tandis que le droit de la sécurité sociale fait une large place à l'activité professionnelle (sauf en matière de prestations familiales depuis 1978); J.-P. Laborde, *Vie professionnelle*, *vie personnelle et droit de la Sécurité sociale*, Dr.soc.n°1, 2004.

<sup>&</sup>lt;sup>12</sup> R. Castel, Les métamorphoses de la question sociale, Fayard, 1995, cit. D. Méda

<sup>&</sup>lt;sup>13</sup> J. Mouly, *Les droits sociaux à l'épreuve des droits de l'Homme*, Dr.soc. n°09-10, 2002 ; ex. de l'alinéa II du préambule du 27 octobre 1946 de la Constitution : la Nation « garantit à tous, notamment à l'enfant, à la mère, aux vieux travailleurs, la protection de la santé, la sécurité matérielle, le repos et les loisirs. »

<sup>&</sup>lt;sup>14</sup> J. Mouly, ibid

collective » 15, « les droits fondamentaux sont l'ultime rempart », comme en témoigne le contentieux des clauses de mobilité et des clauses de non concurrence<sup>16</sup>. Jean Mouly évoque également le risque que « les droits sociaux ne deviennent de simples dérogations au droit de la concurrence (...). Ils peuvent faire l'objet d'une instrumentalisation, en servant de justification à une déréglementation généralisée du droit social » (p.805). I. Meyrat estime de même que « dans leur version minimaliste, les droits fondamentaux pourraient bien contribuer à justifier une contractualisation des relations sociales », ils seraient alors réduits « à de simples contraintes argumentatives accompagnant le déclin de l'Etat providence et le fameux projet de « refondation sociale » ». Il serait dommageable selon elle qu'ils soient un alibi pour démanteler « un « certain » droit du travail » et qu'ils « masquent la persistance des phénomènes de pouvoir et de domination qui demeurent au cœur de la relation salariale ». C'est sans doute le risque majeur que présente l'entrée des libertés du salarié dans l'entreprise. Ainsi, les articles L. 122-35 (loi Auroux du 4 août 1982) et L. 120-2 (loi du 31 décembre 1992 relative au recrutement et aux libertés individuelles) du Code du travail renforcent la protection des libertés du salarié. L'article L. 120-2 énonce que « Nul ne peut apporter aux droits des personnes et aux libertés individuelles et collectives de restrictions qui ne seraient pas justifiées par la nature de la tâche à accomplir ou proportionnées au but recherché » <sup>17</sup>. Isabelle Meyrat précise que « ces énoncés instituent simultanément des sphères d'autonomie au profit des salariés et l'aptitude pour l'employeur de les restreindre sous la double condition de justification et de proportionnalité » 18. Actant d'un nouveau statut du salarié dans l'entreprise, cette disposition préfigure un contentieux nouveau : la contestation possible de la légalité des ordres de l'employeur<sup>19</sup>, ce qui ébranle le lien de subordination entre le salarié et son employeur.

Dans un contexte où l'entreprise devient un nouveau terrain d'autonomie et de liberté alors que l'égalité et la solidarité étaient jusqu'alors au centre des préoccupations des acteurs sociaux et du législateur, la recherche des traductions d'un droit de choisir ses temps<sup>20</sup> pour le salarié prend

-

<sup>&</sup>lt;sup>15</sup> I. Meyrat, *Droits fondamentaux et droit du travail : réflexions autour d'une problématique ambivalente*, Dr. Ouvrier, juillet 2002, p.343-349

<sup>&</sup>lt;sup>16</sup> Clauses de mobilité appréhendées à l'aune de l'art. 8, Conv. EDH: V. Soc. 12 janvier 1999, Bull. V. n°24, Dr. Ouv. 1999 p.254, n. P. Moussy: « selon ce texte, toute personne a droit au respect de son domicile; le libre choix de son domicile personnel et familial est l'un des attributs de ce droit; qu'une restriction à cette liberté par l'employeur n'est valable qu'à la condition d'être indispensable à la protection des intérêts légitimes de l'entreprise et proportionnée, compte tenu de l'emploi occupé et du travail demandé, au but recherché. » Clauses de non concurrence appréhendées à l'aune du principe constitutionnel de la liberté du travail: mesure du caractère approprié par une pondération des intérêts en présence et le caractère proportionnel ou non de l'objectif poursuivi; op. cit. I. Meyrat, ibid

<sup>&</sup>lt;sup>17</sup> Cet art. généralise la formule de l'art. L. 120-2 en substituant au règlement intérieur le pronom « nul ». Ce dernier art. promeut un énoncé juridique inauguré par le CE le 01/02/1980, Peintures Corona, concl. A. Baquet, Dr. soc. 1980, p310, Droit Ouvrier 1980, p.211 note S. Alter., op. cit. J. Mouly, ibid

<sup>&</sup>lt;sup>18</sup> I. Meyrat, ibid

<sup>&</sup>lt;sup>19</sup> P. Waquet, La vie personnelle du salarié, Droit social n°1, 2004

<sup>&</sup>lt;sup>20</sup> Ce droit n'est pas inscrit en tant que tel dans les principaux textes de référence relatifs aux Droits de l'Homme, mais des formes dérivées y sont présentes : Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen de 1789, préambule : « Afin que les réclamations des citoyens, fondées désormais sur des principes simples et incontestables, tournent toujours au maintien de la Constitution et au bonheur de tous » ; 1793, art. 1<sup>er</sup> : « le but de la société est le bonheur commun », art. 18 : « Tout homme peut engager ses services, son temps », art. 22 : « La société doit (...) mettre l'instruction à la portée de tous les citoyens » ; Préambule de la constitution de 1946 : principes particulièrement nécessaires à notre temps - alinéa 5 : droit d'obtenir un emploi, alinéa 11 : la Nation garantit le repos et les loisirs, alinéa 13 : la Nation garantit l'accès de l'enfant et de l'adulte à l'instruction, à la formation professionnelle et à la culture. ; par ailleurs, la Conv. EDH consacre par exemple dans son art. 8 la protection de la vie privée, incluant notamment le droit à la vie personnelle (dont le respect du

tout son sens. Elle vise en effet à faire coïncider ces deux ambitions apparemment contradictoires mais qui ne peuvent aller l'une sans l'autre dans un monde commun démocratique - que sont la liberté et l'égalité, ou l'individu et le collectif, ou encore le libéralisme et l'interventionnisme. Notre sujet, à travers la recherche de l'autonomie individuelle des salariés face à leurs temps sociaux, s'intéresse à l'organisation sociale dans son ensemble. Les discours récurrents sur la baisse du temps de travail en France et la diminution de la valeur accordée au travail occultent en effet la réalité de la mutation en cours. La société des loisirs est certes bien en place, mais la répartition entre temps libre et temps de travail n'est pas choisie librement par tous. Comme nous le rappelle Dominique Méda (Le travail), montée du chômage, progression du temps partiel et diminution de l'activité des jeunes et des plus âgés ont contribué à la baisse du temps de travail de la population, mais entre 1986 et 1999, la durée hebdomadaire du travail des actifs occupés à plein temps a augmenté. Parallèlement, la durée des loisirs a fait de même, principalement chez les personnes sans diplôme et les titulaires de bas revenus. En fait, on assiste à un déplacement de la charge de travail sur les populations les plus qualifiées, même si la réduction du temps de travail modifie cette tendance. En outre, l'autre phénomène permettant de comprendre l'emprise du travail est la concentration de l'activité professionnelle sur une partie réduite de la population et sur une seule génération (vingt-cinq à quarante-neuf ans). Elle s'explique par l'entrée tardive des jeunes sur le marché du travail et le retrait précoce de l'activité professionnelle, organisés par le législateur autant que par les entreprises depuis de nombreuses années, malgré les alertes sur le financement des retraites. « Tout le poids de l'activité pèse sur un nombre relativement restreint de personnes, qui, de surcroît, sont en général à cet âge engagées dans des activités concurrentes très consommatrices de temps, notamment la fondation d'une famille et l'éducation des enfants. » (p.87)

D'après l'enquête de la Darès de mai 2001, les personnes déclarant manquer de temps sont principalement des femmes engagées dans la vie professionnelle avec de jeunes enfants, et dans une moindre mesure des hommes cadres ou des professions intermédiaires dans la même situation. De loin, leur souhait n'est pas d'avoir plus de loisirs, mais de consacrer plus de temps à leur famille (D. Méda, op.cit.). Dans la perspective d'une évolution favorable de la situation, c'est-à-dire d'une meilleure répartition du travail entre les générations, d'une imposition moins forte des conditions de travail et horaires par les employeurs aux femmes les moins favorisées (ou des règles sociales et culturelles de la visibilité et de la disponibilité pour les cadres), mais aussi dans le but que les hommes s'autorisent des temps et horaires de travail qui leur permettent de s'investir réellement dans la sphère domestique, nous nous intéresserons à deux thématiques complémentaires, qui constitueront nos matériaux de recherche. La première est le système juridique permettant aujourd'hui de défendre un ou plusieurs attributs de cette idée de droit au temps. La deuxième est l'apport d'une enquête auprès de cadres, principalement masculins, dont les horizons et les temps de travail sont variés, sur leurs temps de vie et leurs choix. Ce deuxième apport est complété par des points de vue de dirigeants d'entreprise sur les possibilités souhaitables et réelles de leurs salariés de choisir leurs temps et horaires de travail. L'idée de n'interroger quasiment que des cadres qui ont réalisé des choix de temps de travail divers repose sur l'hypothèse que les mentalités évoluent aussi, pour ne pas dire essentiellement, à travers ceux qui donnent l'exemple ou qui dirigent. Or ce sont principalement des cadres, responsables d'équipes ou non, qui définissent les règles du comportement au travail ou les conditions contractuelles du travail, à partir des textes réglementaires ou de normes sociales. Retenir essentiellement des hommes permet de sortir d'une problématique généralement jugée féminine (l'articulation des temps) pour analyser des discours et expériences encore peu analysés : ceux de pionniers, pour certains, qui font des choix hors norme.

En comprenant mieux comment et dans quelle mesure s'effectuent réellement ces choix, parfois atypiques, nous souhaitons confronter, dans la perspective d'un véritable choix de ses temps, une certaine réalité des freins sociaux et culturels existants dans l'entreprise et l'utilisation (ou l'intérêt) des outils réglementaires en place. Les constats de décalage contribueront partiellement à établir des propositions pour faire du droit conventionnel le vecteur de ce droit encore en construction. En effet, une partie du travail montrera que parmi les nombreuses mutations auxquelles le droit du temps de travail se trouve confronté, le droit conventionnel est parmi les plus fortes. Or, une règle collective est nécessaire pour garantir un cadre de vie commune. C'est sans doute dans cette seule hypothèse qu'un véritable droit au temps peut se développer : un encadrement partagé, qui en fixe les limites afin que tous puissent en bénéficier équitablement, dans l'intérêt de l'entreprise, des salariés et de la société entière. Aux extrêmes, deux cas se présentent. Une libéralisation totale pourrait conduire, pourquoi pas, à la désorganisation totale de l'entreprise si elle ne parvient pas à concilier demandes individuelles et besoins de l'activité. Un statu quo conduit à des privilèges accordés individuellement à quelques uns, ceux qui ont le plus de ressources pour négocier, comme nous le verrons dans notre développement.

Nous nous attacherons à démontrer que le système juridique reconnaît, grâce à une forte adaptation aux mutations sociales et technologiques récentes, une véritable autonomie au salarié dans le choix de ses temps, présents et pour l'avenir. Cependant, les témoignages recueillis montrent des freins importants dans la mise en oeuvre de dispositions normatives pourtant étendues et asexuées. C'est notamment sur le constat d'écart entre textes et pratiques que les partenaires sociaux doivent s'appuyer, afin de rendre le droit effectif et de garantir un juste équilibre entre liberté et égalité dans la mise en œuvre et l'évolution du droit travail.

Cette recherche est construite à partir des règles de droit face aux mutations dans l'approche du temps (I) et d'une analyse plus concrète de la réalité de l'entreprise. Dans ce deuxième axe de travail, nous tenterons, à partir des entretiens de l'enquête de terrain, de montrer l'importance du rapport de force entre salarié et employeur dans la satisfaction des aspirations personnelles des cadres (II). Nous proposerons comme un enjeu pour le droit conventionnel, dans notre conclusion, des réflexions visant à transformer des situations parfois marginales en droits accessibles pour tous les types de salariés.

# I. Des règles de droit à l'épreuve de profondes mutations dans l'approche du temps

L'histoire du temps de travail révèle la prise en compte de bouleversements sociaux, technologiques et industriels à l'origine d'une nouvelle approche du temps, qui d'approche collective, passe à une approche individuelle (A). Les aspirations de maîtrise par les salariés de ce temps individualisé ont été prises en compte dans de nombreuses dispositions normatives, pour partie fondées sur le respect de droits fondamentaux (B).

# A. Histoire du temps de travail : du collectif à l'individuel

Geneviève Iacono, dans son ouvrage Gestion des Ressources Humaines<sup>21</sup>, fait état du « choc des temporalités » actuel : « l'ordre temporel qui a été établi par la révolution industrielle est aujourd'hui déstabilisé. Ce dernier était organisé autour de deux piliers fondateurs : une norme temporelle encadrée par deux unités de référence (la durée quotidienne et la durée hebdomadaire du travail)<sup>22</sup> (...) [et] une intervention de la puissance publique qui édictait une norme de temporalité collective. » « Le changement que l'on observe aujourd'hui, du fait du processus de flexibilisation en cours, tend à briser le rapport identitaire qui façonnait l'univers du travail » (p.80) à travers la norme collective du temps. Alain Supiot décrit ainsi cette ancienne « bipôlarité » qui « ne rend plus compte du monde d'aujourd'hui » : « la conception traditionnelle du temps de travail ordonne le monde autour de deux pôles », « celui du temps chronométrique » et « celui du temps illimité ». Dans le premier se trouvent le travail reconnu et rémunéré, les travailleurs et les solidarités professionnelles. « C'est le temps masculin par excellence, auquel les femmes doivent se plier si elles entendent y participer sur un pied d'égalité ». Le second est « le temps féminin, où se retrouvent les retraités, les femmes, les enfants, les hommes qui s'adonnent aux tâches domestiques, leurs travaux méconnus et gratuits, les solidarités non professionnelles, le repos, les loisirs ou la prière. »<sup>23</sup> L'époque qui vient de s'achever était celle d'une norme collective, qui permettait un contrôle social sur le temps individuel. Nous verrons, après avoir rappelé les grandes étapes historiques de l'évolution de cette norme du temps, que, la norme collective s'étant démantelée, nous sommes entrés dans une époque du temps individualisé, qui, de fait, échappe davantage au contrôle social. Une maîtrise individuelle de l'organisation et de l'usage de ses temps se profile alors, dans les faits ou dans les aspirations individuelles.

#### 1. L'histoire ancienne de temps collectifs imposés

Issue de règles définies par les patrons puis par la puissance publique, la réglementation sur le temps de travail poursuit d'abord des fins religieuses puis économiques, même si des visées humanistes accompagnent des avancées protectrices. Peu à peu, malgré une domination incontestée des élites sur le temps du monde ouvrier, la limitation du temps de travail permet la naissance d'un temps pour soi.

<sup>&</sup>lt;sup>21</sup> G. Iacono, Gestion des Ressources Humaines, Gualino éditeur, 2002, p.79-95

<sup>&</sup>lt;sup>22</sup> « l'une et l'autre ayant pour butoir la fin de semaine et les congés payés », G. Iacono, ibid , p.80

<sup>&</sup>lt;sup>23</sup> A Supiot, Temps de travail, pour une concordance des temps, Droit social n°12, 1995

## a) Une limitation du travail à des fins religieuses et économiques

Yann Delbrel, dans son ouvrage intitulé L'essentiel de l'Histoire du Droit social<sup>24</sup>, nous rappelle que le régime corporatiste naît spontanément au XIIIe siècle, lors du renouveau urbain de la France du Moyen Âge. Ces associations d'artisans, toutes organisées en monopoles, sont des syndicats patronaux obligatoires, à la tête desquels leurs pairs sont élus. Instruments de paix sociale auxquels des confréries se greffent, ils développent une fraternité permettant de secourir les infirmes et les vieillards de la profession, les veuves et les orphelins. Système récompensant les meilleurs artisans, assurant une bonne qualité des produits, il est encouragé par la politique royale et prospère pendant plusieurs siècles. La réglementation corporative sert les intérêts des travailleurs par des restrictions apportées au temps de travail. Elle interdit par exemple de travailler le dimanche et les veilles de fêtes, afin de faire respecter les commandements de l'Eglise. « De même, les travaux de nuit sont prohibés au nom de la sécurité publique. Le travail à domicile est proscrit » (p.15), afin de « protéger les maîtres artisans contre une concurrence éventuelle ». Peu à peu cependant, « la hiérarchie cesse de reposer sur le mérite » (p.17), « le népotisme l'emporte » (p.17), les fils succédant directement à leurs pères. Le monopole devient « le grand reproche dirigé à la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle contre les corporations » (p.17), qui défendent leurs privilèges à travers d'interminables procès, s'opposant aux innovations « dans la crainte de favoriser les membres qui les réaliseraient » (p.17). Par ailleurs, l'essor des échanges commerciaux dès le XV<sup>e</sup> siècle conduit, « poussées par les initiatives royales » (p.18), les communautés à s'ouvrir aux marchands, qui peu à peu dominent les maîtres ouvriers. De nombreuses grèves éclatent alors à la fin de l'Ancien Régime : le régime corporatiste n'assure plus ni la paix sociale, ni le progrès. Les idées libérales aboutissent à leur abolition, d'abord quelques mois en 1776, puis à travers la loi Le Chapelier des 2-17 mars 1791 votée par l'Assemblée Constituante, qui proclame la liberté du travail en prohibant les associations et corporations<sup>25</sup>. La relation de travail est conçue dans l'esprit des révolutionnaires comme la volonté libre de deux personnes égales<sup>26</sup> au contraire de la domesticité et de l'esclavage, jugés illégitimes<sup>27</sup>. Le code des métiers résiste à la fin des corporations et imprègne ce nouvel espace libéral<sup>28</sup>. Les rédacteurs du Code civil assimilent en 1804 le contrat de travail au louage d'ouvrage, « adoptant le concept du « travailleur marchandise » » (p.23) et instaurant des inégalités, notamment celle qui définit la primauté de la parole du patron sur celle de

\_

<sup>&</sup>lt;sup>24</sup> Yann Delbrel, *L'essentiel de l'Histoire du Droit social*, Gualino Editeur, septembre 2006. Le chapitre I-A-1)a) est rédigé à partir de cet ouvrage, sauf mentions contraires en notes de bas de page.

<sup>&</sup>lt;sup>25</sup> « Il n'y a plus que l'intérêt particulier et l'intérêt général. Il n'est permis à personne d'inspirer aux citoyens un intérêt intermédiaire, de les séparer de la chose publique par un esprit de corporation » : discours de Le Chapelier devant l'assemblée constituante, cité par H. Defalvard, *La dérive de l'institution libérale du travail à l'aune des acteurs de la loi de 1841*, in *Les acteurs de l'histoire du droit du travail*, Dir. J.-P. Le Crom, PUR, 2004, p.115)

<sup>&</sup>lt;sup>26</sup> La loi Le Chapelier énonce que « c'est aux conventions libres d'individu à individu à fixer le journée de travail pour chaque ouvrier. » (Source H. Defalvard, ibid). Elle est comprise « par les députés médiateurs des grandes municipalités comme dénonçant (...) toutes décisions unilatérales des ouvriers afin de faciliter « les accords collectifs bilatéraux » » (A. Cottereau, Droit et bon droit. Un droit des ouvriers instauré, puis évincé par le droit du travail, Les annales HSS, 2002, cité par H. Defalvard, p.111)

Yann Delbrel résume avec le recul historique les trois raisons pour lesquelles « la liberté sans garde-fou n'a pas mis les salariés à l'abri de la misère : 1) le salarié est seul face à l'employeur puisque les groupements sont interdits, ce qui ne lui permet pas de discuter les conditions du contrat dans le contexte de forte concurrence ; 2) le salarié est « privé de toute protection légale, puisque les pouvoirs publics ne veulent pas s'immiscer dans les relations de travail », dans un contexte d'industrialisation qui généralise un salariat aux conditions de travail très pénibles ; 3) « le capitalisme industriel établit une barrière entre les employeurs et les salariés », la suppression des contacts personnels engendrant de graves malentendus. (p.27-28)

<sup>&</sup>lt;sup>27</sup> Hervé Defalvard, ibid, p.112

<sup>&</sup>lt;sup>28</sup> ibid

son ouvrier. En moins d'un siècle, la révolution industrielle transforme les ateliers en usines et le machinisme rend le travail encore plus pénible. Réputées plus dociles et moins payées que les hommes, les femmes progressent dans l'industrie et sont majoritaires dans l'industrie textile. La « question sociale » suscite de plus en plus de débats. Parmi les conditions de travail difficiles, sa durée est très longue. « Elle ne fait l'objet d'aucune limitation » (p.40), « parfois jusqu'à quinze ou seize heures par jour » (p.40). Les artisans des corporations travaillaient autant, mais le rythme continu de travail, son intensification, l'absence de pauses, les deux nouvelles heures de trajet entre domicile et usine, sans dimanches, sans jours fériés, sans limite d'âge, s'ajoutent aux conditions déplorables de l'environnement de travail. La société industrielle, dans ses premiers temps, est organisée autour de la journée de travail, considérée comme l'unité de référence pour la rémunération dépend uniquement de la rapidité d'exécution. » (p.40) L'industrialisation française « substitue à la classe des ouvriers engagés au résultat celle des journaliers prolétaires » <sup>30</sup>.

La protection de la santé physique des travailleurs, nécessaire au renouvellement de la force de travail, sera à l'origine de la limitation progressive de la durée du travail. En 1840, le docteur Villermé publie un rapport accablant, commandé par l'Académie des sciences morales et politiques, sur le travail des enfants. « La première grande loi à limiter la durée du travail est celle du 22 mars 1841 » (p.77)<sup>31</sup>. Ne s'appliquant qu'aux établissements industriels de plus de vingt salariés, elle interdit le travail de nuit aux enfants, leur accorde un repos hebdomadaire, limite le travail à huit heures par jour pour les enfants de huit à douze ans et fixe un maximum de douze heures pour ceux de douze à seize ans. Elle rend également l'instruction obligatoire. La loi est peu appliquée, d'une part parce que son contrôle n'est pas organisé sérieusement, d'autre part parce que les parents ont du mal à accepter la diminution de salaire de leurs enfants. Cependant, elle annonce « un droit social protecteur du travail, dont la nécessité s'impose dès lors que les conditions sociales de l'autorégulation des relations de travail par la libre association ne sont plus réunies »32. Sept ans plus tard, le « décret-loi du 9 septembre 1848 limite pour tous les salariés la durée quotidienne de travail à douze heures ». Il ne concerne toutefois que les usines et les manufactures, son application ne sera pas contrôlée et des dispenses seront octroyées aux entreprises, par un décret du 17 mai 1851 (p.77). « Le haut niveau de mortalité infantile en France amène le législateur » à plus de protection, par la loi du 19 mai 1874. Cette dernière élargit d'abord le champ d'application de la limitation du temps de travail aux établissements industriels, aux garçons de moins de seize ans et aux filles de moins de vingt-et-un ans. Elle limite le travail à douze heures par jour et interdit le travail de nuit et l'emploi des femmes dans les travaux souterrains (p.78). La loi du 2 novembre 1892 est ensuite promulguée sur le travail des enfants (repos hebdomadaire et interdiction du travail de nuit étendus aux garçons de seize à dix-huit ans), des filles mineures et des femmes (onze heures maximum par jour, repos hebdomadaire, travail

-

<sup>&</sup>lt;sup>29</sup> G. Iacono, Gestion des Ressources Humaines, Gualino éditeur, 2002, p.85

<sup>&</sup>lt;sup>30</sup> Ibid, p115

<sup>&</sup>lt;sup>31</sup> « Si en régulant le marché du travail des enfants, en assurant la reproduction de la force de travail ou, enfin, en permettant la défense nationale des marchés, la loi de 1841 est au service des intérêts des industriels », ces derniers sont éclairés avant tout « par un humanisme chrétien » qui vise « l'éducation morale de la classe ouvrière ». La loi voulait en effet combattre **deux grands maux** (« l'avilissement moral et le dépérissement physique de la classe ouvrière dans les filatures »), mais la pétition que des industriels adressèrent au ministre, dénonçant le « pouvoir excessif » des inspecteurs qui dressèrent des procès-verbaux, eut gain de cause en 1845. C'est la révolution de 1848 qui instaurera les bases d'un droit du travail tutélaire, grâce à l'association de classe (source H. Defalvard, ibid).

<sup>&</sup>lt;sup>32</sup> Hervé Defalvard, ibid, p.110

de nuit interdit) dans les établissements industriels. Le travail est limité à dix heures par jour pour les salariés de moins de seize ans, à onze heures par jour et soixante heures par semaine pour ceux de seize à dix-huit ans. Cependant, en pratique, « les enfants attendent leur mère et toute le monde travaille au moins onze heures par jour » (p.78). Le besoin d'uniformisation est là, mais « le débat fait rage entre libéraux et interventionnistes » : malgré un projet déposé dès 1893 pour un travail de dix heures par jour pour tous, c'est seulement par la loi du 30 mars 1900 que l'unification à une durée de dix heures commence, par étapes, afin que les entreprises puissent s'adapter, dans une partie des activités, et seulement dans les ateliers regroupant enfants, femmes et hommes. Le 29 juin 1905, une loi spéciale fixe à huit heures par jour la durée de travail des « ouvriers occupés à l'abattage dans les mines » (p.79).

Faisant suite aux revendications des manifestations du 1<sup>er</sup> mai depuis 1890, la célèbre loi du 23 avril 1919 est votée à l'unanimité des deux chambres. Elle établit, comme dans d'autres pays au même moment<sup>33</sup>, la journée de huit heures pour tous les salariés, et franchit la deuxième étape d'unification de la durée du travail en France. Tous les acteurs sociaux s'accordent alors sur l'idée, répandue par le taylorisme, de journées de travail plus efficaces, parce que plus courtes et plus intenses. C'est la loi du 21 juin 1936 - passant d'une référence journée à une nouvelle référence, avec la semaine des quarante heures, - qui marque une nouvelle baisse significative, avec un objectif inédit en France<sup>34</sup> : la lutte contre le chômage. Cette loi sera appliquée rapidement dans la majeure partie des activités. « Comme en 1919, la loi de 1936 interdit de diminuer la rémunération en se fondant sur une réduction du temps de travail ». Divers assouplissements sont instaurés par la suite : suppression en 1938 de la répartition sur cinq jours des heures de travail, remplacement de cette mesure en 1939 par le régime de soixante heures par semaine. A la Libération, le texte de 1936 est remis en vigueur, mais la loi du 25 février 1946 permet aux employeurs de faire effectuer vingt heures supplémentaires par semaine à un taux majoré (p.79), « fixant ainsi une durée maximale hebdomadaire de soixante heures » 35. La loi du 18 juin 1966 introduit « la notion de durée maximale moyenne de travail » (A. Johansson), qui ne peut excéder cinquante-quatre heures sur une période quelconque de douze semaines consécutives. Cette moyenne devient cinquante heures sur douze semaines, avec un maximum de cinquante-sept heures dans la même semaine (loi du 24 décembre 1971), puis respectivement quarante-huit heures et cinquante-deux heures (loi du 27 décembre 1975), puis cinquante heures de durée maximale absolue (loi du 2 janvier 1979), puis quarante-six heures et quarante-huit heures (ordonnance du 16 janvier 1982 réduisant la durée légale à trente-neuf heures) (A. Johansson). C'est à cette période que la modulation du temps de travail, grâce à l'horaire variable, est instaurée comme moyen de flexibilité pour les entreprises. Enfin, « la loi Aubry 2 du 19 janvier 2000 réduit la durée maximale moyenne à

\_

<sup>&</sup>lt;sup>33</sup> Le préambule de la constitution de l'OIT (partie XIII du Traité de Versailles) énonce (art. 427) le principe de la journée des huit heures et de la semaine de quarante-huit heures, avec un repos hebdo. de vingt quatre heures minimum, normalement le dimanche (cf. Conv. N°1 et N°30 de l'OIT). (J.-M. Servais, *Temps de travail, temps de vie : un point de vue international*, Bulletin de droit comparé du travail et de la sécurité sociale 2005)

<sup>&</sup>lt;sup>34</sup> Après la dépression économique qui a lieu entre les deux guerres, la Conv. n°47 de l'OIT, dès 1935, marque la première volonté de réduire le chômage par la réduction du temps de travail. Puis la Reco. n°116 de 1962 demande aux Etats, avec des aménagements pour les pays en développement, de mettre en œuvre une politique de réduction du temps de travail à quarante heures sans perte de salaire. La démarche est critiquée (l'OIT n'a pas réussi à intégrer les demandes d'aménagement plus flexible des horaires professionnels, les effets sur le chômage sont discutables). D'ailleurs, la révision des Conv. n°1 et n°30 sur la durée du travail à huit heures par jour et quarante-huit heures par semaine dans l'industrie, le commerce et les bureaux n'aboutit pas : les nombreux débats se focalisent sur les préoccupations du travail, sa protection et sa participation aux gains de productivité ou sur les préoccupations des entrepreneurs (efficacité face à une concurrence mondiale). (J.-M. Servais, ibid)

<sup>&</sup>lt;sup>35</sup> A. Johansson, *La détermination du temps de travail effectif*, L.G.D.J. 2006, p.568

quarante-quatre heures tout en conservant la durée maximale absolue de quarante-huit heures » <sup>36</sup> (art. actuel L.212-7 du C.trav.).

Reprenant l'objectif économique de la loi de 1936, les lois Auroux de 1981 instituent la semaine de trente-neuf heures payées quarante<sup>37</sup>; les lois Aubry de 1997-1998 sur les trente-cinq heures font de même<sup>38</sup>. Notons que les lois Aubry, comme la précédente loi De Robien du 12 juin 1996, qui incitait les entreprises à réduire le temps de travail contre des embauches, prévoyaient en contrepartie des aides et des possibilités inédites d'annualiser - donc de flexibiliser - le temps de travail.

Parallèlement à ces évolutions, les salariés ont connu une histoire du repos hebdomadaire. Si ce droit existait déjà dans les règlements corporatifs, il est établi pour la première fois, avec une visée religieuse, dans la loi du 18 novembre 1814. Elle est abrogée le 12 juillet 1880 « au nom de la liberté de conscience et de la liberté du travail », plaçant la France en retard sur tous les autres pays (p.80). C'est une mesure symbolique puisque le repos le dimanche n'est plus appliqué depuis la monarchie de Juillet, sauf pour les enfants, depuis la loi du 22 mars 1841 (p.80), puis pour les garçons de moins de seize ans et les filles de moins de vingt-et-un ans depuis la loi du 19 mai 1874, auxquels s'ajoutent en 1892 les femmes et les enfants de seize à dix-huit ans. Une longue campagne sera nécessaire, menée surtout par les syndicalistes et les organisations catholiques, car le débat sera très vif<sup>39</sup>. Entre 1880 et 1914, les militants socialistes revendiquent massivement la limitation du temps de travail. De 1870 à 1930, la fatigue commence à être dénoncée et considérée comme pathogène. Elle est alors un sujet majeur de recherche, d'analyse et de débat. Le désir de réduire la mortalité et la morbidité ouvrières ainsi que le nombre d'accidents, les malfaçons et les temps perdus animent les chercheurs. L'inquiétude industrielle grandit, conduisant le travailleur à l'agitation et à la grève. La fatigue devient un sujet dans les congrès internationaux et un objectif du Bureau International du Travail. Sacralisation d'un repos donnant du sens aux six jours de labeur passé, productivité économique, hygiène et santé sont les principaux arguments en faveur du repos dominical. Il devrait en outre entraîner la diminution des suicides et des crimes, faciliter l'épargne et permettre l'épanouissement de la vie de famille. L'ouvrier craindra moins le mariage, le nombre de divorces fléchira et le repos dominical préviendra « l'orgie du lundi ». Facteur de paix sociale, il évitera la grève 40. La campagne aboutit à la loi du 13 juillet 1906, à destination des salariés des professions industrielles et commerciales (les professions libérales ne seront concernées qu'en 1941, l'agriculture en 1948), et non plus seulement ceux considérés comme vulnérables. Le travail salarié plus de six jours par semaine est interdit et le repos doit être de vingt-quatre heures consécutives, le dimanche » (p.80). Ces dispositions sont « assorties de vastes dérogations », pour « remédier aux situations où le repos hebdomadaire compromettrait le fonctionnement de l'entreprise » (p.81). « La jurisprudence se montre

\_

<sup>&</sup>lt;sup>36</sup> A. Johansson, ibid, p.569: « La durée maximale moyenne française de quarante-quatre heures calculée sur douze semaines, (...) ainsi que la durée maximale absolue de quarante-huit heures sont (...) plus protectrices que les dispositions de la directive », qui prévoit une moyenne n'excédant pas quarante-huit heures avec les heures suppl. sur une période de référence de quatre mois maximum. Elle « ne prévoit pas de durée maximale absolue » <sup>37</sup> « L'ordonnance des 39 heures, la première des « lois Auroux », visait à conférer aux salariés une citoyenneté dans l'entreprise et à en faire les acteurs du changement. Ces objectifs imprègnent le droit de la durée du travail. » (J. Barthélémy, *Droit de la durée du travail : la tendance à la contractualisation*, Dr. soc. N°1, 2003) <sup>38</sup> A différencier du maintien du salaire antérieur : 1) certains éléments de la rémunération ne font pas partie du contrat de travail (heures supplémentaires), 2) il s'agit d'une durée légale et pas effective (annualisation), 3) les accords collectifs peuvent désormais se substituer à de nombre de normes réglementaires. (J. Barthélémy,ibid) <sup>39</sup> Multiples réticences : crainte de perte de salaire, entrave à la liberté du travail, inquiétude sur une mesure de « disciplinarisation » de la main d'œuvre, crainte des laïques de l'emprise du clergé, baisse de la production nationale (A. Corbin, *La fatigue, le repos et la conquête du temps*, in *L'avènement des loisirs*, Aubier, 1995)

très tôt libérale<sup>41</sup> » (p.81). L'effectivité du texte, malgré la création en 1892 d'une Inspection du travail rapidement surchargée, est donc faible. En 1921, une protection internationale du repos hebdomadaire se met en place<sup>42</sup>. « Les dispositions de la loi de 1906 sont aujourd'hui codifiées à l'article L.221-2 du Code du travail concernant l'interdiction d'occuper plus de six jours par semaine un même salarié, ainsi qu'à l'article L.221-4 s'agissant de la durée minimale » Par ailleurs, afin d'assurer la conformité avec l'obligation de juxtaposer le repos journalier de onze heures institué par les directives communautaires 4, la loi Aubry 2 du 19 janvier 2000 étend la durée minimale du repos hebdomadaire « à trente-cinq heures consécutives » 45.

Quant au **repos quotidien**, la notion est récente. « C'est la loi Aubry 1 du 13 juin 1998 qui [stipule] que « tout salarié bénéficie d'un repos quotidien d'une durée minimale de onze heures consécutives » Elle met ainsi le droit français en conformité avec l'article 3 de la directive communautaire de 1993 qui prévoit (...) que tout travailleur bénéficie, au cours de chaque période de vingt-quatre heures, d'une période minimale de repos de onze heures consécutives. » <sup>46</sup>

Les congés payés sont une autre composante des avancées concernant la durée du temps de travail. Jean-Claude Richez et Léon Strauss, dans l'ouvrage collectif L'avènement des loisirs (Alain Corbin, 1995)<sup>47</sup> indiquent que leur seule légitimité était initialement le temps nécessaire à la reproduction de la force de travail. Cet argument est celui de la délégation suédoise en 1919, de la CGT en 1925, du projet de loi de Durafour de la même année ou de l'Allemagne nazie après l'introduction de méthodes industrielles inspirées du taylorisme (J.-C. Richez, L. Strauss). Institués depuis 1910 en Autriche, ils se généralisent après la Première guerre mondiale (p.81). En France, de nombreux employés jouissent déjà, par leur contrat individuel ou par les usages, de congés annuels, tandis que les fonctionnaires, depuis un décret du 9 novembre 1853, ont une absence autorisée de quinze jours sans retenue de salaire (p.81). Une partie des employeurs français sont hostiles à la généralisation de ce droit à congés, au motif qu'il grèvera les prix et favorisera la concurrence des pays ignorants de ce droit (J.-C. Richez, L. Strauss). En 1935, seuls les journalistes obtiennent, par la loi du 29 mars, un mois de congés payés pour ceux engagés depuis un an et de cinq semaines à ceux employés depuis dix ans. « Le mouvement social de 1936 fait aboutir la réforme avec la loi du 20 juin 1936, parmi les plus emblématiques du gouvernement du Front populaire, qui accorde une semaine ou quinze jours selon la durée des services effectués, quinze jours ouvrables après un an d'ancienneté dans le même établissement » (p.82)<sup>48</sup>. De nombreuses conventions collectives accordent ensuite des congés supplémentaires, en particulier la

<sup>-</sup>

<sup>&</sup>lt;sup>41</sup> « Un magasin installé dans un bourg où les agriculteurs ont l'habitude de se rendre le dimanche pour effectuer leurs achats bénéficie d'une dérogation (CE 28 décembre 1906, D.P. 1908.III.17). » cité par Yann Delbrel, ibid <sup>42</sup> La convention de l'OIT n°14 du 17 novembre 1921 institue vingt quatre heures de repos consécutives dans l'industrie ; la convention de l'OIT n°106 étend la mesure aux salariés du commerce et des bureaux en 1957, A. Johansson, p.556 ; le repos doit être le même jour pour tous, choisi selon les traditions et usages locaux. Exceptions autorisées (motifs humanitaires ou économiques), avec obligation d'information par le chef d'entreprise : accident ou risque, force majeure, travaux urgents nécessaires aux installations, surcroît extraordinaire de travail et protection de marchandises périssables (J.-M. Servais, ibid)

<sup>&</sup>lt;sup>43</sup> A. Johansson, ibid, p.556

<sup>&</sup>lt;sup>44</sup> Directive 93/104 du 23 novembre 1993 et directive 2003/88 du 4 novembre 2003 la remplaçant

<sup>&</sup>lt;sup>45</sup> Ibid

<sup>&</sup>lt;sup>46</sup> Ibid, p556 - La DE concernée s'appuie sur la protection de la santé et de la sécurité des travailleurs.

<sup>&</sup>lt;sup>47</sup> J.-C. Richez, L. Strauss, *Un temps nouveau pour les ouvriers : les congés payés*, in A. Corbin, ibid

<sup>&</sup>lt;sup>48</sup> Dès 1919, la Suède, pour permettre la reproduction de la force de travail, propose de légiférer au niveau international. Cela aboutit le 21 juin 1936 : les pays signataires doivent concéder six jours de congés payés à tout salarié après un an de travail continu (J.-C. Richez, L. Strauss, op. cit.) : La Convention de l'OIT n°52 du 24 juin 1936 impose un congé d'une semaine (A. Johansson, ibid, p.564).

régie Renault, jusqu'à ce que le législateur accorde trois semaines par la loi du 27 mars 1956<sup>49</sup> (Guy Mollet), puis quatre semaines par la loi du 16 mai 1969<sup>50</sup> et enfin cinq semaines actuellement applicables par l'ordonnance du 16 janvier 1982 (p.82)<sup>51</sup>. Cette césure, inexistante la semaine du fait des heures supplémentaires, devient dès 1936 précieuse pour les ouvriers, qui peuvent entrer dans l'ère des loisirs. Dans la pratique, vacances et départs ne se confondent que très lentement<sup>52</sup>.

Nous ne pouvons évoquer l'histoire de la limitation du temps de travail et ses visées économiques sans aborder les raisons ayant conduit à légiférer sur **le temps partiel**<sup>53</sup>. Margaret Maruani<sup>54</sup> rappelle que « le travail à temps partiel, dans notre pays, a fait irruption au début des années quatre-vingt, à la faveur de la crise de l'emploi<sup>55</sup> et sous l'impulsion de politiques fortement incitatives ».

# Les politiques de développement du temps partiel :

Un rapide historique des dispositions textuelles sur le sujet nous semble nécessaire. Tout d'abord, « la loi du 19 juin 1970 prévoyait des possibilités de travail à mi-temps dans la fonction publique dans des cas très restreints (enfants en bas âge, état de santé déficient ou proximité du départ à la retraite) et eut peu d'écho. La loi du 27 décembre 1973 concernait le passage à temps partiel dans le secteur privé, mais là encore dans des cas très restreints. » C'est dès 1980, par la loi du 23 décembre sur le secteur public et celle du 28 janvier 1981 sur le privé (votées selon la procédure d'urgence avant la fin du mandat du président) qu'un statut est donné « aux salariés à temps partiel au même titre que celui des salariés à temps plein. » (M. Maruani, p.87) « Syndicats et mouvements féministes y étaient opposés. » L'ordonnance du 26 mars 1982 et le décret du 20 juillet 1982 étendent à nouveau le travail à temps partiel. Des aides financières sont ensuite proposées aux employeurs pour la création de ce type d'emplois, à travers plusieurs décrets et lois entre 1984 et 1992. La loi du 20 décembre 1993 crée de nouvelles incitations au temps partiel : annualisation du temps de travail et abattements de cotisations sociales patronales pour les embauches. Les aides financières à l'embauche seront supprimées en 2000.

Enfin, pour donner suite aux premières règles de limitation de la durée du travail des enfants, c'est par le biais de l'instruction obligatoire que **l'âge d'entrée dans la vie active** est défini. La loi Jules Ferry de 1882 instaure l'école obligatoire et laïque de sept à treize ans. La loi du 9 août 1936 porte l'obligation à quatorze ans. Depuis la loi du 22 mai 1946, les enfants vont obligatoirement à l'école jusqu'à seize ans « et théoriquement sont interdits du marché du travail » <sup>56</sup>. Quant à **l'âge du départ à** 

Convention révisée de l'OIT n°132 (24 juin 1970): trois semaines pour un an de service (A. Johansson, p.565)
 La loi généralise une convention entre syndicats et patronat du 20 mai 1965 (J.-C. Richez, L. Strauss, ibid)

<sup>&</sup>lt;sup>51</sup> La France est en conformité avec tous les textes internationaux, dont la recommandation du Conseil des Communautés européennes 75/457 du 22 juillet 1975 (semaine de quarante heures et quatre semaines de congés annuels) et les directives communautaires de 1993 et 2003 citées plus haut (quatre semaines de congés annuels) - (A. Johansson, ibid)

<sup>&</sup>lt;sup>52</sup> En 1964, 40% des Français ont voyagé pendant leurs vacances (J.-C. Richez, L. Strauss, ibid)

<sup>&</sup>lt;sup>53</sup> Par ailleurs, en 1994, l'OIT adopte la Convention n°175 et la Recommandation n°182 sur le temps partiel, toujours dans l'espoir d'une résorption du chômage (J.-M. Servais, ibid)

<sup>&</sup>lt;sup>54</sup> M. Maruani, *Travail et emploi des femmes*, La découverte, Coll. Repères, éd. 2003, p.85

<sup>&</sup>lt;sup>55</sup> Même si les arguments du gouvernement de Valéry Giscard d'Estaing portent sur la « meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie familiale », malgré les demandes marginales de temps partiel et l'avis contraire du Comité du travail féminin, qui y voit une segmentation accrue des emplois entre hommes et femmes et un frein au droit au travail des femmes. (M. Maruani, p.87)

<sup>&</sup>lt;sup>56</sup> Dérogations : métiers du spectacles, travaux agricoles et soutien à des activités familiales ; « la Convention du BIT fixe à quinze ans l'âge minimum d'admission à l'emploi, tout en autorisant les enfants de treize à quinze ans à accomplir des travaux légers. » ; « la convention relative aux droits de l'enfant reconnaît « le droit de l'enfant d'être protégé contre l'exploitation économique et de n'être astreint à aucun travail comportant des risques

**la retraite** en France, « le combat syndical s'est focalisé pendant une vingtaine d'années sur le droit à la retraite pour tous à soixante ans », ce qui a été acquis en 1981, mais en 1986 un calcul des annuités a été introduit.<sup>57</sup>

Ce rapide parcours historique de la limitation et de la réduction du temps de travail a mis en valeur les arguments ayant permis d'opérer une régulation protectrice des travailleurs : du temps pour Dieu d'abord, du temps pour se reconstituer une force de travail ensuite, afin de travailler plus longtemps (réduire mortalité et fatigue) et plus efficacement (augmenter les cadences), du temps libéré pour réduire le chômage enfin<sup>58</sup>.

En complément d'un temps de travail entièrement décidé par le patron et le législateur (au mieux), l'usage du temps libéré fait l'objet d'une forte domination par les groupes éclairés. Au fur et à mesure que le législateur accorde ce temps de repos aux salariés, la nécessité d'exercer un contrôle sur son usage apparaît en effet comme une évidence, en tout lieu en Europe et dans tous les groupes influents. Au cours du XX<sup>e</sup> siècle, naissent toutefois « les balbutiements d'un temps pour soi » <sup>59</sup>.

#### b) La baisse du contrôle social et la naissance d'un temps pour soi

La réduction du temps de travail est présentée soit comme l'aboutissement d'une conquête prolétarienne, soit comme le résultat, peut-être accru par les combats sociaux, des gains de productivité dégagés par une meilleure efficacité : le temps dominant de travail a engendré sa propre réduction. Les revendications et les nouvelles normes de travail ont de toute façon contribué à instaurer et configurer un nouveau temps social : le temps libre 60. En outre, il devient possible de le distinguer du temps de travail. En effet, si le temps de travail est discontinu au début du XIX esiècle, l'importance du travail à domicile rend d'autant plus difficile la distinction des différents temps sociaux. Le travail défini ensuite par le temps productif remplace le travail à la tâche et le fossé grandit entre le foyer domestique et le lieu de travail. Le temps hors travail se différencie de plus en plus du temps consacré au patron, réglé par l'exactitude de l'horloge. Parallèlement à cette distinction, la réglementation du travail aboutit à **une unification des heures de temps libre**, permettant l'activité exercée en société 1. Ainsi la loi du 13 juillet 1906 instaure le repos hebdomadaire le dimanche, afin de permettre non seulement une pratique religieuse qui avait décru, mais aussi de rendre « le contrôle plus aisé puisque le repos est applicable le même jour à tous les salariés » 62. Un lien entre loisirs et élévation morale du peuple est reconnu dans toute l'Europe 63, où le loisir devient le nouveau problème

susceptibles de compromettre son éducation ou de nuire à son développement physique, mental, spirituel, moral ou social. » (art. 31, 1989) » - G. Iacono, *Gestion des Ressources Humaines*, Gualino éditeur, p.82.

<sup>&</sup>lt;sup>57</sup> G. Iacono, ibid, p.82

<sup>&</sup>lt;sup>58</sup> Les gouvernements de la fin du XX<sup>e</sup> siècle ont à nouveau tenté de contrôler le temps libre en alternant les mesures privilégiant « tantôt le repos, tantôt l'augmentation des revenus salariaux », dans le souci d'augmenter le temps et le pouvoir de consommation des Français (F. Morel, *Repos ou argent ? Un arbitrage variable dans le droit de la durée du travail*, Droit social n°6, 2005, p.625-633)

<sup>&</sup>lt;sup>59</sup> Titre d'une contribution d'A. Corbin, in L'avènement des loisirs, ibid

<sup>&</sup>lt;sup>60</sup> A. Corbin, *Fatigue, repos et conquête du temps*, in *L'avènement des loisirs*, A. Corbin, Aubier, 1995; L'expression « temps libre » peut porter à confusion lorsqu'elle tend à signifier le temps « hors travail », qui comprend effectivement du temps libre, mais aussi des temps contraints, familiaux, physiologiques ou temps de trajet par exemple. Comme le « temps libre », le « temps de repos » a longtemps été opposé au temps de travail. Nous détaillerons juridiquement ce « temps de repos » en I - B.

<sup>&</sup>lt;sup>61</sup> A. Corbin, ibid

<sup>&</sup>lt;sup>62</sup> Yann Delbrel, L'essentiel de l'histoire du droit social, Gualino Editeur, septembre 2006.

<sup>&</sup>lt;sup>63</sup> Le BIT, dès sa création, prend en charge l'organisation des loisirs, présentés pendant l'entre deux guerres, comme une condition de paix sociale et internationale, A. Corbin ibid

social. Un plaidoyer pour une morale laïcisée se met en place. Le repos du dimanche doit être d'une part simultané et le même pour tous, d'autre part occupé par la bonne récréation (temps de liberté, non de paresse). Ceci n'est jugé possible que si le samedi après-midi est occupé aux tâches domestiques et au bain. 64 Par ailleurs, Jean-Claude Richez et Léon Strauss 65 évoquent cette disponibilité collective inédite comme un enjeu en premier lieu pour les organisateurs de temps libre des régimes nazis<sup>66</sup> et fascistes, puis après la Seconde Guerre mondiale pour les professionnels marchands du loisir. Tous les régimes et toutes les catégories de population ont en commun cette volonté de contrôler l'utilisation des congés. Les milieux conservateurs des démocraties rejettent l'instauration d'un temps libre que l'ouvrier serait incapable d'occuper. En France, catholiques, socialistes, communistes, syndicalistes et patrons pensent nécessaire d'encadrer ce temps qui doit être consacré à éduquer le peuple, pour son épanouissement. Les associations multiplient l'offre d'activités, en particulier pour faciliter le temps familial et permettre notamment aux mères de bénéficier d'une détente réparatrice. 67 Entre 1880 et 1930, dans la plupart des pays européens, comme au Japon ou aux États-Unis, les seuls loisirs reconnus aux femmes sont la puériculture et les soins du ménage. Aucune distraction n'est prévue dans leur emploi du temps, exception faite du jour de la fête des Mères, instituée progressivement en Europe entre les deux guerres, et en France sous le régime de Vichy<sup>68</sup>.

De 1860 jusqu'à 1950, le siècle connaît un bouleversement des représentations des temps sociaux et de leurs usages et une extension du temps libéré. Cette période voit aussi naître le désir d'un temps pour soi et pour le corps, après d'amples entreprises d'acculturation collective par l'organisation des loisirs des travailleurs<sup>69</sup>. Cette révolution temporelle inspire le projet de mettre à distance une histoire hantée par l'oisiveté, l'improductivité du temps ou l'ennui, pour établir celle de l'invention de soi, par un temps libre consacré au repos, au silence, à l'évasion et à la distraction. Cette aspiration balbutiante, qui se concrétise au cours du XX<sup>e</sup> siècle par des activités de jardinage, de pêche, de bricolage ou de lecture <sup>70</sup> par exemple, naît avec l'augmentation de ce temps libéré, pour de multiples raisons qui seront évoquées plus loin. En France, si la revendication du temps libre apparaît timide, ce dernier a ainsi formidablement augmenté entre 1850 et 1980 : la durée annuelle du temps de travail passe dans la période de cinq mille heures à mille six cent cinquante heures, soit une représentation du travail dans le temps de vie éveillé (ayant bien sûr beaucoup augmenté durant la période) de 70% à 18%<sup>71</sup>. Cependant les nouvelles modalités du temps de travail forgent peu à peu celles du temps libre : l'excondamnation morale de l'oisiveté se mue en discipline de la prévision et du remplissage d'un vide redouté. La crise des années trente a conduit à bloquer la réflexion sur le loisir et à l'opposer au chômage, fléau social facteur de délinquance. L'individu est devenu inapte à produire du temps pour lui. Monte alors la souffrance de l'inoccupation anarchique, vécue par le chômeur qui ne cesse cependant de penser au travail. Car produire du temps n'en libère pas toujours l'usage. Comment admettre que malgré le déclin du travail productif, les individus doivent prouver leur disponibilité visà-vis de lui, et qu'ainsi les contraintes du travail se transposent continuellement dans le temps libre?

\_

<sup>&</sup>lt;sup>64</sup> A. Corbin, ibid

<sup>&</sup>lt;sup>65</sup> J.-C. Richez, L. Strauss, ibid

<sup>&</sup>lt;sup>66</sup> Pour les nazis, le loisir est constitutif du travail, donc ils ne peuvent s'opposer (J.-C. Richez, L. Strauss, ibid)

<sup>&</sup>lt;sup>67</sup> J.-C. Richez, L. Strauss, ibid, et dernières citations depuis note de bas de page précédente.

<sup>&</sup>lt;sup>68</sup> A.M. Thiesse, Organisation des loisirs des travailleurs et temps dérobés, in L'avènement des loisirs, ibid

<sup>&</sup>lt;sup>69</sup> A. Corbin, L'avènement des loisirs, Aubier, 1995, p.413-415

<sup>&</sup>lt;sup>70</sup> Cf. A. Corbin, Les balbutiements d'un temps pour soi, in L'avènement des loisirs, Aubier, 1995

<sup>&</sup>lt;sup>71</sup> A. Corbin, *L'avènement des loisirs*, Aubier, 1995, p.9-18

Cela révèle à quel point le travail est considéré comme une référence essentielle dans la vie des personnes (A. Corbin).

Abordons à présent le passage récent de temps collectifs à des temps de plus en plus individualisés, qui ouvre les perspectives d'une libre détermination de l'organisation et de l'usage de son temps.

## 2. L'espoir nouveau de maîtriser individuellement ses temps

La révolution du temps est la conséquence de plusieurs bouleversements. Les avancées scientifiques et techniques, telles que les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), les progrès médicaux, ou les perfectionnements industriels ont profondément modifié l'organisation et la répartition d'un temps de vie qui s'est considérablement allongé. Les changements économiques (mondialisation, industrie du loisir et société de consommation) ont également contribué à démanteler les anciens repères, comme les horaires d'usine ou les temps collectifs. Dans ce contexte, le travail s'est radicalement transformé, la société de services étant largement dominante aujourd'hui, avec les rythmes que nous lui connaissons, voire que nous sollicitons en tant que consommateurs. « En un siècle, les conditions d'exercice du travail et l'activité concrète de travail elle-même sont considérablement changé » (D. Méda, Le travail), ce qui s'est notamment traduit par le passage de deux tiers des actifs dans l'agriculture à deux tiers dans les services. L'industrie, à son apogée en 1974, diminue depuis, comme les effectifs des ouvriers. Le travail est devenu plus abstrait. L'heure de travail est vingt-huit fois plus productive qu'en 1830. Le pouvoir d'achat du salaire moyen a été multiplié par onze ou douze<sup>72</sup>. Sur le plan social, l'entrée massive des femmes sur le marché du travail, les recompositions familiales, la nouvelle bi-activité des couples, ainsi que la marchandisation de nombreux services domestiques bouleversent les repères et les valeurs, notamment autour du temps de travail, du temps domestique et des rythmes de vie.

Nous vivons le démantèlement d'un ancien ordre social qui déterminait non seulement l'affectation et l'organisation du temps, mais organisait le contrôle du temps individuel des masses laborieuses par les élites bien-pensantes. De nouvelles aspirations et libertés individuelles peuvent prendre place. Organiser les conditions de leur accès à tous les salariés est aujourd'hui un enjeu de société.

#### a) Moins de contrôle social sur le temps individuel : plus de maîtrise ?

L'émergence de nouvelles aspirations relatives à la maîtrise de l'organisation et de l'usage de son temps a été la conséquence d'une réduction du contrôle social, sur le temps individuel des travailleurs, qui s'est nécessairement amoindri avec la montée de la « privatisation » <sup>73</sup> du temps.

En premier lieu, la forte diminution du temps consacré au travail dans une vie a permis aux individus de construire des valeurs et leurs identités aussi en dehors du travail. Jean Viard, dans son ouvrage *Le sacre du temps libre*, indique que le temps éveillé de non travail représente aujourd'hui 82 à 89% du temps collectif disponible. En un siècle, nous avons divisé par trois la part du travail dans une vie éveillée (50% à 14%, soit soixante sept mille heures), augmenté notre vie de vingt cinq ans et multiplié par quatre notre temps libre (passage de cent mille heures à quatre cent mille heures)<sup>74</sup>, en particulier du fait de la forte croissance des productivités<sup>75</sup> et des investissements massifs

<sup>&</sup>lt;sup>72</sup> Source D. Méda, *Le travail*, PUF, 2005 (dont dernière citation)

<sup>&</sup>lt;sup>73</sup> J. Viard, *Le sacre du temps libre*, éd. de l'aube, 2002

<sup>&</sup>lt;sup>74</sup> J. Viard rappelle la disparité des situations : 39% des français sont des actifs occupés, dont 15% sont à temps partiel et 13% ne sont pas salariés (leur temps de travail hebdomadaire est estimé à cinquante et une heures)

réalisés dans les études. Ont explosé la société de consommation de masse et une économie du temps libre riche en emplois. En outre, le travail est « requalifié comme un moment fort d'un ensemble temporel qu'il n'organise plus » (J. Viard). Les temps vacants et les mobilités associées sont de plus en plus chargés de sens : ils produisent des pratiques, des normes et des valeurs nouvelles. « Le temps hors travail a aujourd'hui une valeur propre, celle de vies construites autour de l'individu, dans l'autonomie de ses choix, avec un temps de travail socialement nécessaire » (J. Viard). L'essentiel des relations sociales et personnelles se développe ainsi hors du monde du travail, notamment lors de nos 19 ans d'études, grâce à une école devenue le maître de l'apprentissage du temps en lieu et place du travail. Ajoutons que l'idée de solidarité, jusqu'alors financière, s'est fortement déplacée grâce à l'augmentation du temps hors travail : aujourd'hui une sorte de « bourse du temps » vient l'enrichir, créant de nouvelles valeurs (J. Viard). Toujours d'après le sociologue, cette relativisation du travail n'a pas entamé la valeur travail, forte en France. En effet, il a pu acquérir cette image libératrice (autonomie économique et sociale, capacités créatrices et sociales, études) parce qu'il n'est plus l'essentiel en durée dans la vie éveillée. Cela ne doit pas occulter la réalité : seule une minorité privilégiée reste passionnée par son travail. Cependant, le travail constitue « une morale » ; il « procure le revenu honnêtement gagné - surtout le long - donc la dignité. » D'ailleurs, « dans nos sociétés, la classe oisive n'est honorable que pour les retraités du travail ». Enfin, d'après les études, une majorité de salariés préfèrent un revenu issu d'un travail effectif à un revenu de solidarité de même niveau (J. Viard).

En deuxième lieu, la mondialisation et le chômage ont conduit les gouvernements à utiliser le travail comme une variable d'ajustement des politiques d'emplois : cela aboutit à la progressive déconstruction des temps collectifs. L'unification des temps hors travail constituait une condition au contrôle social des loisirs des masses. Aujourd'hui, nous assistons à la création d'une « nouvelle norme temporelle basée sur l'arythmie, qui affaiblit le contrôle social du temps individuel » (J. Viard). La semaine standard, dont les horaires sont réguliers et diurnes et la durée proche de la moyenne avec cinq jours travaillés et deux jours de repos consécutifs, ne concerne plus que 32% des actifs occupés à temps plein dans l'enquête emploi du temps <sup>76</sup>. En 2003, 34% des Français déclarent travailler en horaires décalés « de temps en temps », 28% « d'une manière générale » ; 36% des travailleurs en horaires décalés ne connaissent leurs horaires que la semaine précédente ; seuls 51% des Français ont les mêmes horaires tous les jours <sup>77</sup>. Après le premier choc pétrolier des années 70, le ralentissement de la croissance s'accompagne d'un mouvement de mondialisation, mettant en concurrence les systèmes sociaux et faisant du travail une variable d'ajustement. Une rupture s'organise depuis 1974 avec la situation qui existait jusqu'alors entre travail et non travail. Ainsi, les contrats atypiques à mi-temps et faiblement rémunérés, ou les situations entre formation et vie active ou entre vie active et retraite, se multiplient. En outre, les chômeurs peuvent exercer des activités réduites et de nombreux statuts entre chômage et emploi à temps plein ont été créés (D. Méda, Le travail). De fait, les débats actuels sur la norme passéiste de l'emploi en CDI à temps plein et le projet de contrat unique montrent la nécessité de reconsidérer la norme de l'emploi et du temps de travail. Par ailleurs, l'économie des services, avec ses horaires adaptés aux besoins des clients et consommateurs, a évincé la domination du temps

<sup>&</sup>lt;sup>75</sup> Nous avons une des productivités les plus élevées dans l'OCDE. Cette donnée est à corréler toutefois avec notre PIB par habitant, qui « déclasse la France » car un nombre trop important de personnes ont une durée de travail nulle. Le temps libre est donc mal doté en revenu du fait d'un taux d'emploi trop faible (J. Viard, ibid).

<sup>76</sup> D. Méda, *Le travail*, PUF, 2005

<sup>&</sup>lt;sup>77</sup> Etude IPSOS 2003, La nouvelle donne du temps de travail des salariés Français, pour l'Institut Chronopost

productif industriel. La législation sur les horaires variables a contribué à l'éclatement des temps et des rythmes collectifs hérités du système juridique de 1936. Ainsi, aux lois Auroux de 1982 ont succédé la loi Seguin de 1987 et la loi quinquennale de 1993, consacrant chacune des systèmes de modulation du temps de travail. Depuis 1993, l'employeur peut éviter de verser majorations et repos compensateurs en faisant varier la durée du travail dans les limites légales les plus larges, selon les besoins de flexibilité du marché<sup>78</sup>. Enfin, l'effacement des frontières économiques et la nécessaire rapidité d'échange des informations influencent les échéanciers professionnels et les horaires de travail. De fait, les dérogations accordées au travail le dimanche sont nombreuses<sup>79</sup>, les vacances se désaisonnalisent<sup>80</sup> et la journée de travail peut être décalée par rapport à des horaires habituels proches de ceux de l'école. Nous assistons donc à une forte individualisation des temps de travail et des autres temps sociaux<sup>81</sup>, rendant les temps et rythmes collectifs de plus en plus restreints<sup>82</sup>. N'occultons pas que l'un des effets de ce démantèlement est « l'affaissement des solidarités assises sur ces rythmes (syndicales, familiales, conviviales) »<sup>83</sup>.

En troisième lieu, les flexibilités organisationnelles et temporelles, ainsi que la croissance du travail intellectuel ont contribué à estomper la frontière entre travail et hors travail. Le développement du travail intellectuel a fortement influencé notre conception du travail, puisqu'il n'est jamais vraiment fini, ce qui met à mal le principe du travail commandé ou de l'estimation de la durée du travail<sup>84</sup>. Couplée à la montée de nouvelles technologies de l'information, cette tendance conduit les cadres français à de nouveaux comportements, qui atténuent les frontières entre travail et hors travail. Ainsi, en mars 2002, 33% des cadres français disent travailler plus souvent à leur domicile et 37% travailler plus souvent sur leur temps personnel en dehors des horaires de travail<sup>85</sup>. Par ailleurs, de nouvelles formes de travail, comme le télétravail, sont nées. Selon une étude du Forum des droits sur l'Internet, prenant appui sur l'enquête permanente sur les conditions de vie (EPCV-Insee) pendant la période 1999-2003, « le télétravail connaît une progression lente mais régulière » et « 7% de la population active salariée sont actuellement en télétravail » 86. Nous passons de la mesure de la durée du travail à l'individualisation des objectifs. Toutefois, les flexibilités induites par le travail intellectuel et les nouvelles technologies n'expliquent pas à elles seules la progression de l'autonomie et du management par objectifs qui l'accompagne. Un appel général à la responsabilité et à l'initiative, à travers des consignes portant principalement sur les objectifs du travail, fait consensus depuis plusieurs années auprès d'une population salariée dépassant largement les cadres. Evalué sur sa capacité à remplir des objectifs dans un temps dont il maîtriserait l'organisation et la souplesse, le salarié intériorise à la fois ses objectifs et le rôle majeur de sa propre maîtrise du temps dans leur

<sup>-</sup>

<sup>&</sup>lt;sup>78</sup> G. Iacono, Gestion des Ressources Humaines, Gualino éditeur, 2002, p.86

<sup>&</sup>lt;sup>79</sup> 12% des salariés déclaraient travailler le dimanche en 2003 « d'une manière générale », 14% « de temps en temps », étude IPSOS 2003, ibid

<sup>&</sup>lt;sup>80</sup> Entre 1961 et 1999, les séjours en juillet août sont passés de 87% à 51% des séjours de l'année - J. Viard

<sup>&</sup>lt;sup>81</sup> Cette tendance est accentuée par l'évolution des technologies, la rentabilisation du capital et la demande du public, cf. analyse d'Alain Supiot, *Temps de travail : pour une concordance des temps*, Droit social n°12, 1995

Notons toutefois que la réduction générale du temps de travail, en particulier depuis les trente-cinq heures, a conduit à renforcer les liens amicaux et familiaux, et à développer l'autoproduction domestique, surtout chez les propriétaires de milieux modestes (J. Viard, ibid)

<sup>&</sup>lt;sup>83</sup> Alain Supiot, Temps de travail : pour une concordance des temps, Droit social n°12, 1995

<sup>&</sup>lt;sup>84</sup> J.-E. Ray, *Temps professionnels et temps personnels*, Droit social n°1, 2004, p.58-69

<sup>85</sup> J.-E. Ray, ibid

<sup>&</sup>lt;sup>86</sup> J. Gonié, Le télétravail en France : les points principaux de la recommandation du Forum des droits de l'Internet, Droit social n°3, 2005

atteinte. Comment s'étonner alors de cette aspiration montante qu'ont les salariés de maîtriser l'organisation et l'usage de leur temps ?

En quatrième lieu, les movens de communication, la relativisation du travail et l'entrée massive des femmes sur le marché du travail ont engagé les individus à exercer leurs différents rôles sociaux : ils opèrent eux-mêmes de nombreux arbitrages. Notre époque permet d'être à la fois citoyen, parent, consommateur, travailleur, voire étudiant, au prix de certains arbitrages individuels. Jean Viard évoque par exemple l'échange entre temps et argent, devenu acceptable, à un certain niveau de revenu, de confort et de biens collectifs<sup>87</sup>, du fait selon lui que « les activités hors travail participent à la construction des identités et des réseaux d'appartenance » et que nous vivons une « évolution irréversible vers l'égalité hommes femmes ». Par ailleurs, la société de l'abondance et des loisirs a évolué d'une consommation de masse à une individualisation des désirs qui transforme peu à peu le consommateur passif en consommateur responsable. En tant que travailleur citoyen et consommateur, il devient peu à peu un acteur critique de ses choix de consommation<sup>88</sup>. Par ailleurs, l'investissement des femmes sur le marché du travail, cette « révolution silencieuse » dont parle Dominique Méda<sup>89</sup>, a engendré, du fait du cumul des rôles de parent et de travailleur, des arbitrages souvent insatisfaisants et des aspirations nouvelles, qui n'ont pas été prises en compte dans notre société. Enfin, la montée des reconversions professionnelles nécessaires, engendrant un retour en formation, rompt avec une carrière autrefois unique au sein de la même entreprise. Le salarié est aujourd'hui renvoyé à sa propre capacité à anticiper, à réorienter sa vie professionnelle pour ne pas subir les transitions désastreuses vers un chômage mal considéré. Des instruments, comme le congé individuel de formation, procurant des droits à congés optionnels aux salariés, lui permettent aujourd'hui d'organiser lui-même des périodes de retrait de la vie professionnelle, à des fins professionnelles, sociales ou familiales. D'après Jean Viard, « tous les ingrédients sont réunis pour faire grandir l'aspiration du choix de ses temps: tout se rapproche de l'individu, qui devient responsable de l'utilisation de ses temps, de ce qu'il fait de sa vie ».

Finalement, les aspirations croissantes sont nées de ce vaste mouvement de privatisation du temps. L'exemple du Compte Epargne Temps (loi du 25 juillet 1994), cet instrument conçu pour accumuler du temps et en définir soi-même le moment de l'usage, en est une bonne illustration. Nous quittons un « ordre ancien », celui d'une « aventure unique, scandée par un plan de vie et de carrière bâti sur la durée : études, mariage, emploi, retraite. La durée était une valeur morale » (J. Viard). Aujourd'hui, « la vie est plus longue, elle est faite de séquences imprévisibles, d'obsolescence, d'une quête du bonheur individuel plus intense. » Selon Jean Viard, « la morale du travail long doit être attaquée de front pour valoriser l'ordre du travail court ». Ce dernier est « un ordre de vitesse, de mobilité, d'apprentissage et de réapprentissage ». Il est « plus abstrait, plus productif, plus imprévu et plus cognitif ». Prônant une renégociation perpétuelle de la répartition des soixante-sept mille heures de travail sur la durée de vie, l'auteur du Sacre du temps libre nous invite à observer les conséquences bénéfiques sur le taux d'emploi de la culture du temps court au Danemark et aux Pays-Bas. Une faible durée individuelle du travail a engendré une efficacité du travail, un niveau élevé en revenu par heure

\_

 <sup>87 «</sup> Ce n'est pas le temps de travail mais le temps libre qui mesure la richesse » (Marx, op. cit. J. Viard, ibid)
 88 Notons que les moyens de différenciation sociale ont évolué, le constat de Marx valant pour les sociétés pré-

<sup>°°</sup> Notons que les moyens de différenciation sociale ont évolué, le constat de Marx valant pour les sociétés préindustrielles. Dans les sociétés post-industrielles, la diversité dans la nature et la qualité de la consommation des loisirs, en partie déterminées par des politiques publiques, deviennent la base de la différenciation sociale. (J. Gershuny - La répartition du temps dans les sociétés post-industrielles, Futuribles, mai-juin 1992)

<sup>&</sup>lt;sup>89</sup> D. Méda, *Le temps des femmes*, Ed. Champs, Flammarion, 2001

non travaillée généré par une gamme diversifiée de durées du travail à la carte et un taux d'emploi accru. Il insiste toutefois sur le fait que « le développement de telles pratiques en France nécessite des modifications sur l'acculturation au travail et le sentiment d'utilité et de solidarité dans une société ». Pour ce faire, il nous invite à considérer que « faire société ensemble passe par un engagement volontaire, généralisé, paritaire, de donner contractuellement une partie de son temps au travail salarié ». S'appuyant sur les aspirations individuelles <sup>90</sup>, l'auteur appelle à la création d'un « nouveau droit individuel à la maîtrise de nos besoins de temps ». Il pense nécessaire de concevoir des politiques du temps, bien au-delà du temps de travail, pour répondre aux fortes attentes de liberté dans l'organisation et l'usage du temps, concernant notamment le désir de souplesse et de liberté de choix de la durée du travail.

En outre, répondre à ces aspirations individuelles représente un enjeu pour l'ensemble de la société.

# b) L'accès à la « maîtrise de ses besoins de temps » 91 : un enjeu collectif

L'étude IPSOS 2003<sup>92</sup> nous procure des renseignements intéressants sur les aspirations et tendances actuelles relatives au temps. Tout d'abord, le sentiment de maîtrise du temps s'est nettement amélioré, puisqu'il concerne 62% des Français en 2003 pour 50% en 2001. Sur les 33% de Français ayant le sentiment d'être dominés par le temps, les populations les plus représentées sont les 15-24 ans (43%), les femmes (64%), les actifs (41%) et les cadres (44%). Il est possible que ce sentiment positif vienne des conditions favorables que nous avons en partie évoquées : la flexibilité du travail et des organisations permet aujourd'hui la co-existence de multiples rythmes, horaires et temps de travail dans une même entreprise, de nouveaux droits à congés ont été accordés aux salariés, la réduction du temps de travail a globalement amélioré la conciliation entre vie professionnelle et vie privée<sup>93</sup>. Enfin, tout incite les salariés à plus d'autonomie et de responsabilisation dans l'organisation de leur temps de travail. Tout semble donc réuni, grâce aux horaires variables, aux nouvelles technologies et au management par objectifs, pour que les salariés voient effectivement leur maîtrise croître concernant leur temps de travail. Cette tendance apparemment irréversible de l'individualisation des rythmes et des temps a de nombreux revers qui font de la reconnaissance d'une liberté individuelle concernant le choix de ses temps un véritable enjeu de société. Cette liberté, en devenant véritablement accessible à tous, peut constituer alors un des moyens d'améliorer l'égalité entre hommes et femmes, d'obtenir une meilleure qualité de vie et d'inventer de nouvelles solidarités.

# (1) Pour une nouvelle révolution du temps : celle de l'égalité hommes femmes

Jean Viard rappelle, dans son ouvrage déjà cité, que la réduction progressive du travail des hommes a été compensée par la montée du travail féminin. Il en déduit une absence de changement du rapport

<sup>&</sup>lt;sup>90</sup> Jean Viard cite une étude sur les Européens, dont le sentiment d'empiètement du travail ou du quotidien sur la vie personnelle augmente en fonction des catégories sociales et du revenu. En France, les 25-34 ans sont les plus revendicatifs avec 62% des personnes interrogées qui jugent consacrer trop de temps au travail pour 46% des Français en général. Par ailleurs, 65% des cadres français estiment qu'ils passent trop de temps au travail, 89% veulent plus de temps en famille et 93% veulent profiter davantage de leurs amis. Enfin, la majorité des Européens déclarent organiser leur vie autour du travail (sauf les néerlandais) mais cela dépend du sexe (55% des hommes pour 49% des femmes) et du revenu (67% des revenus supérieurs pour 46% des revenus modestes).

L'expression est de Jean Viard, Le sacre du temps libre, éditions de l'aube, 2002
 Etude IPSOS 2003, La nouvelle donne du temps de travail des salariés Français, www.institut-chronopost.org
 38% des salariés constatent depuis les trente-cinq heures une amélioration de leur conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle (46% ne constatent aucun changement) - étude IPSOS 2003, ibid

des familles au travail et une modification des rôles dans le couple. Il précise que depuis 1950, le temps consacré au travail dans la plupart des ménages est resté constant, ce qui procure à un couple autant de temps pour s'occuper des enfants. Ce constat masque des inégalités persistantes, malgré des politiques internationales en faveur d'une plus grande égalité entre hommes et femmes.

Des objectifs clairs, des outils prometteurs et des modèles encourageants Trois signes importants peuvent être cités sur le plan européen. Dominique Méda évoque par exemple, dans son ouvrage Le travail, l'objectif d'un taux d'emploi de 60% pour les femmes, fixé par la Commission européenne, dont les bénéficiaires avancés sont elles-mêmes, leurs enfants, la croissance et le financement de la protection sociale. Par ailleurs, elle cite la notion de qualité de l'emploi, particulièrement soutenue par l'Organisation Internationale du Travail puis par la Commission européenne dans les années 1990 : le plein emploi doit être composé d'emplois de qualité, décents, c'est-à-dire notamment d'une durée désirée<sup>94</sup>. En 2001, l'Union européenne s'est dotée de dix indicateurs clés concernant la qualité de l'emploi, dont l'organisation du travail et l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée. Enfin, une résolution très importante a été prise par le Conseil des ministres de l'Emploi et de la Politique sociale du 29 juin 2000. Ce texte énonce clairement que l'égalité impose une répartition égale des rôles et des responsabilités dans les deux sphères familiale et économique. Cette résolution relie enfin au plus haut niveau les deux problématiques du travail et des tâches domestiques. 95. Elle incite employeurs, salariés et partenaires sociaux à encourager l'égale participation des hommes et des femmes à la vie professionnelle et à la vie familiale et à éliminer les conditions à l'origine de la discrimination salariale. Le texte exige indicateurs et comptes-rendus sur la mise en oeuvre de cette politique, ce qui est une avancée considérable pour organiser l'action. 96

L'expérience des pays nordiques<sup>97</sup> en matière d'harmonisation entre vie familiale et vie professionnelle est intéressante à plus d'un titre : de nombreuses mesures, issues de débats de société dans lesquelles les femmes se sont fortement investies, ont permis de concilier les besoins de flexibilité des entreprises et les besoins de souplesse des salariés. Aux Pays-Bas, un droit à l'adaptation de la durée du travail a ainsi été instauré pour le salarié en 1996, faisant du temps de travail un compromis négocié. Depuis 2000, tout salarié d'un établissement de plus de dix salariés peut réduire ou augmenter son temps de travail, discuter de son nouvel horaire, sans motif, avec peu de possibilités de refus de la part de l'employeur. La conception du temps de travail est grandement modifiée : il devient un des éléments à concilier. La qualité de préparation de cette loi a été déterminante pour sa mise en place : féministes, syndicats, chercheurs y ont contribué, partant notamment des constats de souhaits des hommes de travailler moins et des femmes de travailler plus, issues d'enquêtes initiées en grande partie par les syndicats pour tenir compte des aspirations des salariés. En Suède, des mesures radicales sont mises en place dès les années soixante, en même temps qu'un débat est mis sur la place publique sur l'égalité devant l'emploi et devant les charges parentales : emploi partiel protégé, imposition séparée dès 1971, congé parental rémunéré à hauteur de 90% du salaire (80% depuis 1993) jusqu'aux huit ans de l'enfant, droit à congé pour enfant malade de soixante jours par enfant et par an pour tous les parents dès 1980, un mois de congé paternel dès 1993, dix jours rémunérés pour le père à la naissance d'un enfant. Une loi de 1995 oblige les municipalités à

<sup>&</sup>lt;sup>94</sup> La durée désirée, comme la répartition des heures de travail, est en effet un critère déterminant dans la recherche d'emploi de nombreuses mères de famille.

<sup>95</sup> Source Dominique Méda, Le temps des femmes, Flammarion, 2001

<sup>&</sup>lt;sup>96</sup> D. Méda, ibid

<sup>97</sup> Les exemples des pays nordiques sont des synthèses issues de l'ouvrage de D. Méda, ibid

offrir une place de garde pour chaque enfant âgé d'un an ou plus dont les parents travaillent ou sont en formation. Toute entreprise de plus de dix salariés doit établir un plan annuel d'égalité des chances, une étude des disparités salariales (et les faire disparaître), et mettre en place des moyens pour mieux concilier leurs temps. Le processus d'égalité n'est toutefois pas achevé dans ces pays : la ségrégation des emplois selon les sexes est très forte, les conditions d'emploi sont différentes, la discrimination salariale est encore de 1 à 8%, le temps partiel féminin est beaucoup plus élevé que le masculin (27% contre 7%), seuls 13% des ménages seraient égalitaires pour encore 25% patriarcaux... Cependant les taux d'emploi et d'activité des femmes sont parmi les plus élevés d'Europe en 1999, les femmes moins touchées par le chômage que les hommes, 40% des tâches domestiques et familiales assurées par les hommes, 70% des pères ont entre 1995 et 1996 bénéficié de l'allocation parentale avant les deux ans de l'enfant, 50% des pères utilisent plus de trente-cinq jours de congé parental par an, la répartition des jours enfant malade est égalitaire et huit hommes (autant que de femmes) sur dix ont une vision très égalitaire des rôles et des tâches. Malgré l'opposition des entreprises, la Suède continue de développer ces politiques égalitaires, grâce à une forte représentation des femmes dans les processus décisionnels (43,6% des députés et la même proportion des élus des communes et des conseils généraux). Elles ont amené et traité leurs préoccupations, ont déculpabilisé les hommes et les ont incité à changer ainsi que les entreprises, qui s'organisent à présent pour respecter les autres responsabilités des salariés. Ces exemples prouvent que l'implication des hommes est possible, que des réformes sont nécessaires mais non ruineuses, puisque ces pays ont un taux de croissance élevé et un taux de chômage bas. Enfin, Dominique Méda rappelle que 80% des salariés sont syndiqués dans les pays du Nord, avec une proportion de femmes syndiquées majoritaire en Suède.

Des aspirations certaines sur l'équilibre des temps de vie

Au-delà de l'objectif fixé par l'Europe sur l'emploi des femmes, il est clair pour Dominique Méda et Hélène Périvier que les femmes souhaitent massivement sortir de la sphère domestique pour travailler 98. Toutefois, la très grande majorité des Européens souhaite voir la norme d'emploi à temps complet raccourcie, autour de trente-cinq heures en moyenne, notamment au nom de l'amélioration de la conciliation de la vie professionnelle et de la vie familiale. Cela viserait trente-deux heures hebdomadaires ou la « norme flottante » de trente heures proposée par Bernard Gazier 99. Cette aspiration est à nuancer en France. En effet, l'enquête IPSOS 2003 montre que c'est davantage la rigidité que la durée du travail qui contraint les salariés, ce que l'analyse attribue à une période de pression sur l'emploi qui affaiblit la préoccupation du temps. Leur première attente, pour améliorer la conciliation entre leur vie personnelle et leur professionnelle, est d'avoir des horaires de travail plus flexibles, aménageables en fonction des contraintes : 28% des salariés désirent l'ouverture du chantier de l'assouplissement voire de la personnalisation des règles d'organisation du temps de travail 100. Quant au souhait de temps supplémentaire, il concerne entre 33% et 34% des Français entre 1997 et 2001, pour baisser jusqu'à 29% en 2003 (IPSOS 2003). D. Méda précise que d'après les enquêtes,

<sup>9</sup> 

<sup>&</sup>lt;sup>98</sup> « En participant massivement au marché du travail, les femmes ont montré leur refus de cette spécialisation et leur désir de ne pas rester enfermées dans la sphère domestique. Négliger cette attente, c'est nier tout principe de justice fondé sur la liberté de chacun de mener à bien son projet de vie. Ceci s'applique en particulier à la possibilité de chacun d'accéder à l'emploi, de s'y maintenir, d'y évoluer, d'y voir attachés un certain nombre de droits et de devoirs, et d'en tirer un revenu suffisant pour vivre », D. Méda et H. Périvier, *Le deuxième âge de l'émancipation*, Le seuil, 2007, p.28-29

<sup>&</sup>lt;sup>99</sup> Enquête de la Fondation européenne de Dublin pour l'amélioration des conditions de travail et de vie, en 2002 ; B. Gazier, *Tous sublimes*, Flammarion, 2003 ; Cités par D. Méda, *Le travail*, PUF, 2005

<sup>100</sup> Etude IPSOS 2003 La nouvelle donne du temps de travail des salariés Français, pour l'Institut Chronopost

d'une part, ce n'est pas pour avoir plus de loisirs que les Français souhaitent voir leur temps de travail réduit, mais pour avoir plus de temps avec leur famille, les hommes comme les femmes (63%, Darès, 2001), et d'autre part, la famille vient désormais très loin devant le travail en tant que valeur (76%: famille en 1<sup>er</sup> choix, Insee, Histoire de vie; le respect de la vie privée est également reconnu comme une valeur en hausse en particulier chez les jeunes dans l'enquête IPSOS 2003). Pour Dominique Méda, ce sont « deux sources d'identités qu'il faut concilier si nous voulons que le maximum de personnes accèdent au travail, que les hommes et les femmes continuent d'avoir des enfants et que notre société s'enrichisse et se développe aussi d'une autre manière que celle qui consiste à mettre toujours plus de biens et de services sur le marché » <sup>101</sup>. En revanche, parmi les populations aujourd'hui qui souhaitent travailler plus, sont à compter une partie des femmes ayant renoncé à leur emploi pour s'occuper de leurs enfants <sup>102</sup>, ainsi qu'une partie de celles qui sont à temps partiel <sup>103</sup>. Qui peut alors parler de choix ?

Le développement du temps partiel en France : des inégalités organisées Comme nous l'avons déjà évoqué en I-A-1)a), la politique du temps partiel en France est annoncée par le gouvernement de Valéry Giscard d'Estaing comme répondant aux aspirations de conciliation entre vie familiale et vie professionnelle. La réalité est tout autre. « Selon Chantal Nicole-Drancourt [1990], « la féminisation des emplois atypiques apparaît comme le moyen efficace du passage progressif, et surtout sans obstacle, d'une économie industrielle de croissance basée sur le plein emploi à une économie tertiaire avec emploi flexible et chômage de croissance » » 104. Ainsi, de même qu'au siècle dernier l'allocation de la main d'œuvre féminine aux postes de travail a accompagné les processus de rationalisation de la production, en cette fin de XX<sup>e</sup> siècle, elle permet la mise en place de nouvelles modalités d'emploi. La précarité n'atteint pas l'ensemble du marché du travail car les formes d'emplois atypiques ne sont pas identiques lorsqu'elles s'appliquent aux hommes et aux femmes. Ainsi, l'aménagement et la réduction du temps de travail ne signifient pas la même chose selon qu'il s'agit d'hommes ou de femmes. Côté masculin, l'aménagement et la réduction du temps de travail suscitent débats, voire conflits sociaux, centrés sur la défense de l'emploi et les compensations à apporter à toute contrainte résultant de l'accroissement de la flexibilité du travail. En revanche, la forme la plus répandue depuis une vingtaine d'années de l'aménagement et de la réduction du temps de travail - le travail à temps partiel - n'apparaît pas comme entamant le droit au travail et le rapport salarial. Le consensus, qui s'établit autour du travail à temps partiel pour les femmes, s'appuie sur les notions de « temps choisi » et de possibilité de « conciliation entre vie personnelle et vie familiale » dont elles seraient les bénéficiaires. Cependant, le travail à temps partiel s'apparente de plus en plus au sous-emploi imposé dans des secteurs féminisés des services comme le commerce, la restauration hôtellerie, le nettoyage industriel ou le service aux particuliers. (...) En outre, en se conjuguant avec salaire partiel, il contribue à la production des «travailleuses pauvres» [Angeloff, 2000] » 105.

<sup>101</sup> D. Méda, Le travail, p.107

<sup>&</sup>quot;« Les enquêtes montrent qu'une partie des femmes qui s'arrêtent de travailler à la naissance d'un enfant auraient souhaité poursuivre leur carrière professionnelle et qu'elles l'auraient fait si un aménagement du temps de travail avait été possible » (D. Méda, M.-O. Simon et M. Wiernk, *Pourquoi certaines femmes s'arrêtent-elles de travailler à la naissance d'un enfant?*, *Premières Synthèses*, n°29.2, 2003), op. cit. D. Méda et H. Périvier, *Le deuxième âge de l'émancipation*, Seuil, 2007, p.21) - Dans *Le travail*, D. Méda annonce que 50% d'entre elles auraient préféré continuer à travailler mais leurs horaires étaient inconciliables.

<sup>&</sup>lt;sup>103</sup> 44% des temps partiels sont contraints (OFCE, juillet 2004), cité par F. Morel, *Repos ou argent ? Un arbitrage variable dans le droit de la durée du travail*, Droit social n°6, 2005, p.625-633

F. Battagliola, *Histoire du travail des femmes*, La découverte, Repères, 2004, p.101
 Ibid, p.101

L'histoire de ces vingt-cinq dernières années montre qu'en fait de « conciliation entre vie familiale et vie professionnelle », le temps partiel ne concerne quasiment que des femmes, est marginal chez les hommes en âge d'avoir des enfants, n'est pas le plus fréquent dans la tranche d'âge des mères de famille, est concentré sur certains secteurs et catégories professionnelles où les femmes sont surreprésentées et a fait l'objet de nombreux chantages au licenciement à destination des femmes dans les entreprises en difficulté (M. Maruani, p.88-94). Enfin, quand choix il y a, c'est un choix souvent « sous contraintes » 106 qui peut être irréversible 107. Il reste enfin la dénomination d'un « emploi a-normal », c'est-à-dire défini par un écart à la norme : « travailler à temps partiel constitue une dérogation à la norme sociale qui identifie l'emploi « normal » à du travail à temps plein » (M. Maruani, p.95). En même temps, en tant que forme de travail quasiment réservé aux femmes, il se distingue, dans le vocabulaire, comme dans son traitement et le statut social qui lui est reconnu, des autres formes de travail à temps réduit, telles que la retraite progressive ou le chômage partiel (M. Maruani, p.94-100). Face au sous statut d'un temps partiel « a-normal », c'est la norme du temps long qui est valorisée, renvoyant hommes et femmes à la fausse question du choix.

Femmes et travail, hommes et famille : la fausse question du choix Concernant la liberté des jeunes filles de choisir leur orientation scolaire, ou plus tard de travailler ou non, ou encore d'opter pour un temps plein ou un temps partiel, Dominique Méda et Hélène Périvier exposent comment les inégalités se mettent en place à partir de la théorie d'Amartya Sen<sup>108</sup> : « Les deux sexes n'ont pas la même liberté réelle de transformer les moyens dont ils disposent en résultats conformes à leur attente. Ces aptitudes qu'Amartya Sen appelle capabilities, sont définies comme « le fait qu'une personne soit capable d'accomplir certains actes fondamentaux » Elles varient considérablement d'une personne à l'autre et l'égalité d'accès aux biens est loin de garantir l'égalité des capabilities. Une théorie de la justice doit donc tenir compte de la liberté réelle qu'ont les personnes de mener des vies différentes, mais aussi de convertir des biens ou des ressources en liberté d'accomplissement. (...) Pour de multiples raisons (représentations traditionnelles, rapports de force, non partage des tâches familiales...), la liberté réelle que les femmes ont de transformer en projets de vie les ressources dont elles disposent n'est pas la même que celle des hommes » 109. Les auteures vont plus loin dans leur argumentation : « certains s'accommodent de la persistance des inégalités, voire de leur recrudescence, qu'ils voient comme le résultat d'un choix ou plus exactement de millions de choix individuels : choix des femmes qui veulent travailler mais aussi consacrer du temps à leurs enfants, choix des couples qui décident rationnellement de la bonne durée du temps de travail de chacun, choix des mères de prendre un congé parental... Finalement les déséquilibres ne seraient que l'expression d'une sorte d'optimum social, compte devant être tenu des joies évidentes et des gratifications immatérielles que procure aux mères la charge des soins et de l'éducation des enfants. Mais que signifie le « choix » lorsque les contraintes matérielles et culturelles qui pèsent sur ces

\_

<sup>&</sup>lt;sup>106</sup> Ce sont « les difficultés à gérer le cumul du travail domestique et professionnel qui, dans bien des cas, poussent les femmes à « choisir » le temps partiel - un choix qui en retour, enclenche « une dynamique tendant vers un retour au partage des rôles plus traditionnel » (Kergoat, 1984, p.203); G. Fraisse souligne l'hypocrisie des adjectifs « subi » et « choisi » pour parler du temps partiel des femmes : « leur liberté est valorisée dans un absurde absolu, hors contexte, comme si le choix était une affaire personnelle » (citées par M. Maruani, p.90); Sur les 31% de femmes qui travaillent à temps partiel, 50% déclarent un « choix personnel », 27% « des contraintes personnelles » et 23% « des contraintes employeur » (IPSOS 2003, ibid).

<sup>&</sup>lt;sup>107</sup> Cf. exemple de Painfrais p99, M. Maruani, *Travail et emploi des femmes*, La découverte, 2003

Amartya Sen, *Quelle égalité*?, in *Ethique et économie*, Paris, PUF, 2002, op. cit. D. Méda et H. Périvier, ibid D. Méda et H. Périvier, *Le deuxième âge de l'émancipation*, Seuil, 2007, p.30

décisions sont aussi fortes? Lorsque les places d'accueil dans les crèches et les garderies sont insuffisantes? Lorsque les horaires (atypiques, imprévisibles, désorganisés...) sont incompatibles avec une prise en charge de l'enfant ? Lorsque tous les matins une chroniqueuse bien connue rappelle à la mère que « bébé » a besoin d'elle plus que de toute autre personne (y compris le père) pour construire son identité? Lorsque toute la société semble penser que c'est la femme qui doit jongler pour tout concilier, et que c'est elle qui sera jugée ? La rhétorique du choix masque à l'évidence la dimension collective des problèmes » (p.27). Ces encouragements que les femmes subissent socialement, les hommes les ont pour ne pas se retirer de la sphère professionnelle : les auteures citent par exemple le congé parental d'éducation rémunéré (APE), qui « est en apparence neutre du point de vue du genre puisqu'il est ouvert aux mères comme aux pères. Mais dans les faits, étant donné la distribution inégale des rôles au sein de la famille, les moindres salaires des femmes, l'environnement socioculturel, le fait qu'ils travaillent majoritairement dans le secteur privé, tout dissuade les hommes d'y recourir et tout encourage les femmes à le prendre. Au final, 98% des allocataires sont des femmes. Ainsi, les deux sexes n'ont pas la même « liberté réelle » d'utiliser ce moyen de conciliation entre vies familiale et professionnelle, ce qui freine l'insertion des femmes dans l'emploi et celle des hommes dans la famille » (p.30). D'autres mesures encouragent indirectement les mères à se retirer de l'activité professionnelle. Par exemple, « le système fiscalo-social français encourage indirectement l'inactivité des femmes en couple, singulièrement après l'arrivée des enfants » (p.38). Quant aux mères de jeunes enfants isolées, elles ne sont pas encouragées non plus à travailler, puisqu'il faut soit un certain niveau de revenu, paradoxalement, pour accéder au travail lorsqu'on a des enfants à charge, soit une organisation que la société ne met pas en place<sup>110</sup>. Par ailleurs, la conception traditionnelle des rôles est toujours bien ancrée en France, ce qui ne prédispose pas au libre choix de ses temps. La réduction du temps domestique se fait par exemple toujours attendre, puisqu'elle tient à une externalisation, et pas à un déplacement vers les hommes, quand elle a lieu (D. Méda, Le travail). Par ailleurs, « alors que 22% des Français estiment qu'en période de rareté d'emploi l'homme est prioritaire relativement à la femme, ils ne sont que 9,7% aux États-Unis et 2,3% en Suède » 111.

« La révolution silencieuse » <sup>112</sup> aurait dû être accompagnée, puisque nous sommes passés d'un modèle à « un apporteur à 39 heures » à un modèle à « deux apporteurs à 39 heures ». Il aurait fallu réfléchir au temps consacré par les ménages au travail et tirer des conclusions sur les institutions chargées de l'accueil des enfants, sur la norme du travail à temps complet et l'organisation du travail, enfin sur le partage des tâches domestiques et familiales (D. Méda, *Le travail*).

Plus largement, la reconnaissance d'une libre détermination de ses temps conduit à améliorer la qualité de vie des personnes.

<sup>&</sup>quot;« L'allocation parent isolé (API) [leur] assure un minimum de ressources (...), mais [elles] ne sont pas encouragées à travailler, ni financièrement, ni du fait de la complexité de l'organisation nécessaire à la recherche d'un emploi. De plus, aucune formation ni contrat d'insertion spécifique n'est prévu pour les accompagner vers l'emploi lorsqu'elles ne sont plus éligibles : six allocataires sur dix basculent alors dans le RMI et les autres deviennent le plus souvent dépendantes d'un conjoint actif. Après avoir encouragé ces femmes à se retirer de la

sphère de l'emploi, la société n'est pas en mesure de leur garantir des ressources, une fois leur droit épuisé (dès que leur plus jeune enfant a passé l'âge de trois ans). (...) Si la présence d'enfants, notamment non scolarisés, augmente le risque de pauvreté, l'emploi de la mère réduit ce risque. Mais travailler est bien plus difficile pour les mères appartenant à un ménage modeste que pour les autres » (D. Méda et H. Périvier, 2007, p.34).

World Values Survey, 2000, cité par D. Méda et H. Périvier, p.65

D. Méda nomme ainsi l'arrivée massive des femmes sur le marché du travail ; elles sont dotées de qualifications à présent supérieures à celles des hommes.

## (2) Pour une meilleure qualité de vie des personnes

Les deux formes majeures de maîtrise des temps qui permettent une meilleure qualité de vie des personnes sont le choix de leur durée et celui de leurs horaires de travail.

Choisir la durée de son travail pour mieux répartir le travail entre les générations Du fait d'une longue politique d'allongement des études, l'âge d'entrée dans la vie active se fait de plus en plus tardif, avec des formules très diverses selon les types de formations et de contrats. En parallèle, depuis l'introduction d'un calcul d'annuités en 1986 pour le départ en retraite et ses réformes successives, la pratique de départs progressifs, le plus souvent anticipés, doit être remise en cause pour financer les retraites. Le résultat de cette politique, combinée à l'investissement massif des femmes sur le marché du travail, est la concentration du travail - et particulièrement du travail à temps plein - sur une seule génération, en particulier les couples à double activité avec des enfants à charge. Les trente à cinquante-cinq ans représentent ainsi un groupe social hypertendu et stressé qu'Alain Finkielkraut nomme les « affairés » (J. Viard). Pourtant, la nécessité de réduire son temps de travail lors de l'arrivée des enfants est largement partagée, puisque 42% des salariés l'ont fait 113. Cette réduction estelle répartie entre hommes et femmes par le simple jeu des libertés individuelles ? Nous avons évoqué les « faux choix » de temps partiels et la norme sociale pesant actuellement sur les hommes. Le maintien de ces déséquilibres dans les couples n'est souhaitable ni en matière d'égalité, ni en matière de cotisations sociales. Afin que ces décisions ne soient pas génératrices d'inégalités, les conditions d'une prise en compte « compréhensive du temps individuel » 114 sont socialement nécessaires. L'une des formes d'un véritable choix de son temps de travail pour cette population pourrait être le double temps partiel long par exemple, qui équilibrerait à la fois les apports de revenu et la prise en charge des tâches familiales dans les couples tout en réduisant le stress induit par la conjugaison de deux temps pleins et de la charge d'enfants. Un choix massif de ce type de temps de travail sur cette population lui permettrait en outre d'envisager sereinement l'allongement de la vie professionnelle, avec un investissement éventuellement supérieur dans cette sphère dès l'autonomie des enfants.

Dans l'organisation du temps avant la RTT, lier une carrière de cadre et avoir des enfants était vécu comme très difficile, surtout pour les femmes (J. Viard). C'est pourquoi Geneviève Iacono estime qu'il y a « des équilibres nouveaux à retrouver entre vie familiale et vie professionnelles. Il y a des réalités nouvelles à prendre en compte du fait de la généralisation des couples à deux carrières » 115.

#### Choisir les horaires de son travail

#### pour mieux articuler sa vie personnelle et sa vie professionnelle

L'un des équilibres nouveaux à trouver est la souplesse horaire souhaitée par de nombreux salariés. En 2003, l'étude d'IPSOS précédemment citée conclut à une faible autonomie des salariés dans l'organisation de leur temps de travail : 61% d'entre eux déclarent en effet avoir des horaires contraints (imposés par l'entreprise, sans possibilité de modification), dont une partie seulement s'accommode. En effet, même si 59% des salariés français n'ont pas l'impression d'être contraints à devoir arbitrer entre vie professionnelle et vie personnelle, il en reste 40% qui disent faire un choix d'investissement contraint au profit de l'un ou de l'autre 116. Ce chiffre est à mettre en relation avec

<sup>&</sup>lt;sup>113</sup> IPSOS 2003, 15% des salariés déclarent avoir augmenté leur temps de travail et 41% ne rien avoir changé.

<sup>114</sup> C'est-à-dire « l'adaptation du travail à l'Homme », cf. art. 13 de la DE 93/104, op. cit. A. Supiot, *Temps de travail : Pour une concordance des temps*, Droit social n°12 1995.

<sup>&</sup>lt;sup>115</sup> G. Iacono, Gestion des Ressources Humaines, Gualino éditeur, 2002, p.95

<sup>116</sup> Ils se répartissent entre 16% au dépens de la vie personnelle et 24% pour la vie personnelle, IPSOS, 2003

une porosité entre les deux sphères professionnelle et personnelle qui est la source de négociations informelles et individualisées entre employeurs et employés, notamment pour faire face aux imprévus croissants du travail ou à ceux de la vie familiale (IPSOS, 2003). Ajoutons que la société du loisir, du capital et des nouvelles technologies crée une accélération du temps nécessitant des adaptations permanentes et des souplesses, dans sa vie professionnelle et personnelle. En complément de ces imprévus qui génèrent des négociations informelles, les effets de la modulation des horaires sur la qualité de vie des personnes sont dommageables lorsqu'ils sont contraints ou imprévisibles. Geneviève Iacono constate qu'il « devient de plus en plus difficile d'harmoniser les différentes représentations des temps sociaux. Ces aménagements récents cohabitent plutôt mal avec les rythmes de temps hérités de la société traditionnelle. Ils rentrent souvent en conflit avec les contraintes familiales, les horaires des magasins, des services administratifs, des transports et les rythmes scolaires. » (p.86) En effet, depuis 1987, « la flexibilité a entamé la qualité de vie des personnes » (D. Méda, Le travail). En 2006, les salariés ne sont plus que 65% à se satisfaire de leur équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle, alors qu'ils étaient 70% en 2005<sup>117</sup>. Notons également que la deuxième loi Aubry a créé une situation paradoxale chez les cadres, qui rappelons-le font partie des populations qui n'ont pas le sentiment de maîtriser leur temps, à hauteur de 44% en 2003 (IPSOS 2003). En 2006, 38% des cadres supérieurs et 33% des cadres sont préoccupés par le temps consacré à leur travail, contre 18% des salariés en moyenne 118. Même si le modèle du cadre autonome au forfait est prépondérant, « la loi sur les trente-cinq heures a banalisé les cadres à travers le calcul du temps, pour en faire des salariés comme les autres ». Or, « leur identité professionnelle était fondée sur la notion d'engagement sans réserve et responsable au service de l'entreprise ». Geneviève Iacono en déduit que les discours sur la motivation, l'implication ou la compétence ont du mal à rester crédibles « dans un contexte de désengagement massif de retrait au profit d'un temps d'épanouissement hors travail » (p.92).

La nécessité de la préservation d'un temps collectif est certes nécessaire à la survie et à la création de solidarités<sup>119</sup>. Cependant, cette déstructuration des rythmes traditionnels, si elle engendre un repli vers la sphère privée et familiale, peut conduire, en étant bien accompagnée, à l'invention de nouvelles solidarités, auxquelles le droit de choisir sa durée du travail ou ses horaires pourrait contribuer.

## (3) De nouvelles solidarités à inventer

La plus évidente est la sécurisation des parcours professionnels. La seconde est une solidarité entre travailleurs, qui consiste à les envisager non pas comme des catégories distinctes (privé/public, salariés/indépendants, grande entreprise/sous-traitant...) mais comme des sujets égaux en droits, vivant dans une communauté de rôles et de valeurs.

Des outils de sécurisation des parcours professionnels

D'après Geneviève Iacono, les directions des ressources humaines doivent organiser la mobilité des personnes tout en leur assurant une sécurité : « il y a un véritable chantier à ouvrir à nouveau, pour accompagner les personnels dans une dynamique de la mobilité professionnelle et de flexibilité, tout en permettant la garantie d'une certaine sécurité qui seule ouvre le chemin de la créativité et de l'innovation » 120. En effet, le parcours de vie tend de plus en plus vers une répartition en trois tiers (trente ans de formation, trente ans de vie active, trente ans de repos), qui ne sont plus nécessairement

<sup>&</sup>lt;sup>117</sup> Enquête Accor Services-Ipsos Loyalty 2006, <a href="www.journaldunet.com">www.journaldunet.com</a>

<sup>&</sup>lt;sup>119</sup> A. Supiot, Temps de travail : pour une concordance des temps, Droit Social, Décembre 1995

<sup>120</sup> G. Iacono, Gestion des Ressources Humaines, Gualino éditeur, 2002, p.95

successifs. La pluriactivité à tout âge semble devenir le nouveau modèle 121. La fracture du temps de travail, déjà immense, entre travailleurs salariés et travailleurs indépendants, a été agrandie avec les trente-cinq heures. Elle serait moins forte si le passage d'un statut à un autre était facilité par une maîtrise de ses temps de parcours professionnel incluant des modifications accompagnées du statut de travailleur. Parallèlement, les recompositions familiales et les dépendances nouvelles entre générations à tout âge<sup>122</sup> tendent à recréer des besoins comparables à différentes périodes de la vie. Dans ce contexte, la nécessité ou l'envie d'interrompre son parcours professionnel pour s'occuper d'un proche ou pour se réorienter professionnellement, voire pour exercer une activité sociale qui vient enrichir le parcours de vie, deviennent moins marginales. L'exercice d'une forme de libre choix de ses temps est alors conditionné par les garanties procurées au travailleur dans le cas où il ferait valoir ce droit, quelle qu'en soit la forme. Des solidarités nouvelles sont alors à inventer, pour offrir de véritables garanties aux travailleurs en échange d'une plus grande autonomie dans la gestion de leur parcours. Les « marchés transitionnels » développés par Bernard Gazier entrent dans ce cadre 123. Plus généralement, les piliers sur lesquels les solidarités s'appuyaient jusqu'à présent s'effondrant (travail, sécurité sociale, financement des retraites, assurance chômage), il y a urgence à repenser des solidarités dans la durée, dont la sécurité des parcours professionnels fait partie 124.

Enfin, une véritable liberté de maîtriser la durée et l'organisation de son temps de travail pour tous aurait pour effet de combler des inégalités entre catégories de salariés, voire de travailleurs.

### Davantage d'égalité entre travailleurs

En plus de l'opportunité de répartir davantage le travail sur toutes les générations, l'accompagnement juridique et social d'une telle liberté devrait réduire les inégalités constatées aujourd'hui comme conséquentes au temps partiel tel qu'il est pratiqué en France : entre hommes et femmes, avec les salariés à temps plein, entre femmes employées (davantage subi) et femmes cadres (davantage choisi) et entre secteur privé (temps subi) et secteur public (temps choisi) (D. Méda et H. Périvier, p.21). En effet, le temps et les horaires de travail sont aujourd'hui, lorsqu'ils s'écartent de la norme ou de l'imposition de l'employeur, issus le plus souvent de négociations interindividuelles entre salariés et employeurs <sup>125</sup>: autant de dérogations que chacun peut ou non obtenir, pour faire face aux imprévus de sa vie personnelle. Le salarié peut avoir la chance, ou le privilège, de réaliser ses aspirations, puisque « la liberté contractuelle profite au salarié s'il est recherché » mais le « plus souvent, le rapport de force favorise le chef d'entreprise, qui peut influencer le salarié », sur une modification des horaires ou les termes du contrat (J.-M. Servais). Dans les grandes entreprises et dans le secteur public, ces arrangements avec le temps peuvent être facilités par l'instrument de droit sur lequel un salarié peut éventuellement s'appuyer : des accords collectifs ou des dispositions spécifiques. Dans les petites, la relation avec le responsable hiérarchique, les moyens dont celui-ci dispose véritablement pour répondre à cette aspiration de souplesse, ainsi que l'intérêt qu'il va y trouver, semblent plus déterminants. Entre autres conséquences de la flexibilité subie, notamment en terme d'horaires,

<sup>&</sup>lt;sup>121</sup> X. Gaullier, Retraites, pré-retraites et temps de la vie, Droit social n°2, 2002

<sup>&</sup>lt;sup>122</sup> La question de la solidarité intergénérationnelle est posée ici, à l'heure où les personnes âgées atteindront un nombre jamais égalé auparavant dans nos sociétés : quelle société voulons-nous, qui permette à chacun à la fois d'être indépendant économiquement, d'être l'égal d'autrui et de bénéficier d'entraide humaine aussi bien que de solidarité financière dans les périodes de dépendance ? (cf. D. Méda, *Le Travail*, ou *Le temps de femmes*)

<sup>&</sup>lt;sup>123</sup> Bernard Gazier, *Tous sublimes*, Flammarion, 2003

<sup>&</sup>lt;sup>124</sup> L'idée d'un capital-temps, transférable d'une entreprise à l'autre, inspiré du modèle de l'actuel CET, est développée par plusieurs auteurs, dont Jean-Viard et Dominique Méda.

<sup>125</sup> Cf. la généralisation des « petits arrangements » évoquée dans l'étude IPSOS 2003 précédemment citée.

Dominique Méda pointe les écarts croissants de statuts entre les emplois périphériques, supplémentaires ou précaires des petits sous-traitants par exemple, et les emplois stables des personnels en CDI des grands groupes donneurs d'ordre. Ces inégalités de statut entre salariés représentent un enjeu majeur pour le développement du droit et du modèle social à reconstruire. En effet, « la précarité des rapports contractuels entraîne celles des conditions de travail car la crainte de perdre un salaire incite les personnes à ne pas défendre leurs droits, même dans la santé » (J.-M. Servais, 2005). Or, l'organisation du temps entre dans le champ des conditions de travail. Par ailleurs, en complément de la « fracture sociale » créée par la réduction du temps de travail entre grandes entreprises et entreprises de moins de 20 salariés, Geneviève Iacono dénonce celle accentuée entre non cadres et cadres <sup>126</sup>, ces derniers disposant réellement de jours de disponibilité complémentaires. Le risque d'une maîtrise du temps par les salariés, avant tout dépendante de leur relation et de leur rapport de force avec leur employeur, est d'abord l'accroissement de ces nombreuses inégalités, au détriment notamment de ceux qui ne peuvent pas choisir, qui n'inscrivent pas leur choix dans une vision d'indépendance économique (transitions subies, assistance...), ou bien qui vivent mal l'initiative et la responsabilité du changement <sup>127</sup>.

Enfin, l'affirmation du rôle de l'entreprise est nécessaire.

# L'affirmation du rôle de l'entreprise

Nous pourrions reléguer ces considérations, d'ordre apparemment privé pour certaines, à la puissance publique ou aux personnes. Les entreprises ne seraient pas ou peu concernées non plus par les effets des politiques de flexibilité sur la vie des personnes salariées, encore moins sur celle de leur entourage. Plusieurs arguments s'opposent à cette vision. Tout d'abord, une partie des problèmes sont vécus dans l'entreprise, sinon dans la sphère du travail, c'est donc en son sein que des solutions doivent émerger (D. Méda, *Le temps des femmes*, 2001). Les attentes des salariés en 2006 sont d'ailleurs fortes auprès de l'employeur « pour qu'il prenne mieux en considération les difficultés quotidiennes des salariés en dehors du travail. Plus de trois salariés sur cinq estiment qu'il ne le fait pas assez » <sup>128</sup>. Ensuite, les lois Aubry ont participé à redynamiser le dialogue social sur le temps de travail, accordant, dans un mouvement déjà entamé et accentué par la suite, un rôle déterminant aux partenaires sociaux pour faire évoluer le droit du travail. Dans ce contexte, et malgré une trop faible représentativité syndicale, l'entreprise doit contribuer, plutôt que subir, à créer de nouvelles solidarités, constituant le fondement du droit du travail. Enfin, l'entreprise « voit ses collectivités de travail détruites par une individualisation non maîtrisée » <sup>129</sup>, ce qui devrait l'inciter à se préoccuper de la question.

Après avoir identifié en quoi la maîtrise de ses besoins de temps est un enjeu pour la collectivité, nous nous proposons d'analyser à présent les instruments juridiques permettant aujourd'hui d'exercer et de défendre ce droit, même s'il n'est pas reconnu en tant que tel aujourd'hui. Nous rechercherons en particulier les droits fondamentaux sur lesquels le juge et les rédacteurs des textes s'appuient.

<sup>129</sup> A. Supiot, Temps de travail : pour une concordance des temps, Dr. soc. n°12 1995

<sup>&</sup>lt;sup>126</sup> G. Iacono, Gestion des Ressources Humaines, Gualino éditeur, 2002, p.92

<sup>&</sup>lt;sup>127</sup> « L'appel permanent à la responsabilité et à l'initiative face à cette multiplicités [d'identités] c'est la possibilité d'être soi, un individu polyvalent et mobile aux réseaux gratifiants, ou à l'opposé un intérimaire permanent au fil de l'eau avec ses maladies identitaires chroniques : « la fatigue d'être soi » et les pathologies du changement que sont les dépressions », X. Gaullier, *Retraites, pré-retraites et temps de la vie*, Dr. Soc. n°2 2002 ; X. Gaullier cite A. Ehrenberg, *La fatigue d'être* soi, Odile Jacob, 1998

<sup>&</sup>lt;sup>128</sup> Enquête Accor Services-Ipsos Loyalty 2006, www.journaldunet.com

# B. Un droit en construction sur la maîtrise des temps de vie

Selon Alain Supiot<sup>130</sup>, il est indispensable de « définir un principe de concordance des temps qui rende à tous cette vie également vivable ». Pour cela, la réglementation du temps salarié devrait être réinscrite « dans l'unité de temps, qu'il s'agisse du temps de la vie individuelle ou du temps de la vie collective ». La question de la « maîtrise individuelle du temps » est de « rendre compatibles pour chacun les divers aspects de sa vie, c'est-à-dire principalement le travail rémunérateur, le travail gratuit et les loisirs ou le repos ». Il s'agit pour ce grand spécialiste du droit du travail de « réinscrire l'organisation du travail salarié dans une approche compréhensive du temps individuel », c'est-à-dire de mettre en œuvre « le principe général de l'adaptation du travail à l'Homme » évoqué dans l'article 13 de la DE 93/104). Cela implique d'une part « d'inclure la durée du travail dans la réflexion sur le temps de travail » et d'autre part « d'inclure le travail non salarié dans l'organisation du travail ». Rappelons que la durée et l'horaire de travail peuvent « ressortir de la décision unilatérale de l'employeur » pour les salariés à temps plein, alors que « la protection du personnel à temps partiel passe (...), puisqu'il n'est pas visé par [les] normes réglementaires, par leur contractualisation » 131. Cette différence vient du fait que l'engagement à durée indéterminée et à temps plein est le statut de droit commun du salarié français. Cependant, « deux événements importants ont fragilisé cet édifice » : « la nouvelle définition du temps partiel héritée du droit communautaire » et la jurisprudence. Le premier aboutit à la combinaison d'emplois à temps plein dont l'horaire peut être individualisé et d'emplois qui relèvent du droit des contrats dès que leur durée est inférieure à la durée légale<sup>132</sup>. Cela invite « à réduire fortement les différences entre temps plein et temps partiel » (p.29). Quant à la jurisprudence, elle a progressivement transformé le salarié en « citoyen salarié » en appréciant, d'une part, « la nécessaire adéquation de la décision de modification du contrat avec l'intérêt de l'entreprise 133 » et, d'autre part, en élevant « au rang de liberté fondamentale [le] respect de la vie privée au sein de la sphère professionnelle. Philippe Waquet précise par ailleurs dans son ouvrage L'entreprise et les libertés du salarié 134 que l'article L.120-2 du code du travail devient « la clé de la mise en œuvre des droits et libertés du citoyen dans l'entreprise ». Il rappelle que « le droit à l'emploi », « le droit à la formation tout au long de la vie » ou « le droit à la santé et à la sécurité » des travailleurs sont des libertés et droits individuels découverts récemment, dont certains sont encore en développement. Ils ont leur origine dans le bloc constitutionnel et dans le droit communautaire, mis en œuvre par les lois de transposition. Ils sont perçus « comme des droits ordinaires mais ce sont des droits fondamentaux de la personne, quelle que soit leur traduction concrète » (P. Waquet). C'est à travers l'entrée de ces droits fondamentaux dans l'entreprise que nous pouvons analyser dans quelle mesure les attributs d'une liberté pour le salarié de choisir ses temps existent. Nous proposons, sans prétendre à l'exhaustivité, quatre angles d'étude afin de dresser un état des lieux du cadre juridique dans lequel s'inscrirait un droit de choisir ses temps: le libre choix de son temps de travail, la protection du temps personnel, l'accès à une articulation des temps satisfaisante puis les choix successifs permettant d'orienter et de sécuriser sa trajectoire de vie.

<sup>&</sup>lt;sup>130</sup> Ibid, toutes citations suivantes (soit 8), jusqu'à la note de bas de page suivante

<sup>&</sup>lt;sup>131</sup> Et trois citations suivantes : J. Barthélémy, *Droit de la durée du travail : la tendance à la contractualisation*, Dr. soc. n°1, 2003, p.25-32

<sup>&</sup>lt;sup>132</sup> Auparavant sa durée maximale était 80% du seuil légal - J. Barthélémy, ibid

<sup>&</sup>lt;sup>133</sup> Cass. soc., 9 avril 2002, Capella : Bull.civ. V, n°123, Droit social 2002, p665, obs. J. Savatier ; Cass. soc. 9 jan. 2001, Abdallah : Bull. civ. V, n°3 : Droit social 2001, p.553, obs. J. Savatier ; op. cit. J. Barthélémy, ibid <sup>134</sup> Philippe Waquet, *L'entreprise et les libertés du salarié*, Editions Liaisons, Collection Droit Vivant, 2003

# 1. Choix de son temps de travail : vers une autoréglementation

Le rapport pour la Commission européenne relatif aux transformations du travail en Europe relevait déjà en 1999 : « Le nouveau principe en matière de temps de travail est l'autoréglementation du temps, (...) de la branche, de l'entreprise ou de l'établissement, du collectif de travail et au bout du compte, de l'individu lui-même devenu maître de l'organisation de son temps, pourvu qu'il se soumette aux objectifs fixés par l'employeur » la loi portant réforme de l'organisation du travail dans l'entreprise du 31 mars 2005 vient confirmer cette tendance. D'après l'analyse de F. Favennec-Héry (2005), cette « énième réforme tente d'instaurer une gestion personnalisée du temps de travail sans remettre en question, de front, la durée légale du travail » la lidividualisation et dérogation en sont les maîtres-mots. Avant de décrire une autonomie croissante des salariés traduite par le mouvement d'autoréglementation du temps de travail, par la facilitation de l'arbitrage entre temps et argent et par les possibilités de réduction du temps de travail, nous aborderons rapidement la reconnaissance de droits fondamentaux concernant le droit au travail et à l'emploi.

# a) Travailler et obtenir un emploi : quels droits fondamentaux ?

La conception libérale du travail a consacré la liberté de travailler dans les textes issus de la Révolution. Ont été proclamés, depuis la crise industrielle, « le droit d'obtenir un emploi » dans la constitution de 1946, puis « le droit au travail » et « le libre choix de son travail », dans l'article 23 de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme de 1948<sup>137</sup>. Une obligation de défense de l'emploi a été créée, qui se concrétise par un encadrement du licenciement, la montée de la sanction de la nullité et le développement de l'obligation de reclassement, en cas d'inaptitude physique ou de difficultés économiques (P. Waquet, 2003).

Quant au droit de ne pas travailler<sup>138</sup>, il n'est pas proclamé en tant que tel, mais il est reconnu à travers plusieurs textes et décisions jurisprudentielles. La constitution de 1946 proclame en effet « le devoir de travailler », ce qui ne fait ni un délit ni une faute du choix de ne pas travailler. Pour conforter cette conception, l'article 4 de la Conv. EDH stipule que « nul ne peut être astreint à accomplir un travail forcé ou obligatoire », à l'exception des personnes exécutant une peine, des militaires et des objecteurs de conscience. C'est dans le respect de ce droit qu'il est possible de refuser un emploi, que les règles de rupture par le salarié de son contrat de travail sont conçues et que les mesures prises par l'employeur qui contrediraient ce droit sont rejetées. La cour de cassation a par exemple refusé les motifs de l'employeur pénalisant des salariés démissionnaires dans l'attribution de stock-options<sup>139</sup>. Les restrictions au droit de ne pas travailler portent sur le refus abusif par le salarié, ayant conduit à un licenciement, d'une proposition de reclassement (art. L122-32-6 du c.trav.), le service minimum et les clauses contractuelles de dédit formation.

<sup>&</sup>lt;sup>135</sup> SUPIOT A., *Au-delà de l'emploi*, Flammarion, 1999, cité par F. Favennec, *Vers l'autorèglementation du temps de travail dans l'entreprise*. Droit social n°7/8, 2005

<sup>&</sup>lt;sup>136</sup> La durée légale du travail est en revanche remise en question par la loi PME du 2 Août 2005, qui ouvre le forfait jours aux non cadres autonomes (dont la durée du travail n'est pas déterminable à l'avance) de **tout type d'entreprise** (F. Favennec, *Le forfait jours pour tous ou la fin de la RTT*, Droit social n°12, 2005

<sup>&</sup>lt;sup>137</sup> Philippe Waquet, L'entreprise et les libertés du salarié, Editions Liaisons, Collection Droit Vivant, 2003

<sup>138</sup> Chapitre rédigé sur la base du développement de Philippe Waquet, ibid.

<sup>139</sup> Cass. soc. 18 avril 2000 et Cass. soc 22 mai 2002, cités par Philippe Waquet, ibid.

Après ce rappel sommaire des libertés relatives au fait de travailler ou non, abordons plus précisément la durée du travail et les mouvements attestant d'une autonomie croissante des salariés. Le premier est la tendance à l'autoréglementation du temps de travail 140.

#### b) La mise en place de l'autoréglementation du temps de travail

Plusieurs droits nationaux (Belgique / France) et le droit européen (DE 2003/88/CE du 4 novembre 2003) autorisent des dérogations aux règles impératives sur la durée du travail, par voie d'accord collectif, voire exceptionnellement par acceptation individuelle (art. 22 de la DE du 4 novembre 2003). Cette faculté n'a été utilisée que par la Grande Bretagne (J.-M. Servais, 2005) mais a été abrogée par le Parlement européen (F. Favennec-Héry, Dr. soc n°07-08, 2005). La loi de mars 2005 que nous allons évoquer plus loin a été rédigée dans cet esprit.

La loi du 19 janvier 2000 instaure la première version du « temps choisi », dans la perspective d'une meilleure articulation entre vie professionnelle et vie personnelle et familiale, avec les deux possibilités suivantes : travailler moins ou répartir mieux son temps de travail (F. Favennec-Héry, Dr. soc n°07-08, 2005). L'objectif de l'article 3 de la loi du 31 mars 2005 est tout autre, puisqu'il s'agit de permettre aux salariés de travailler plus pour gagner plus, en assouplissant 141 le dispositif du régime des heures supplémentaires. Cette loi, analyse F. Favennec-Héry, « n'est pas la consécration d'un véritable temps choisi qui marquerait les conditions et les limites de l'autonomie individuelle au regard de l'intérêt de l'entreprise. » La loi remet en cause, « sous prétexte de volontariat, l'architecture classique : durée annuelle de travail et régime des heures supplémentaires » (F. Favennec-Héry). Concrètement, le nouveau dispositif met en œuvre un régime d'heures de travail hors contingent d'heures supplémentaires ou un rachat par les cadres de leurs jours ou heures de repos, grâce à leur conversion en argent via le Compte Epargne Temps (CET). Les cadres peuvent donc renoncer à une partie de leurs jours de repos en contrepartie d'une majoration de leur salaire. L'initiative appartient au salarié, en accord avec son employeur. Les conditions d'application sont strictes : 1) conclusion d'une convention ou d'un accord de branche, de groupe, d'entreprise ou d'établissement, 2) volontariat du salarié (« La seule protection à ce contournement du régime des heures supplémentaires tient dans la faculté d'initiative du salarié » F. Favennec-Héry) et 3) accord de l'employeur.

# Particularité : l'ouverture aux petites entreprises par la loi

La loi ouvre l'accès aux facultés d'augmentation et d'individualisation de la durée du travail aux salariés des petites entreprises (moins de vingt salariés, sans convention ou accord collectif prévoyant un CET), par l'instauration d'un régime dérogatoire (voie parallèle et supplétive au CET). Des mesures spécifiques peuvent être instituées : renoncement par le salarié à des jours ou des demi-journées de RTT, rachat de jours pour les cadres au forfait ou dépassement en heures pour les cadres au forfait heures. L'article 4 de la loi impose cependant une limite : le dépassement ne doit pas dépasser dix jours par an ou soixante dix heures annuelles.

Ce système permet, tant qu'un accord avec CET n'est pas signé, d'instaurer de gré à gré un allongement de la durée du travail au-delà de la durée légale, à la carte, au choix du salarié, sans accord collectif préalable, sans incidence sur le contingent

<sup>141</sup> F. Favennec y voit « un contournement du régime des heures supplémentaires ». L'art. 3 de la loi est d'ailleurs inséré dans la section heures supplémentaires du c.trav. (L 212-6-1); ibid

<sup>&</sup>lt;sup>140</sup> F. Favennec-Héry, Vers l'autoréglementation du temps de travail dans l'entreprise, Dr.soc. n°07-08, 2005

d'heures supplémentaires, avec une majoration de rémunération réduite et a priori sans repos compensateurs (F. Favennec-Héry, Dr. soc. n°07/08, 2005)

F. Favennec-Héry constate que le nouveau dispositif « ébranle quelques piliers du droit de la durée du travail » : le caractère imposé des heures supplémentaires (grâce au volontariat), les attributs du travail effectif (par le renoncement dérogatoire aux repos compensateurs) et la limite du travail des cadres au forfait. Ce dernier point concerne aussi les non cadres au forfait depuis la loi PME du 2 août 2005. Passons au deuxième mouvement vers plus d'autonomie des salariés : les facilitations croissantes de l'arbitrage entre temps et argent.

### c) Les facilitations croissantes de l'arbitrage temps - argent

La loi a alterné des mesures facilitant soit la prise de repos, soit l'augmentation des revenus salariaux 142. Ainsi le principe du repos compensateur est créé par la loi du 16 juillet 1976 puis celle du 28 février 1986 prévoit de convertir en repos des heures supplémentaires et des majorations par voie d'accord collectif 143. La loi quinquennale du 20 décembre 1993 instaure une aide de l'Etat accompagnant la réduction du temps de travail et du salaire, tandis que les lois Aubry privilégient le repos à la hausse des revenus, en prévoyant des jours de RTT et en transformant la majoration salariale des premières heures supplémentaires en repos. Cette majoration de salaire est rétablie par le texte du 17 janvier 2003, qui facilite par ailleurs la sortie en argent des congés stockés sur le CET. La logique est reprise par la loi du 31 mars 2005 qui permet d'utiliser le CET pour compléter la rémunération du salarié et de racheter des jours de RTT dans les petites entreprises sans accord sur le CET. Ces dispositions ne permettent toutefois pas de convertir l'ensemble des repos en argent. Par exemple, le texte de 2005 interdit de convertir du congé payé en argent à hauteur de quatre semaines 144, en baissant le plafond antérieur de congés payés qui pouvaient être affectés sur le compte (F. Morel). Notons que pour les salariés en aménagement du temps de travail en cycles, le paiement des heures est plus avantageux que les droits à repos, ce qui induit le résultat de l'arbitrage (F. Morel).

F. Favennec note en outre que la finalité du CET<sup>145</sup> a changé entre 1994, qui marque l'ouverture de nouveaux droits à congés rémunérés, et le 17 janvier 2003, quand s'ajoute la possibilité de bénéficier d'une rémunération immédiate ou différée, en contrepartie des périodes de congé ou de repos non prises. Le recyclage du temps en argent est alors possible, ce qui ouvre des possibilités d'augmentation de la durée du travail à l'initiative du salarié. La loi du 31 mars 2005 élargit les possibilités d'alimentation du CET, n'en limite plus l'importance<sup>146</sup> et diversifie les apports en argent. Grâce à cet instrument, c'est le salarié qui a la maîtrise de la gestion des repos (jours de RTT, congés annuels excédant vingt-quatre jours ouvrables, repos compensateurs<sup>147</sup>, dépassement des forfaits en heures) et décide d'affecter sur le compte ces temps non pris, donc travaillés. Le CET est un instrument d'organisation par le salarié d'un régime autonome de la durée du travail dans l'entreprise, rémunéré

<sup>&</sup>lt;sup>142</sup> Le récapitulatif ci-dessous est réalisé d'après l'art. de F. Morel, *Repos ou argent ? Un arbitrage variable dans le droit de la durée du travail*, Dr. soc. n°6, 2005 ; par ailleurs, l'analyse des accords de branche traitant depuis 2000 de la conversion en temps ou en argent des compensations d'astreintes, de temps d'habillages ou de déplacements professionnels montre une préférence nette pour une contrepartie en argent (F. Morel)

<sup>&</sup>lt;sup>143</sup> Cependant une mise en place directe est prévue par la loi du 19 janvier 2000 pour les entreprises sans instances de représentation du personnel - Source F. Morel, ibid

<sup>144</sup> Etendues à cinq semaines par un amendement du Sénat (F. Morel, ibid)

<sup>145</sup> Le CET n'est ouvert aux salariés que par voie d'accord collectif.

<sup>&</sup>lt;sup>146</sup> Auparavant limite de vingt-deux jours de repos stockables par an.

<sup>&</sup>lt;sup>147</sup> Le changement institué par la loi de mars 2005 est important, puisque le repos compensateur, en devenant convertible en argent, perd de sa spécificité (F. Morel, ibid)

et libéré des nombreuses contraintes des temps collectifs. En même temps, il évite le plafonnement des heures supplémentaires (F. Favennec-Héry, 2005) et devient « un outil de gestion pluriannuelle du temps par l'employeur » (F. Morel).

Les garanties et limites sont à prévoir dans l'accord collectif

F. Favennec-Héry pose plusieurs questions, auxquelles les accords devraient répondre, puisque « l'autoréglementation fait une percée sous le contrôle et la férule des partenaires sociaux » : « S'agit-il d'un accord implicite ou explicite de l'employeur ? D'un avenant à la convention au forfait ? Au contrat de travail ? Ou une convention propre ? Que devient la limite maximale de deux cent dix sept jours de travail dans l'année » pour les cadres au forfait ? Et pour les autres ? De même, F. Morel insiste sur la nécessité de garanties réelles sur la liberté du salarié, sous la forme par exemple de clauses concernant le suivi de la charge de travail des cadres et des causes des durées de travail importantes. Il déplore que dans les clauses actuelles des accords de branche se limitent à des entretiens individuels ou à des modalités générales. Il craint aussi l'utilisation du CET comme « réceptacle d'une fuite en avant du temps de travail » et le dépassement du seuil annuel de durée du travail. Le risque de cette liberté de choix des salariés est donc une brèche dans la protection de leur santé, à laquelle les partenaires sociaux doivent veiller.

Nous venons d'évoquer l'autorégulation de la durée du travail par le salarié et les instruments offerts par le législateur pour lui procurer davantage d'autonomie. Ces thèmes concernent la façon d'assouplir les frontières entre durée légale du travail et repos obligatoire, ou entre argent et salaire. Il nous reste à aborder les cas où le salarié souhaite réduire son temps de travail.

#### d) Nul besoin de motif pour réduire son temps de travail

Plusieurs possibilités s'offrent au salarié qui individuellement souhaite réduire son temps de travail : le congé parental d'éducation peut être pris en réduisant son temps de travail pour les parents d'enfants de moins de trois ans, le temps partiel familial (art. L 212-4-7 du C.trav.), permettant de bénéficier de périodes de repos contractualisées d'au moins une semaine en raison « des besoins de la vie familiale » <sup>148</sup>, le congé création d'entreprise pour demander à bénéficier d'une double activité, le temps partiel formation dans le cadre d'un congé individuel de formation sont des exemples.

Par ailleurs, l'article L. 212-4-9 du Code du travail organise, depuis la loi du 19 janvier 2000, un *véritable droit individuel au temps partiel*<sup>149</sup>, sans motif, dont les modalités de fonctionnement dépendent de la signature d'un accord collectif, ou à défaut, sont définies dans le texte légal. Les hypothèses de refus prévues dans le texte en cas d'absence d'accord collectif sont « l'absence d'emploi disponible ressortissant de la catégorie professionnelle du salarié ou l'absence d'emploi équivalent » ou la preuve « de conséquences préjudiciables à la bonne marche de l'entreprise ». Peuvent aussi être prévues par accord les modalités d'un temps partiel pour les plus de cinquante-cinq ans volontaires,

Le texte prévoit le passage du temps partiel vers le temps complet et inversement. Les salariés volontaires « ont priorité pour l'attribution d'un emploi ressortissant de leur catégorie professionnelle ou d'un emploi équivalent ». L'employeur a une obligation d'information sur la liste des emplois disponibles correspondants. « Les conditions de mise en place d'horaires à temps partiel à la demande des salariés sont fixées par une convention ou un accord collectif ». Le chef d'entreprise a une obligation d'information annuelle des IRP (bilan des demandes et des refus, raisons des refus...)

<sup>&</sup>lt;sup>148</sup> Ce temps partiel est le seul permettant de réaliser des heures supplémentaires, les périodes travaillées étant à temps plein. - Source F. Morel, ibid; les conditions de refus de l'employeur ne sont pas spécifiées : elles reposent donc sur un accord éventuel ou sur le juge.

ainsi que le prévoit l'accord national interprofessionnel du 13 octobre 2005 pour l'emploi des seniors, ou bien celles du « temps choisi » (réduction de la durée du travail ou de sa répartition horaire).

Pour conclure sur la durée du travail, les dispositions actuelles montrent qu'une véritable liberté est prévue dans les textes. Selon J. Barthélémy<sup>150</sup>, la liberté de refuser une modification proposée par l'employeur est également la tendance. Il est vraisemblable que la relativisation de la règle d'opposer une modification unilatérale au salarié à temps plein « sera retenue un jour en matière de volume des temps de travail ». En effet, « il est soutenable que l'exécution d'heures au-delà de l'horaire collectif (quel qu'il soit, y compris supérieur à la durée légale), doit être exceptionnelle. N'a-t-on pas, du reste, justifié l'assouplissement du recours aux heures supplémentaires par le souci d'une plus grande liberté offerte à ceux qui veulent travailler plus pour gagner davantage? »<sup>151</sup> C'est donc, d'après lui, « de plus en plus autour de la distinction entre temps subi et temps choisi que se construira le droit de la durée du travail ». Or la protection du temps de la vie personnelle est un des attributs du temps choisi, qui inclut le principe de la limitation du pouvoir de l'employeur.

#### 2. Temps de la vie personnelle : la protection prééminente du repos

Dans un contexte où la notion de journée de travail vole en éclats<sup>152</sup>, l'évaluation du temps de travail semble poser problème et la différenciation devient difficile entre présence et travail effectif (G. Iacono, p.91). C'est donc à d'autres notions qu'il est nécessaire de faire appel.

Anja Johansson a développé dans sa thèse les attributions des deux logiques de conception de temps de travail : celle du travail productiviste et celle du travail au temps 153. Le premier cas répond à un logique d'efficacité économique, qui a prévalu jusqu'aux années quatre-vingt dix, dans la notion de temps de travail effectif employée dans quasiment toutes les lois depuis le milieu du XIX<sup>e</sup> siècle. Avec cette logique, « les salariés sont amenés à participer aux objectifs et aux risques de l'entreprise » (p.10) et les employeurs peuvent « éluder une partie des conséquences du passage du travail à la tâche au travail au temps ». Dans cette dernière logique, qui prévaut aujourd'hui, le temps de travail effectif, et rémunéré comme tel, est « l'intégralité du temps pendant lequel le salarié reste à la disposition de l'employeur en vertu du contrat de travail (...) et doit se conformer à ses directives sans pouvoir vaquer librement à des occupations personnelles<sup>154</sup> » (p.11). Les temps ne correspondant pas à cette définition font l'objet de « différentes qualifications selon l'étendue de l'obligation de se tenir à disposition du salarié ». Pendant les temps d'astreinte, par exemple, le salarié est soumis à une obligation d'accessibilité. Viennent ensuite les temps intermédiaires, contraints, qui sont qualifiés ou non de temps de travail effectif, selon que le salarié a obligation ou non de se tenir à disposition de l'employeur (trajet, habillage, déshabillage, douche, formation professionnelle). Ce n'est que lorsque les temps ne sont pas contraints qu'ils peuvent être qualifiés de temps de repos : le temps de repos se caractérise en effet « par l'entière liberté du salarié qui ne doit alors être soumis à aucune contrainte liée à l'entreprise ou à ses obligations professionnelles » (p.11). C'est grâce à la protection du temps de repos, qu'il nous faut d'abord définir, que la protection du temps personnel peut s'exercer. Nous verrons ensuite qu'il est apparemment protégé mais que cette protection reste vulnérable.

\_

<sup>150</sup> Et citation suivante, J. Barthélémy, p.29

<sup>151</sup> Référence à la loi du 31 mars 2005 instaurant le « temps choisi » : travailler plus pour gagner plus

<sup>152</sup> Distinction plus difficile entre trav. effectif dans l'entreprise et celui réalisé à domicile ou dans les transports, comptabilisation complexe des déplacements professionnels, de l'astreinte, du trav. à domicile. (G. Iacono, p.91) 153 A. Johanssen, *La détermination du temps de travail effectif*, L.G.D.J. 2006

<sup>&</sup>lt;sup>154</sup> Cf. art. L. 212-4 du Code du trav. issu de la loi Aubry

### a) Un temps de repos aux caractéristiques clarifiées

Après un exposé des deux finalités de repos, qui relèvent de droits fondamentaux, nous nous intéresserons à la définition qu'en donne la jurisprudence.

Des caractéristiques dépendantes des deux finalités du repos

C'est dans le souci de protéger la santé et la sécurité du travailleur que la notion de repos apparaît, notamment à travers le repos hebdomadaire. Le droit au repos se décline de cinq façons : par la durée maximale journalière du travail (dix heures avec treize heures d'amplitude possible), par un repos hebdomadaire de quarante-huit heures, avec une moyenne de quarante-six heures au plus sur douze semaines, par un droit à congé hebdomadaire, par un droit à congés annuels et par un droit à la retraite à partir de soixante ans 155. La transposition, dans la loi Aubry, de l'article 3 de la Directive Communautaire n°93-104 du 3 novembre 1993 ajoute une exigence nouvelle : le salarié doit disposer d'une période de repos minimale de onze heures consécutives au cours de chaque période de vingtquatre heures, et de trente-cinq heures consécutives chaque semaine. C'est la finalité de cette protection de la santé et de la sécurité « qui préside à l'adoption de la directive communautaire concernant certains aspects de l'aménagement du temps de travail » (A. Johansson, p.540). Le texte de la DE 2003/88 du 4 novembre 2003 a donc défini temps de travail et temps de repos comme deux notions exclusives l'une de l'autre 156. Ainsi, le droit au repos est un droit fondamental du salarié, destiné à « assurer sa totale indépendance par rapport à son employeur. Le droit au repos devra garantir le travailleur salarié contre toute atteinte directe (astreintes, appels téléphoniques pour des renseignements ou des recherches) ou indirecte (charge de travail supérieure au temps de travail prévu) à sa liberté et à sa vie privée pendant la période de repos » 157. Cette interprétation large de la santé et de la sécurité est suivie par la CJCE, qui dans son arrêt Jaeger du 9 septembre 2003 158, précise que le repos doit permettre à l'intéressé « de se détacher et d'effacer la fatigue inhérente à l'exercice de ses fonctions » et « de se consacrer, librement et de manière ininterrompue, à ses propres intérêts aux fins de neutraliser les effets du travail sur [sa] sécurité et [sa] santé ». Est donc visé « un état complet de bien-être physique, mental et social » au sens du préambule de la Constitution de l'Organisation Mondiale de la Santé<sup>159</sup>. Cette conception ne suffit pas à prendre en considération la vie sociale du salarié. C'est donc en devant annuler la règle du repos dominical 160, et s'expliquer sur le maintien d'un repos hebdomadaire fixé le même jour à l'appréciation des Etats, que le Conseil a intégré la protection de la vie personnelle du travailleur, incluant la vie familiale et sociale (A. Johansson, p.541). Ajoutons que l'article 24 de la déclaration universelle des droits de l'Homme du 10 décembre 1948 déclare que « toute personne a droit au repos et aux loisirs et notamment à une limitation raisonnable de la durée du travail et à des congés payés, périodiques ». Par ailleurs, la Conv. EDH consacre le droit de mener une vie familiale normale (art. 8). Les périodes de repos ont ainsi pour but, sans équivoque, de protéger non seulement la santé et la sécurité du travailleur, mais aussi sa

<sup>&</sup>lt;sup>155</sup> Philippe Waquet, L'entreprise et les libertés du salarié, Editions Liaisons, Collection Droit Vivant, 2003

<sup>&</sup>lt;sup>156</sup> Repos défini comme « toute période qui n'est pas du temps de travail (art. 2.2 de la DE); le sommeil peut constituer un temps de trav. (salle de garde d'un hôpital, sommeil dans sa cabine pour routier luttant contre vols). <sup>157</sup> P. Waquet, ibid

<sup>&</sup>lt;sup>158</sup> CJCE <sup>9</sup> sept. 2003, Kiel c/ Jaeger, Rec. CJCE 2003 p. I-8415, RJS 2003 p. 1011 n°1455 (chr. J.-P. Lhernould), cité par A. Johansson, ibid, p.539

<sup>&</sup>lt;sup>159</sup> A. Johansson, ibid, p.540-541

<sup>&</sup>lt;sup>160</sup> Le 12/12/96, la CJCE a fait retirer de la DE de 1993 le principe du repos dominical (mais demeure en France (L.221-5) - (J.-E. Ray, *Vies professionnelles et vies personnelles*, Dr. Soc. N°1 2004)

vie personnelle, qui englobe sa vie familiale et sociale (A. Johansson, p.542). Une définition positive en est donnée par la jurisprudence.

Une définition positive du repos par la jurisprudence

Si la qualification en temps de travail effectif n'est pas toujours simple (cf. la récente possibilité de suivre une formation en dehors du temps de travail<sup>161</sup>, ou les temps de trajet inhabituels des travailleurs itinérants), la définition du temps de repos est très claire dans la jurisprudence.

Dans l'arrêt CJCE Jaeger du 9 septembre 2003 précédemment cité, l'avocat général a conclu que « pour pouvoir se reposer, le salarié doit avoir la possibilité de *se soustraire à son milieu de travail pendant un nombre déterminé d'heures ininterrompues* ». Dans cet arrêt, la Cour a requalifié en temps de travail le temps passé par un chirurgien dans une salle de garde, en application de la DE 93/104. <sup>162</sup>. Concernant le temps de pause, « peu importe le lieu ou l'heure, c'est la possibilité de *se soustraire à la subordination de l'employeur* qui [les] caractérise » <sup>163</sup>. La définition positive du repos est donnée par la Cour de cassation, dans son arrêt SLEC du 10 juillet 2002 <sup>164</sup>, où elle déclare que « le temps de repos suppose que le salarié soit *totalement dispensé, directement ou indirectement et sauf cas exceptionnel, d'accomplir pour son employeur une prestation de travail, même si elle n'est qu'éventuelle ou occasionnelle* ». Cette définition privilégie la non immixtion de l'employeur et donc le respect du temps personnel. Elle n'a pas été contredite par la loi Fillon du 17 janvier 2003 <sup>165</sup>. Le paragraphe 94 de l'arrêt Jaeger précise en outre que « les périodes équivalentes de repos (compensateur, de l'art. 17) doivent se caractériser par le fait que « *pendant ces périodes le travailleur n'est soumis, à l'égard de son employeur, à aucune obligation susceptible de l'empêcher de se consacrer, librement et de manière ininterrompue, à ses propres intérêts* » <sup>166</sup>.

Après avoir donné la définition du temps de repos, penchons-nous sur leur protection, qui fait apparaître aussi, au-delà le la préservation de la seule santé, la protection du temps de vie personnelle.

#### b) Un temps de repos apparemment protégé

Si le temps de repos est principalement protégé dans les textes par des périodes maximales de travail et des périodes minimales de repos, sa protection se révèle à travers d'autres signes. Parmi eux, nous retiendrons les suivants : certains repos ne sont pas transférables en argent, la Cour de Justice a intégré les droits sociaux dans son noyau dur de normes, la Cour de Cassation se montre protectrice du droit au repos et le juge protège la vie personnelle du salarié.

\_

<sup>&</sup>lt;sup>161</sup> L'Accord National Interprofessionnel du 23 septembre 2003 (Liaisons Sociales du 9 octobre 2003 n°8415) prévoit quatre-vingts heures par an par salarié; voir à ce propos l'art. de F. Favennec-Héry, *Temps de formation*, *temps de travail : quelques observations*, Droit social n°5 2004

<sup>&</sup>lt;sup>162</sup> J.-E. Ray, Temps professionnel et temps personnels, Droit social n°1 2004

<sup>&</sup>lt;sup>163</sup> Voir l'arrêt Cass. du 10 mars 1998, concernant la pause déjeuner de salariés en continu devant rester près de leurs machines. Cette pause n'est ni du repos, ni du travail, le repos devant être constitué exclusivement de temps personnel. Ce n'est en revanche pas vrai pour le temps de travail, qui peut en contenir aussi ; Source J.-E. Ray, *Temps professionnel et temps personnels*, Droit social n°1 2004, p.66

<sup>&</sup>lt;sup>164</sup> Cass. soc., 10 juillet 2002, aff. 00-18452, SLEC, J.-E. Ray, *Temps professionnels et temps personnels*, Droit social n°1, 2004, p.67

<sup>&</sup>lt;sup>165</sup> J.-E. Ray, Temps professionnel et temps personnels, Droit social n°1 2004

<sup>&</sup>lt;sup>166</sup> J.-E. Ray, *La guerre des temps*, Droit social n°1 2006

# Les repos non transférables en argent 167

Dans le cadre des récentes dispositions élargissant les possibilités de conversion de repos en rémunération, « la transformation d'un temps de repos en argent est parfois impossible », pour « des raisons de protection de la santé et de la sécurité des travailleurs ou pour préserver des droits acquis par le travail ». Sont concernés en premier lieu les repos institutionnalisés, que sont le repos quotidien de onze heures, mis en place en 1998 à l'occasion de la transposition de la Directive, et le repos hebdomadaire de vingt-quatre heures institué en 1906. Ces deux repos sont garantis par l'employeur, qui engage sa responsabilité pénale, dans un but de protection et de sécurité des salariés. Ils sont obligatoires, donc ne dépendent pas de la volonté réelle ou supposée des salariés. En deuxième lieu, sont concernées les contreparties en repos à certaines dérogations à ce repos de onze heures <sup>168</sup>. En troisième lieu, la loi du 9 mai 2001 n°2001-397 relative à l'égalité professionnelle entre hommes et femmes a induit l'octroi d'une compensation pour le travail de nuit, qui doit obligatoirement être prise en repos. Enfin, le congé annuel payé, « dans un souci de préservation des droits acquis », est protégé par le droit communautaire <sup>169</sup> et le droit national. A propos de la protection du congé payé, la CJCE a même fait entrer la charte communautaire des droits sociaux fondamentaux de 1989 dans le noyau dur des droits fondamentaux communautaires <sup>170</sup>.

L'intégration des droits sociaux dans le noyau dur des droits fondamentaux communautaires En effet, dans son arrêt du 26 juin 2001<sup>171</sup>, concernant des intermittents du spectacle qui se voyaient privés de congés payés en raison du caractère trop restrictif de la législation britannique sur le sujet, la CJCE s'est appuyée sur la charte afin d'interpréter la directive en cause (93/104, art. 7§1). La Cour de cassation est également protectrice du repos.

#### La Cour de cassation protectrice

Elle veille en effet à ce que le salarié au repos soit totalement indépendant à l'égard de son employeur, pendant les astreintes, les pauses et le congé. Ainsi, dans son arrêt SLEC du 10 juillet 2002 cité précédemment, elle conclut logiquement, après sa définition du temps de repos, que « lorsqu'il est d'astreinte, un salarié ne bénéficie pas de son repos hebdomadaire » <sup>172</sup>. La Cour confirme sa position protectrice dans l'arrêt du 2 avril 2003 <sup>173</sup> (agents EDF assurant un service d'astreinte d'action immédiate dans un appartement à proximité de leur lieu d'intervention) : « Les salariés étant tenus de

<sup>&</sup>lt;sup>167</sup> L'ensemble de ce paragraphe est rédigé à partir de : F. Morel, *Repos ou argent ? Un arbitrage variable dans le droit de la durée du travail*, Droit social n°6, 2005, p.625-633, sauf mention contraire.

<sup>&</sup>lt;sup>168</sup> La DE 2008/88 du 4 novembre 2003 permet, sous réserve de compensation de périodes équivalentes, de déroger au repos de onze heures. Voir aussi l'arrêt Jaeger CJCE du 9 septembre 2003, sur le principe du repos nécessaire entre deux périodes travaillées. La compensation en temps n'est pas convertible en argent et doit être rapidement consommée. (F. Morel, ibid)

<sup>&</sup>lt;sup>169</sup> La DE 2003 sur le temps de travail prévoit quatre semaines de congés au moins pour tout travailleur, qui ne peuvent être converties en argent. Un amendement du Sénat sur la loi nationale du 31 mars 2005 étend l'interdiction de conversion aux cinq semaines de congés payés. (F. Morel, ibid)

<sup>&</sup>lt;sup>170</sup> J. Mouly, Les droits sociaux à l'épreuve des droits de l'Homme, Droit social n°9-10, 2002

<sup>&</sup>lt;sup>171</sup> CJCE 26 juin 2001, aff. C-173/99, BECTU, D.2002, p.444, note J.-L. Clergerie, cit. J. Mouly, *Les droits sociaux à l'épreuve des droits de l'Homme*, Droit social n°9-10, 2002

<sup>&</sup>lt;sup>172</sup> La loi Fillon du 17 janvier 2003, sans contredire la définition du repos par la Cour, a cependant supprimé le résultat du repos en ajoutant à l'art. L. 212-4 bis : « Exception faite de la durée d'intervention, la période d'astreinte est décomptée dans les durées minimales visées aux art. L220-1 et L221-4 » (donc assimilées à du repos !). Toutefois, une circulaire du 14 avril 2003 précise que « si une intervention a lieu pendant une période d'astreinte, le repos intégral doit être donné à compter de la fin de l'intervention sauf si le salarié a déjà bénéficié avant le début de son intervention de la durée minimale de repos continue prévue par le C.trav. » (J.-E. Ray, *Temps professionnels et temps personnels*, Dr.soc. n°1, 2004, p.68)

Cass. soc. 2 avril 2003, cité par J.-E ;Ray, ibid, p.67 (agents EDF, astreinte)

rester dans des locaux imposés par l'employeur afin de répondre sans délai à toute demande d'intervention sans pouvoir vaquer librement à leurs occupations personnelles, cette période constituait un temps de travail effectif qui devait être rémunéré comme tel. » Dans la continuité de son raisonnement, le 16 septembre 2003<sup>174</sup>, elle considère que le malaise d'un cheminot dans un hôtel d'Avignon est imputable au travail (accident de mission)<sup>175</sup>. Cependant, dans son arrêt EDF du 2 avril 2003<sup>176</sup> (décès d'un agent à son domicile pendant son astreinte), elle considère qu'il ne s'agit pas d'un accident du travail. Enfin, elle a cassé le 17 février 2004<sup>177</sup> l'arrêt de la Cour d'Appel d'Aix du 18 septembre 2001 : « le fait de n'avoir pas pu être joint en dehors des horaires de travail sur son téléphone portable personnel est dépourvu de caractère fautif, et ne permet donc pas de justifier un licenciement disciplinaire » De même, le 27 novembre 2001 179, elle ne considère pas comme fautif un salarié qui a refusé de participer à une réunion sur son temps de repos. Ces exemples montrent la position protectrice de la Cour de cassation quant au temps de repos. Toutefois, elle va encore plus loin, en protégeant aussi la vie personnelle du salarié.

# La protection par le juge de la vie personnelle du salarié 180

La Cour de cassation a utilisé la notion de *vie personnelle*, qui « n'abolit pas la protection spéciale et renforcée de la vie privée », dans l'arrêt Arnoux du 14 mai 1997<sup>181</sup>, pour désigner « aussi bien les relations du salariés avec l'entreprise pendant le temps de travail et dans les locaux professionnels que les périodes où le salarié se trouve chez lui ou plus largement en dehors de l'exécution de son travail » <sup>182</sup>. Le 16 février 2005<sup>183</sup>, elle approuve la Cour de Paris d'avoir condamné une entreprise à des dommages et intérêts pour avoir fait travailler un salarié le dimanche, du fait du « préjudice à l'atteinte de sa vie personnelle » <sup>184</sup>. La deuxième sorte de protection de la vie personnelle du salarié, qui inclut sa vie privée, est celle de son **domicile**. L'enjeu de cette protection s'est accru depuis l'arrivée des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Alain Supiot résume ainsi le principe juridique qui prévaut : « si techniquement on peut travailler n'importe où, n'importe

<sup>&</sup>lt;sup>174</sup> Cass. soc. 16 septembre 2003, cité par J.-E ;Ray, ibid, p.68

<sup>&</sup>lt;sup>175</sup> J.-E ;Ray, ibid, p.68 et arrêt cité suivant

<sup>&</sup>lt;sup>176</sup> Cass. soc. 2 avril 2003, cité par J.-E ;Ray, ibid, p.68 (astreinte, accident domicile)

<sup>&</sup>lt;sup>177</sup> Cass. soc. 17 février 2004, cité par J.-E ;Ray, La guerre des temps, Dr.soc. n°1, 2006, p.11

<sup>&</sup>lt;sup>178</sup> J.-E ;Ray, ibid

<sup>&</sup>lt;sup>179</sup> Cass. soc. 27 novembre 2001, cité par J.-E. Ray, *Temps professionnels et temps personnels*, Dr.soc. n°1, 2004, p.67 (refus d'un salarié en repos de participer à une réunion)

<sup>&</sup>lt;sup>180</sup> D'après une étude de l'APEC (Association Pour l'Emploi des Cadres) parue dans le Monde Entreprises du 4 novembre 2003, p VIII, *Les cadres jugent sévèrement leurs patron*, la priorité de la vie personnelle progresse chez les cadres aux dépens de la vie professionnelle, y compris pour les cadres de Direction Générale (citée par P. Waquet, *La vie personnelle du salarié*, Droit social n°1, 2004) et 78% des cadres veulent privilégier l'avenir de leur vie privée. « Les générations issues des années quatre-vingt ont constaté les dégâts des restructurations sur des parents surinvestis professionnellement, donc peu disponibles, qui ne retrouvent pas leurs marques en cas de licenciement » (J.-E. Ray, *Temps professionnel et temps personnels*, Droit social, n°1 2004).

<sup>&</sup>lt;sup>181</sup> Cass. soc. 14 mai 1997, Arnoux, B n°175, cité par P. Waquet, *La vie personnelle du salarié*, Dr.soc. n°1, 2004, p.25 (notion de vie personnelle)

<sup>&</sup>lt;sup>182</sup> P. Waquet, ibid

<sup>&</sup>lt;sup>183</sup> Cass.soc. 16 février 2005, n°375 FS-D, cité par JE Ray, *La guerre des temps*, Dr.soc. n°1, 2006, p.9 (travail le dimanche : atteinte à la vie personnelle du salarié)

<sup>&</sup>lt;sup>184</sup> Concernant la protection de la vie personnelle sur le lieu de travail, la Cour donne raison le 8 octobre 1996 à une salariée à laquelle l'employeur veut retirer un jour de salaire pour avoir refusé d'effectuer une excursion, alors qu'elle s'est tenue à disposition pour travailler : « n'est pas tenue de participer à une excursion même organisée en concertation avec le comité d'entreprise ». C'est au salarié de décider s'il veut se distraire et comment. (P. Waquet, *L'entreprise et les libertés du salarié*, Editions Liaisons, Collection Droit Vivant, 2003)

quand, pour un juriste, il importe où, il importe quand » 185. La protection des conditions dans lesquelles le télétravail s'effectue prend alors toute son importance. 186 L'arrêt Abram / Zürich assurances du 2 octobre 2001<sup>187</sup> est catégorique sur le volontariat, en interdisant le télétravail forcé : « le salarié n'est tenu ni d'accepter de travailler à domicile, ni d'y installer ses dossiers et instruments de travail ». Par ailleurs, l'arrêt de la Cour d'appel de Versailles du 28 mars 2003 188 fait état du temps - de repos - pendant lequel il était reproché à un salarié d'avoir utilisé son ordinateur portable à des fins personnelles : « en autorisant Denis G. à emporter l'ordinateur portable à son domicile, la société reconnaît nécessairement un usage privé de celui-ci, sauf à étendre le temps et le lieu d'exécution du contrat de travail au domicile du salarié durant son temps de repos et de vie privée, ce qu'elle ne revendique pas ».

Si la position de la jurisprudence semble protectrice, le droit au repos présente une vulnérabilité certaine, perceptible à travers les nouvelles formes de travail et dans les normes.

## c) Une protection vulnérable

D'après l'analyse d'Anja Johansson, « nous nous situons dans une étape intermédiaire relevant de la logique du travail au temps comportant certains éléments productivistes ». Elle prône davantage de cohérence<sup>189</sup> avec la définition actuelle du temps de travail effectif, qui exprime sans équivoque le travail au temps. Par ailleurs, elle précise que la protection des périodes de repos, réelle dans notre droit d'après son analyse, complète la limitation du temps de travail effectif au temps mis à disposition. C'est cette complémentarité qui, d'après elle, devrait permettre d'assurer à la fois la protection de la santé et de la sécurité et l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle des salariés. Toutefois, la protection des périodes de repos est vulnérable à plusieurs titres : la possibilité d'imposer des astreintes à domicile<sup>190</sup>, l'intensification (facteur de risques pour la santé et la sécurité des salariés) et **l'aménagement flexible** du temps de travail (irrégularité des horaires) sont les trois thèmes qu'elle identifie comme affectant potentiellement le droit au repos.

Il en est d'autres, comme les nouvelles formes de travail dues aux nouvelles technologies, qui, couplées à la flexibilité des horaires ou à l'hypothèse d'autonomie de certains salariés, donnent des motifs plus ou moins légitimes au manque de contrôle du temps de travail. Les modalités régissant les conventions au forfait permettent également d'ignorer la durée maximale du travail. Enfin, le report sur les partenaires sociaux présente le risque de décharger la puissance publique de la

186 C'est pourquoi l'Accord européen du 16 juillet 2002 sur le télétravail (où ce dernier est « tout travail effectué de façon régulière en dehors des locaux de l'employeur ») stipule que « l'employeur respecte la vie privée du télétravailleur » et instaure une égalité de traitement avec les autres travailleurs ; le guide du télétravailleur anglais demande de prévoir les horaires pendant lesquels le salarié peut être joint ainsi qu'une ligne spécifique dédiée à l'entreprise avec un répondeur ; P. Waquet, La vie personnelle du salarié, Droit social n°1, 2004

<sup>&</sup>lt;sup>185</sup> Cité par P. Waquet, La vie personnelle du salarié, Droit social n°1, 2004

<sup>187</sup> Cass. soc. Abram / Zürich assurances du 2 octobre 2001, cité par J.-E. Ray, Temps professionnel et temps personnels, Droit social, n°1, 2004 (travail forcé au domicile)

188 Cour d'appel de Versailles du 28 mars 2003, op. cit. J.-E. Ray, ibid, p.59

<sup>&</sup>lt;sup>189</sup> A. Johansson propose notamment la suppression de toutes les heures d'équivalence, la qualification en temps de travail effectif des heures d'habillage et de déshabillage et des temps de formation (p.584-585).

<sup>&</sup>lt;sup>190</sup> La CJCE, moins protectrice que la Cour de cassation, limite le repos total au repos compensateur prévu à l'art. 17 de la DE de 93 (§94 de l'arrêt CJCE Jaeger du 9 septembre 2003). Cela instaure un temps de 3<sup>ème</sup> type : le repos avec maintien d'un lien de subordination (astreinte); l'arrêt CJCE SIMAP du 3 octobre 2000 avait semblé dire que l'accessibilité par portable au domicile ne nuit pas au temps de repos) (J.-E. Ray, Temps professionnel et temps personnels, Droit social n°1, 2004)

garantie de protection du droit de repos. Nous nous bornerons à décrire deux phénomènes : l'extension du travail à domicile dans les faits et celle du forfait jours dans les textes et les contrats.

Travail à domicile : un enjeu pour le droit au repos

Le phénomène est décrit par Jean-Emmanuel Ray comme « la banalisation de la subordination à domicile » et « le développement de la suborganisation généralisée », auxquels se heurte la « ferme volonté jurisprudentielle de cantonnement, afin que le salarié « retrouve sa liberté » » <sup>191</sup>. A propos plus précisément du télétravail, « la question du contrôle du temps de travail se pose régulièrement » : l'employeur « ne doit pas courir le risque d'être accusé de faire travailler le télétravailleur au-delà de ce que la loi autorise », « le salarié est exposé au risque de devoir être constamment joignable par son employeur, ce qui peut engendrer, de ce fait, une diminution de son temps de repos » <sup>192</sup>. Cette difficulté a conduit le Forum des droits sur l'Internet à faire la recommandation suivante : « avec le télétravail, le temps de travail n'est plus l'indicateur référent pour mesurer la contribution du salarié. La charge de travail semble alors permettre une meilleure estimation du travail effectué. Travailler au forfait en fixant des objectifs à atteindre, en laissant ainsi au salarié une grande liberté d'organisation, semble correspondre davantage à la réalité du télétravail ». Il préconise d'autre part « que les partenaires sociaux, dans le cadre des négociations relatives à la mise en place des conventions de forfait, précisent dans quelle mesure les télétravailleurs non cadres qui disposent d'une réelle autonomie peuvent être concernés par les conventions au forfait ».

Nous en venons au forfait jours, dont nous doutons que ce soit une solution adéquate, puisque par ses modalités et ses extensions récentes, il met à mal *la durée raisonnable du travail journalier et hebdomadaire* prévue dans la charte sociale (art. 2-1).

Le forfait jours dénoncé par le Comité européen des droits sociaux

Le forfait jours, pour les *cadres autonomes* devant faire face à des *obligations professionnelles* sur leur temps de repos, a été créé à l'occasion de la mise en place des trente-cinq heures. Son élargissement aux « itinérants non cadres » par la loi Fillon du 17 janvier 2003 et « aux salariés non cadres » de toutes les entreprises par la loi PME du 2 août 2005 parachève la libéralisation du temps des salariés autonomes <sup>193</sup>. Cette évolution ajoute un élément d'incohérence entre les statuts des cadres et des non cadres <sup>194</sup>, en même temps qu'elle continue d'instituer comme légales des durées du travail pourtant non raisonnables, signant la fin de la réduction du temps de travail (F. Favennec-Héry). L'accord du salarié est requis, ainsi que la conclusion d'un accord collectif définissant les bénéficiaires du forfait jours <sup>195</sup>. C'est donc sur les partenaires sociaux que repose la définition des garanties offertes aux salariés concernés, dont l'évaluation personnalisée de la situation aboutira ou non à la proposition d'une convention au forfait jours. Françoise Favennec-Héry juge l'avis du Conseil constitutionnel discutable, lorsqu'il trouve compatibles les dispositions de la loi PME de 2005 avec la protection de la santé et de la sécurité du salarié. En effet, le salarié au forfait jours peut renoncer à une partie de ses jours de repos depuis la loi du « temps choisi » pour gagner plus. La durée maximale du travail est donc abandonnée au profit du seul contrôle des temps de repos, ce qui réduit les garanties légales de la

-

<sup>&</sup>lt;sup>191</sup> J.-E. Ray, ibid

<sup>&</sup>lt;sup>192</sup> Citations de la phrase et deux citations suivantes : J. Gonié, *Le télétravail en France : les points principaux de la recommandation du Forum des droits sur l'Internet*, Droit Social n°3, 2005, p.273-276

<sup>&</sup>lt;sup>193</sup> Pour le détail, lire F. Favennec-Héry, *Le forfait jours pour tous ou la fin de la RTT*, Droit social n°12 2005

<sup>&</sup>lt;sup>194</sup> La distinction retenue est l'autonomie comme expression d'un choix pour le cadre, comme le résultat d'un état de fait pour le non cadre, ibid.

<sup>&</sup>lt;sup>195</sup> Nous pouvons nous demander si le choix reste individuel après la signature de l'accord.

protection de la santé du salarié. Cette protection ne dépend plus que du sérieux du calcul des heures de repos et de la qualification juridique de certains temps. L'auteur appelle à réactiver le concept de charge de travail introduit par la loi du 19 janvier 2000. La limitation à quarante-huit heures de travail hebdomadaires prévues dans Directive Européenne du 4 novembre 2003 aurait pu être invoquée, si son article 17 ne prévoyait pas des exceptions, dont celle concernant le cas d'une impossible prédétermination du temps de travail. Reste alors l'invocation de l'article 2-1 de la Charte sociale.

La Confédération Française de l'Encadrement (CFE-CGC) a introduit deux recours devant le Conseil de l'Europe pour faire constater, avec succès, la violation par la France de l'article 2-1 de la charte sociale, au motif que la disposition autorise les cadres au forfait à effectuer treize heures de travail par jour six jours par semaine, donc soixante dix-huit heures par semaine. Le Comité des ministres n'a fait que prendre acte de ces violations sans prononcer de condamnation <sup>196</sup>.

Sur le plan juridique, Anja Johansson repousse par ailleurs la justification de ce type de convention. En effet, l'idée selon laquelle « les limitations de la durée du travail » seraient inadaptées aux cadres idée qui justifie la création des conventions au forfait jours - ne lui paraît pas convaincante, pour plusieurs raisons. D'abord, « l'application de la définition légale du temps de travail effectif ne pose aucune difficulté particulière ». Ensuite, la durée de leur travail, si elle ne peut être prédéterminée, peut être déterminée a posteriori, sans difficulté ni juridique ni technique. Enfin, les cadres ont, les études le montrent, une « évaluation précise de leur temps de travail. « La comptabilisation du temps de travail des cadres rencontre des obstacles plutôt culturels ». En revanche, « les contraintes pesant sur le rythme de travail se sont accrues », ce qui se traduit en « élévation de la charge de travail (...) répercutée en termes de normes et de délais ». Ces contraintes appellent une « capacité critique » de leur part dans « la définition des objectifs et de la charge de travail qui en résulte », donc sur « l'organisation du travail ». S'ajoute une culture de la présence, destinée à « témoigner, sans attendre, de la disponibilité temporelle attendue », dans « une perspective de promotion ». La disponibilité et l'autonomie temporelle du cadre font partie de son identité sociale, en tant que contributions dues « en échange de rétributions matérielles et symboliques présentes et futures ». En conséquence, « en difficulté pour atteindre les résultats qui lui ont été assignés, le cadre va, autant, sinon plus, s'en prendre à sa capacité d'auto-organisation qu'à la manière dont les objectifs ont été définis » <sup>197</sup>.

La tendance à la généralisation du forfait jours, la forte culture du temps de présence ainsi que l'intériorisation des objectifs contribuent à faire du choix du salarié un instrument de fragilisation de la protection des temps de repos et de la durée maximale du travail. Cependant la protection de la vie personnelle du salarié ou de sa vie privée pourrait devenir une issue pour limiter cette vulnérabilité. Le troisième angle que nous nous avons choisi d'étudier, indissociable d'une qualité du temps hors

travail et majeur dans les aspirations des salariés, est l'accès à une articulation des temps satisfaisante.

### 3. Articulation des temps : la vie personnelle mieux considérée

La conciliation des vies professionnelle et personnelle est « sans doute l'un des plus grands thèmes d'aujourd'hui et de demain pour le droit du travail, mais aussi pour le droit de la protection sociale et spécialement de la Sécurité sociale » 198. Elle appelle plusieurs questions relatives à sa mise œuvre. La protection des salariés contre l'imprévisibilité des contraintes professionnelles, difficile à concilier en

<sup>&</sup>lt;sup>196</sup> Michel Miné, Le droit du temps de travail à l'épreuve de la Charte sociale, Sem. Soc. Lamy, n°1228 du 19 sept. 2005, p.8-11, cité par A. Johansson, La détermination du temps de travail effectif, L.G.D.J. 2006

Ensemble des citations non annotées du chapitre : A. Johansson, ibid

J.-P. Laborde, Vie professionnelle, vie personnelle et droit de la Sécurité sociale, Droit social n°1 2004,

particulier avec des responsabilités familiales, est par exemple importante. Sur ce sujet, le « temps choisi » de la loi du 31 mars 2005, évoquée précédemment, devrait permettre de développer le volontariat concernant les heures supplémentaires, qui perdent ainsi leur caractère imposé par l'employeur 199. Il serait également intéressant d'étudier l'existence de dispositions favorisant l'harmonisation entre horaires du travail et horaires de la vie personnelle : l'accès des salariés aux services d'accueil des enfants ou d'aide à la personne, la cohérence entre les horaires de la ville et les horaires du salarié, ainsi que l'incitation à la contribution de l'employeur à la mise en place de services à la personne. En 2004, a par exemple été créé un crédit d'impôt famille qui finance à hauteur de 25% les investissements des entreprises en création de crèches et haltes garderies. Cette somme indemnise les frais de garde de salariés pour des besoins ponctuellement nécessaires et permet de former des salariés en congé parental d'éducation. Jean-Emmanuel Ray se demande si cet accompagnement doit être encouragé, « car ces facilitations rendent plus difficiles un refus de quitter l'entreprise aux horaires habituels » 200.

Nous avons choisi sur le thème de l'articulation des temps de nous concentrer sur deux aspects : d'abord la prise en compte de la vie familiale dans les normes légales et conventionnelles, ensuite l'aspiration première des salariés en la matière, soit leur accord sur les horaires de travail. Rappelons que depuis 1973, l'article L 212-4-1 du Code du travail définit les horaires individualisés <sup>201</sup>, mais il « ne reconnaît aux salariés aucun droit individuel à en bénéficier » 202. Or, nous rappelle Anja Johansson, « la plus ou moins grande régularité des horaires de travail joue sur la qualité du temps hors travail dans la mesure où elle conditionne les possibilités de planifier les activités et d'articuler le temps de travail avec les autres temps sociaux ». L'enjeu majeur des années à venir pourrait bien être selon elle « la répartition des heures travaillées, les aménagements de l'organisation du travail et les limites à l'intensification du travail exigées en contrepartie de la réduction du temps de travail ». Elle ajoute que « les débats et les conflits porteront alors sur les marges de flexibilité compatibles avec le temps humain, les rythmes et les exigences du temps personnel, familial et social. Du fait des distances, des horaires scolaires et familiaux, les temps libres sont le plus souvent vécus comme des temps morts (...), [qui] peuvent transformer cinq ou six heures de travail effectif en douze heures de temps contraint. Faute de prendre en compte ces réalités, on entretiendra le malentendu qui consiste à imaginer « une société du temps libre » sans considérer que le temps hors travail devient, pour beaucoup, du temps contraint marqué par les aléas des horaires de travail et la pression de l'organisation du travail » <sup>203</sup>. Nous analyserons donc dans quelle mesure les salariés peuvent soit refuser une modification horaire, soit voir accepter une sollicitation de modification de leur part. Toutefois, avant d'aborder les deux thèmes choisis, il nous semble nécessaire de faire le point sur les dispositions qui encouragent, prônent ou imposent des politiques et dispositions en faveur de l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle.

<sup>199</sup> Les effets de cette mesure seront riches d'enseignements : le nombre d'heures imposées réduit-il ? Cette mesure présente-t-elle le risque de différencier les salariés au point d'introduire des discriminations entre ceux qui sont volontaires et les autres ?  $^{200}$  J.-E. Ray, *Vies professionnelles et vies personnelles*, p. 5-10, Droit Social n°1, 2004

<sup>&</sup>lt;sup>201</sup> Le système permet au salarié à temps plein de gérer ses horaires dans le cadre de plages variables et reporte d'une semaine sur l'autre, dans certaines limites, des débits et crédits d'heures; d'après l'étude IPSOS 2003 déjà citée, 10% des salariés ont des horaires « modifiables par eux-mêmes d'un jour à l'autre - horaires à la carte » ; à l'autre extrême, 61% ont des horaires déterminés par l'entreprise, non modifiables.

<sup>&</sup>lt;sup>202</sup> A. Gardin, La prise en compte de la vie familiale dans les normes légales et conventionnelles du travail, Droit social n° 09/10, 2002, p. 859

<sup>&</sup>lt;sup>203</sup> A. Johansson, La détermination du temps de travail effectif, L.G.D.J., 2006, p.587

## a) Un corollaire au droit à l'emploi et à l'égalité professionnelle

La prise en compte des responsabilités familiales comme corollaire de l'accès à l'emploi pour tous, de l'égalité professionnelle entre hommes et femmes ou de l'amélioration des conditions de travail est peu à peu intégrée dans des dispositions internationales, européennes ou nationales.

Au niveau international, l'harmonisation des responsabilités professionnelles et familiales fait l'objet d'une disposition des Convention n°156 et Recommandation n°165 de 1981, concernant *l'égalité des chances et de traitement pour les travailleurs des deux sexes*<sup>204</sup>. Par ailleurs, la Convention n°183 de 2000 concernant *la protection de la maternité* stipule dans son article 10, que les mères qui allaitent ont un droit à des pauses quotidiennes ou à une réduction de la durée du travail pour allaiter leur enfant, « comptées comme temps de travail et rémunérées en conséquence ». La Convention n°171 et la Recommandation n°178 pour *l'amélioration des conditions de travail* des hommes et des femmes la nuit prévoient des dispositions pour protéger la santé et la sécurité, *préserver les obligations familiales et sociales*, la poursuite de la carrière professionnelle et des compensations en durée du travail, salaires et avantages spéciaux<sup>205</sup>. La consultation des représentants des travailleurs sur le calendrier, sur l'organisation du travail et sur les garanties accordées est également demandée.

Quant aux dispositions européennes, elles sont multiples, aussi ne les citerons-nous pas toutes. Notons d'abord que la Cour de Justice a renforcé clairement le droit communautaire sur le sujet, notamment à travers l'affaire Kathleen Hill du 17 juin 1988<sup>206</sup>, dans laquelle elle « reconnaît désormais que « l'articulation entre la vie familiale et la vie professionnelle est un principe qui est largement considéré dans les ordres juridiques des États membres comme étant le corollaire naturel de l'égalité entre hommes et femmes et reconnu comme tel par le droit communautaire. » » 207 La Résolution du 21 mai 1991 du Conseil de l'Union Européenne sur le troisième programme d'action communautaire pour l'égalité des chances invite les états membres à « réduire les obstacles à l'accès et à la participation des femmes à l'emploi, en facilitant la conciliation entre les responsabilités familiales et professionnelles des femmes et des hommes ». De même, le Pacte européen pour l'emploi de 1994, stipule que la conciliation des temps pour mieux articuler vie familiale et vie professionnelle doit permettre, conjointement à une politique d'égalité professionnelle, de faciliter l'accès du plus grand nombre au marché du travail. L'article 27 de la Charte sociale européenne révisée du 3 mai 1996, intitulé Droit des travailleurs ayant des responsabilités familiales à l'égalité des chances et de traitement, stipule que « toutes les personnes ayant des responsabilités familiales et occupant ou souhaitant occuper un emploi sont en droit de le faire sans être soumises à des discriminations et autant que possible sans qu'il y ait conflit entre leur emploi et leurs responsabilités familiales ». La

<sup>&</sup>lt;sup>204</sup> La Convention n°156 de l'OIT impose aux Etats membres dans son art. 3 de « permettre aux personnes ayant des responsabilités familiales qui occupent ou désirent occuper un emploi d'exercer leur droit de l'occuper ou de l'obtenir sans faire l'objet de discrimination et, dans la mesure du possible, sans conflit entre leurs responsabilités professionnelles et familiales. » Son art. 4 stipule que les Etats membres doivent « a) permettre aux travailleurs ayant des responsabilités familiales d'exercer leur droit au libre choix de leur emploi ; b) tenir compte de leurs besoins en ce qui concerne les conditions d'emploi et la sécurité sociale. »

<sup>&</sup>lt;sup>205</sup> Le travail de nuit a connu une double évolution qui d'une part a rétabli une égalité formelle en supprimant une protection spécifique aux femmes, d'autre part a vu supprimer des garanties jugées superfétatoires par les chefs d'entreprises. Avant le relais que prendra l'OIT sur le sujet avec les Conv. n°41 (1934) et n°89 (1948) qui prévoient des souplesses et des exceptions, la Conv. de Berne avait interdit pour la première fois, en 1906, le travail de nuit des femmes dans l'industrie. En 1990, un protocole à la Conv. n°89 soumet l'autorisation du travail des salariées dans l'industrie à l'accord des partenaires sociaux. (J.-M. Servais, 2005)

<sup>&</sup>lt;sup>206</sup> CJCE, 17 juin 1988, aff. C-243/95 Kathleen Hill, M.-T. Lanquetin, *L'égalité entre les femmes et les hommes :* sur la directive 2002/73 du 23 septembre 2002, Droit social n°3, 2003, p.312-322 <sup>207</sup> M.-T. Lanquetin, ibid

Charte définit un certain nombre d'obligations des États membres pour rendre ce droit effectif, parmi lesquelles celle de « tenir compte de leurs besoins en ce qui concerne les conditions d'emploi et la sécurité sociale. » Le Livre Blanc de 1994 sur la politique sociale et la Directive Européenne sur le travail à temps partiel de 1997 abordent aussi cette nécessité. En 2000, la problématique de la conciliation vie familiale et vie professionnelle est consacrée au niveau européen à travers l'article 33 alinéa 2 de la Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne (2000)<sup>208</sup> qui proclame qu' « afin de pouvoir concilier vie familiale et vie professionnelle, toute personne a le droit d'être protégée contre tout licenciement pour un motif lié à la maternité, ainsi que le droit à un congé de maternité payé et à un congé parental à la suite de la naissance ou de l'adoption d'un enfant » 209. Notons l'évolution de conception que cet article met en valeur : l'article fait d'abord partie non pas du chapitre égalité mais du chapitre solidarité de la Charte, puis il aborde la conciliation comme une fin de solidarité, avec des droits associés, et plus seulement comme un moyen de l'égalité professionnelle, de l'accès à l'emploi ou de l'amélioration des conditions de travail. La même année, la résolution du 29 juin prise par le Conseil des ministres de l'Emploi et de la Politique sociale encourage notamment l'harmonisation des rythmes scolaires et des horaires de travail et la prise en compte par les entreprises de la vie des travailleurs<sup>210</sup>.

Si ces signes, incitations voire obligations sont très encourageants, les dispositions européennes font toutefois l'objet de critiques sur leur frilosité à reconnaître formellement un « droit égal des hommes et des femmes à une vie familiale normale » lorsqu'elles en ont l'occasion, comme cela aurait pu être le cas à propos du travail de nuit des femmes : « l'arrêt Stoeckel<sup>211</sup> ayant déclaré cette interdiction non conforme au droit communautaire, on aurait pu rêver que la question soit reprise dans toute son ampleur à cet échelon communautaire, sur la base d'un droit égal des hommes et des femmes à une vie familiale normale. Or il n'en est rien : la directive envisage le travail de nuit du seul point de vue de la protection de la santé et de la sécurité. »<sup>212</sup> L'Europe a pourtant montré qu'une approche compréhensive du temps de travail était possible. Deux exemples l'illustrent, qui sont la Recommandation sur les services de garde d'enfants et la Directive Jeunes. En effet, la Recommandation 92/241 du 31 mars 1992 sur les services de gardes d'enfants contient des principes directeurs pour un nouveau type de réglementation ou de négociation compréhensive du temps de travail journalier où se confondent le travail salarié et le travail scolaire (A. Supiot, 1995).

En France, d'aucuns regrettent en 2004 une « intervention des pouvoirs publics [qui] s'est largement concentrée sur la question des jeunes enfants alors que la conciliation est nécessaire à tous les âges de la vie » <sup>214</sup>. La loi du 23 février 2006 relative à l'égalité salariale entre les femmes et les hommes vient

Proclamation solennelle, Parlement européen, Conseil de l'Union européenne, Commission européenne, JOCE C 364 du 18/12/2000 - JOCE C 007/8 du 11/01/2001 (rectificatif)

<sup>&</sup>lt;sup>209</sup> O. Gérard, Vers l'émergence d'une politique publique de conciliation, 22 mars 2004, www.unaf.fr

<sup>&</sup>lt;sup>210</sup> Remettant en cause la tradition sexuée de la répartition des rôles, cette Résolution encourage aussi le congé de paternité, les mesures permettant aux hommes de participer davantage à la vie familiale, la répartition entre les travailleurs des soins aux enfants et aux personnes âgées ou à charge, le développement de services de soutien aux familles, la protection des familles monoparentales, les actions de modification des mentalités - Source D. Méda, *Le temps de femmes*, Flammarion, 2001

Arrêt Stockel, CJCE 25 juillet 1991, aff. C-345-89, Droit Social 1992, 174, obs. M.-A. Moreau, cité par A. Supiot, *Temps de travail : pour une concordance des temps*, Dr.soc. n° 12, 1995

<sup>&</sup>lt;sup>212</sup> Alain Supiot, ibid

<sup>&</sup>lt;sup>213</sup> JOCE n°L.123/16 du 8 mai 1992, art. 1, 4 et 5 ; citée par Alain Supiot, ibid

<sup>&</sup>lt;sup>214</sup> O. Gérard, ibid

répondre en partie à cette préoccupation en prévoyant une majoration de l'allocation de formation pour les salariés devant engager des frais de garde d'enfants en dehors du temps de travail<sup>215</sup>. L'article 5 de la loi prévoit qu'une nouvelle catégorie d'indicateurs pertinents apprécie la situation respective des femmes et des hommes dans le domaine de *la conciliation entre l'activité professionnelle et l'exercice de la responsabilité familiale*. Cette loi s'inscrit en continuité des deux lois précédentes sur l'égalité professionnelle, du 13 juillet 1983 et du 9 mai 2001, qui prévoyaient des mesures de rattrapage<sup>216</sup>.

Si l'ensemble de ces dispositions, sans prétendre à l'exhaustivité, montrent clairement l'importance de la prise en compte par les États et par les entreprises de la nécessité de concilier les vies professionnelle et familiale<sup>217</sup> des salariés, il nous paraît indispensable d'apprécier la réalité de la prise en compte de la vie familiale par les normes légales et conventionnelles.

### b) La vie familiale intégrée dans les textes normatifs

Le droit à une vie familiale normale a valeur constitutionnelle et est reconnue comme une liberté fondamentale, permettant la saisie d'un juge des référés, depuis la décision du Conseil d'Etat du 30 octobre  $2001^{218}$ . Elle a de plus valeur constitutionnelle depuis la décision du Conseil constitutionnel du 13 mars  $2003^{219}$  portant sur la loi sur la sécurité intérieure. Par ailleurs, la Directive Européenne du 23 septembre  $2003^{220}$  invoque la notion de *vie familiale normale* dans le cadre du *regroupement familial des ressortissants de pays tiers*. L'esprit de cette DE, d'après Jean-Emmanuel Ray, devrait « s'appliquer aux familles de salariés français que des horaires de plus en plus individuels et atypiques empêchent de vivre en famille »  $^{221}$ . Qu'en est-il dans les textes légaux et conventionnels ?

Des dispositions « sans cesse plus nombreuses comportent l'énoncé formel de l'élément famille » <sup>222</sup>. Au-delà des congés divers, s'ajoutent « des dispositions plus ponctuelles se référant *aux obligations familiales impérieuses* ou *aux besoins de la vie familiale* ». En complément de cette « prise en considération explicite de la vie de famille du salarié », l'étude dont fait état Alexia Gardin a également analysé si des dispositions de portée générale « consacrent une organisation du temps de travail compatible avec des impératifs personnels » : c'est la concrétisation de l'idée de « temps choisi » qui est analysée, à travers « deux éléments primordiaux de la vie de famille : **la disponibilité** <sup>223</sup> et **la prévisibilité** <sup>224</sup> ». Les enseignements de l'étude sont de plusieurs ordres.

Tout d'abord, l'essentiel du droit légal et conventionnel « s'adresse au salarié en une qualité déterminée » (parent, conjoint ou concubin), avec une « priorité donnée au salarié parent », y compris

<sup>&</sup>lt;sup>215</sup> Une aide aux petites entreprises pour remplacer les salariés en congé de maternité ou d'adoption est prévue.

R. Sénac-Slawinski, L'égalité entre les femmes et les hommes dans l'emploi : réflexions sur l'évolution récente du droit français, Droit et Société, 62/2006, p.67-93

<sup>&</sup>lt;sup>217</sup> Notons que la conciliation concerne la vie « familiale » et pas la vie « personnelle » dans ces dispositions.

<sup>&</sup>lt;sup>218</sup> CE, 30 octobre 2001, Tliba, AJDA 2001, p 1054, J.-E; Ray, Temps professionnels et temps personnels, Dr.soc. n°1, 2004, p.62

<sup>&</sup>lt;sup>219</sup> CC, décision du 13 mars 2003 (loi sur la sécurité intérieure), cité par J.-E. Ray, ibid, p.62

<sup>&</sup>lt;sup>220</sup> DE 2003/86/CE, JOCE du 3 octobre 2003, p.14

<sup>&</sup>lt;sup>221</sup> J.-E. Ray, Vies professionnelles et vies personnelles, Dr.soc. n°1, 2004

<sup>&</sup>lt;sup>222</sup> Suite du chapitre, notes et citations comprises, rédigé à partir de l'art. d'Alexia Gardin, *La prise en compte de la vie familiale du salarié dans les normes légales et conventionnelles du travail*, Dr. Soc. n°9/10, 2002

<sup>&</sup>lt;sup>223</sup> Toutes les dispositions permettant une individualisation des temps et la constitution de droits de créance.

Car « la sécurité du temps est un impératif pour sa liberté ». Sont visées les garanties formelles et procédurales ou les règles limitant les changements de la durée ou de la répartition initiale du temps de travail.

chez les partenaires sociaux<sup>225</sup>, ainsi qu'une attention plus particulière à la petite enfance. « Très peu de mesures [favorisent] une présence familiale auprès de l'enfant une fois celui-ci en âge d'être scolarisé », sauf si l'enfant a un état de santé déficient <sup>226</sup>. La seule autre possibilité est offerte par l'article L. 212-4-7 du Code du travail, qui permet au salarié de réduire son temps de travail par périodes d'au moins une semaine en raisons des besoins de sa vie familiale<sup>227</sup>. Ce congé est aussi une des rares voies ouvertes lui permettant de « se soustraire à l'exécution de son contrat pour se consacrer à ses engagements familiaux autre que parentaux ». L'étude révèle par ailleurs que le droit du travail a « rejeté progressivement toute définition a priori de la distribution des rôles familiaux entre l'homme et la femme » (p.858), mais cette interchangeabilité des rôles est « formelle », non « réelle ». Comme le préconise la Directive 96/34 sur le congé parental, « la voie de l'incitation des pères à l'éducation du jeune enfant » devrait être explorée, à l'instar de la Suède<sup>228</sup> et du Luxembourg<sup>229</sup>. Enfin, l'étude montre que « le temps au choix du salarié » a « trouvé une consécration juridique au-delà de la seule dimension familiale », visant à « offrir au salarié la liberté comme la sécurité de son temps ». Cette tendance transparaît par exemple dans la prise des jours de repos suite aux lois Aubry I et II, ces jours étant pris pour partie au choix du salarié. C'est le cas aussi dans le régime du repos compensateur obligatoire en cas d'heures supplémentaires, qui laisse le choix de la formule, voire des dates de repos, au salarié. La possibilité de capitaliser de temps vient également consacrer « une liberté du temps pour l'avenir ». Quant aux « instruments de prévisibilité », nécessaires à l'organisation de la vie familiale, ils existent sous deux formes: « des garanties formelles et procédurales et un encadrement des changements à l'initiative de l'employeur » (p.860). L'encadrement du travail à temps partiel est concerné en premier lieu<sup>230</sup>, mais des garanties existent également pour le travail à temps plein<sup>231</sup>. « La préoccupation de créer les conditions d'une certaine prévisibilité des horaires (...) apparaît cependant très en repli chez les partenaires sociaux <sup>232</sup> ».

A présent, analysons concrètement la prise en compte, dans le droit et dans les décisions du juge, du libre choix de la répartition de ses horaires de travail, puisque c'est « l'horaire [qui] commande toute l'organisation de la vie du travailleur » <sup>233</sup>.

-

Exemples d'innovations : congés de rentrée scolaire, congés liés à une cérémonie religieuse concernant l'enfant, aménagements des horaires pour les parents d'un enfant de moins de sept ans (prise en compte des difficultés d'organisation avant l'école élémentaire, absences plus longues en cas de maladie de l'enfant...)

Congé de présence parentale (C. trav. Art. L. 122-28-9), Congé enfant malade (C. trav. Art. L. 122-28-8)
 Annualisation du temps de travail sans accord collectif par simple avenant au contrat, sans modulation du temps de travail ».

<sup>&</sup>lt;sup>228</sup> Le congé contient une part familiale et une part individuelle, perdue si le père ne la prend pas.

<sup>&</sup>lt;sup>229</sup> Chaque parent a un droit individuel à congé de six mois (loi du 12 fév. 1999). L'un des deux doit prendre son congé parental après la fin du congé maternité (sinon : perdu). Le 2ème congé est à prendre avant les cinq ans de l'enfant - En 2007, le congé était rémunéré jusqu'à un plafond de 1700€mensuels (source : un témoignage).

Définition contractuelle des cas de modification de la répartition des horaires et de la nature des modifications, délai de prévenance, droit de refus du salarié...

<sup>&</sup>lt;sup>231</sup> Formalisme des astreintes, généralisation du délai de prévenance dans des cas de modulation ou de RTT.

<sup>&</sup>lt;sup>232</sup> Ils mettent par exemple « fréquemment en place des délais de prévenance dérogatoires (quand ils ne les suppriment pas purement et simplement) sans les assortir de contreparties » prévues par la loi.

<sup>&</sup>lt;sup>233</sup> J. Savatier, obs. sous Cass. soc. 17 oct. 2000, DS 2001, p. 91, cit. A. Gardin, *La prise en compte de la vie familiale dans les normes légales et conventionnelles du travail*, Dr. Soc. N°09/10, 2002

# c) La modification horaire : un refus à justifier de part et d'autre<sup>234</sup>

Il s'agira d'apprécier d'abord dans quelle mesure le salarié peut refuser une modification proposée par l'employeur, ensuite s'il peut modifier ses horaires unilatéralement.

# (1) Refus du salarié: sa vie personnelle davantage considérée

Comme nous l'avons évoqué dans notre introduction (IB), la jurisprudence a déjà « contribué à relativiser la portée de la règle selon laquelle la modification unilatérale de l'horaire est opposable au salarié à temps plein » 235. La faute grave est en particulier effacée en cas d'obligations familiales impérieuses. Plus généralement, dans certains cas, le refus est assimilé à un refus des conditions contractuelles, bien que les horaires fassent normalement partie des conditions de travail.

Effacement de la faute grave en cas d'obligations familiales impérieuses

En droit du travail, le salarié peut refuser une modification de son contrat de travail mais pas de ses conditions de travail. Cette distinction entre contrat et conditions de travail est majeure dans la réalité de la marge de manœuvre du salarié. En effet, le contrat définit obligatoirement le salaire, les fonctions occupées, le temps et le lieu de travail. Le refus des modifications contractuelles entraîne un licenciement indemnisé tandis que le refus de changement des conditions de travail fait traditionnellement l'objet d'une faute grave, pour manquement aux obligations.

Dans la jurisprudence, toutefois, la faute du salarié qui s'oppose au changement de ses conditions de travail n'est plus appréciée par principe comme une faute grave : désormais, il est tenu compte d'une part d'éléments extérieurs au contrat qui se rattachent à sa vie personnelle, d'autre part de l'usage du pouvoir de direction par l'employeur, qui doit nécessairement prendre en compte la vie personnelle du salarié. Toutefois, « l'impératif personnel ne l'emporte pas sur l'intérêt de l'entreprise ou le respect du contrat » (A. Mazeaud, p.82): le refus reste une faute disciplinaire, conduisant à autoriser le licenciement pour cause réelle et sérieuse, donc avec une indemnité. Plusieurs cas de jurisprudence illustrent ces propos. Dans l'arrêt Durandal du 17 octobre 2000<sup>236</sup>, il s'agit de la suppression d'une pause à midi pour une salariée s'occupant de ses enfants d'âge scolaire. La gravité du manquement à l'exécution du contrat est appréciée par la Cour de cassation en considération des obligations familiales impérieuses, qui effacent la faute grave. Le même critère est considéré par le juge de cassation, dans un arrêt du 1<sup>er</sup> avril 2003<sup>237</sup> : le refus du salarié, en congé parental à temps partiel, d'accepter les horaires proposés, n'est pas constitutif d'une faute grave dès lors que la proposition de l'employeur n'est pas compatible avec des obligations familiales impérieuses. Enfin, même s'il ne s'agit pas alors strictement d'une modification des horaires de travail, la Cour d'Appel de Versailles, le 22 janvier 2003<sup>238</sup> écarte la faute grave d'une salariée qui refuse le changement de lieu de son travail du Val d'Oise à Paris, car le passage d'un temps de trajet de dix minutes à deux heures bouleverse sa vie de mère de famille. Dans ce cas, ce ne sont pas ses horaires de travail qui sont pris en compte mais les conséquences horaires de ce changement de lieu de travail sur sa vie personnelle.

Assimilation à un refus de modification contractuelle dans certains cas

<sup>&</sup>lt;sup>234</sup> Chapitre rédigé à partir de la contribution d'A. Mazeaud, *Modification du contrat, changement des conditions* de travail et vie personnelle, Dr. Soc. N°1 2004

<sup>&</sup>lt;sup>235</sup> J. Barthélémy, *Droit de la durée du travail : la tendance à la contractualisation*, Dr. Soc. N°1 2003, p.29

<sup>&</sup>lt;sup>236</sup> Soc. 17/10/00 n°4096, Durandal P+B, RJS 12/00, n°1306, DS 2001, 90, obs. J. Savatier, cit. A. Mazeaud

<sup>&</sup>lt;sup>237</sup> Cass. soc. 01/04/03, TPS juin 2003, com. 213, par P.-Y. Verkindt; RJS 6/03, n°768, cité par A. Mazeaud

<sup>&</sup>lt;sup>238</sup> CA Versailles, 22 janvier 2003, (RJS, 5/03, 691), cité par A. Mazeaud (changement de lieu de travail)

Dans certains cas, le refus d'une modification des horaires n'est pas assimilé à un refus des conditions de travail, avec des circonstances atténuantes que l'on vient d'évoquer, mais relève d'une modification contractuelle.

Le premier cas est lorsque la modification est telle que le salarié n'a pas à justifier de motifs personnels de refus. Le passage d'un horaire de jour à un horaire de nuit, ou d'un horaire continu à un horaire discontinu constitue pour le juge de cassation une modification du contrat, puisque la modification affecte substantiellement les termes de la relation de travail<sup>239</sup>. « Comme il existe un secteur géographique, il existe un secteur temps au-delà duquel les termes de la relation de travail sont objectivement affectés » (A. Mazeaud, p.79). Ces décisions montrent qu'il n'est pas nécessaire alors d'évoquer la vie privée, même si la Cour d'Appel de Limoges a expliqué son jugement, dans son arrêt du 23 avril 2002<sup>240</sup>, par les termes « dans la mesure où (...) incidence significative sur la vie privée des salariés. » Dans le cas d'une modification substantielle, « ce n'est pas l'incidence sur la vie personnelle qui sert d'étalon de valeur pour savoir si la mesure modifie le contrat », mais l'appréciation « objective des piliers contractuels » qui suffit, d'après la lecture de cette jurisprudence par Antoine Mazeaud (p.80). Notons toutefois que l'horaire de nuit a fait l'objet d'une disposition légale, par la loi du 9 mai 2001 (art. L.213-4-3) autorisant le salarié à refuser le changement s'il est « incompatible avec des obligations familiales impérieuses (...) sans que ce refus constitue une faute ou un motif de licenciement ». Nous pouvons en déduire que là où le juge voit en 2000 puis en 2001 une modification substantielle du contrat de travail sans besoin de motifs personnels de refus, le législateur non seulement exige en 2001 que le refus soit justifié, mais il restreint les motifs aux obligations familiales impérieuses. Le travail de nuit ne serait-il plus qu'une répartition du travail parmi d'autres ? Cela signifie-t-il que le travail de nuit ne peut être refusé par un salarié qui ne justifie pas d'obligations familiales impérieuses ? L'intérêt de l'entreprise pourrait alors l'emporter à nouveau par rapport aux souhaits d'un salarié d'avoir une vie normale, à défaut de pouvoir justifier d'obligations familiales impérieuses. Le deuxième cas est le refus de changement dans la répartition de la durée du travail pour les salariés à temps partiel. Leur particularité est de ne pas être à la pleine disposition de leur employeur. L'article L.212-4-3, alinéa 5, du Code du travail autorise en effet le salarié à refuser ce changement s'il n'est pas prévu au contrat. La loi Aubry II énonce précisément que son refus « ne constitue pas une faute ou un motif de licenciement ». Dans le cas où la modification est prévue, le refus est possible tout de même, avec une charge de la preuve qui incombe au salarié, aux motifs exposés dans l'article L.212-4-3, alinéa 6 du Code du travail : si « ce changement n'est pas compatible avec des obligations familiales impérieuses, avec le suivi d'un enseignement scolaire ou supérieur, avec une période d'activité fixée chez un autre employeur ou avec une activité professionnelle non salariée. »<sup>241</sup> Dans d'autres cas, l'employeur fait un usage abusif de son pouvoir de direction, permettant au salarié de légitimement s'opposer au changement des conditions de travail. Pour exemple, l'usage de la clause de mobilité peut se heurter à ses obligations personnelles du salarié. L'employeur verra alors son obligation de loyauté mise en cause, sous la forme d'une légèreté blâmable<sup>242</sup> ou d'un abus de droit<sup>243</sup>.

-

<sup>&</sup>lt;sup>239</sup> Cass. soc. 18/12/00, RJS 2/01, n°168; 27/02/2001, DS 2001, 553, obs. J. Savatier, cité par A. Mazeaud

<sup>&</sup>lt;sup>240</sup> CA Limoges, 23/04/02, DS 2002, 1152, obs. J. Mouly, cité par A. Mazeaud

<sup>&</sup>lt;sup>241</sup> Voir aussi Cass. Soc. 9 mai 2001, P+B, RJS 7/01, n+943, cité par A. Mazeaud

<sup>&</sup>lt;sup>242</sup> Cass. soc. 6 février 2001, RJS 4/01, n°412; TPS avril 2001, com. 122, par P.-Y. Verkindt (mère d'un enfant handicapé, cause qui l'empêche de s'en occuper à l'heure du déjeuner), cité par A. Mazeaud, DS, jan. 2004, p84 <sup>243</sup> Cass. soc. 10 février 2001, RJS 4/01, n°412 (horaire incompatible avec les moyens de transport accessibles au salarié sur le nouveau lieu de travail), cité par A. Mazeaud

Si la vie personnelle du salarié est de plus en plus prise en compte pour définir les conditions de départ d'un salarié refusant une modification horaire, les motifs de refus restent fortement encadrés. Abordons à présent les cas où le salarié sollicite une modification de ses horaires de travail.

## (2) Refus de l'employeur : la nécessité de motifs légitimes

L'une des formes de réduction du temps de travail est l'attribution de journées ou demi-journées de repos, compensant des durées hebdomadaires de travail de trente-neuf heures. « Ces jours sont pris sur l'année pour partie au choix de l'employeur et pour partie au choix des salariés selon des proportions définies par accord » <sup>244</sup>. La jurisprudence est attentive au degré d'encadrement de cette liberté par les accords conventionnels, qui « doit donc rester dans certaines limites pour ne pas entraver de manière excessive cette liberté de choix » 245. Par ailleurs, depuis la loi Aubry II, un travailleur de nuit peut demander à travailler de jour s'il justifie d'obligations familiales impérieuses (art. L.213-4-2 du C.trav.). L'employeur ne peut refuser sans motifs légitimes. Le juge de cassation avait fait valoir cette exigence de justification par l'employeur dans un arrêt du 10 février 1993<sup>246</sup>, dans lequel une salariée s'était vue refuser, sans preuve d'un préjudice pour l'employeur, d'arriver momentanément à neuf heures au lieu de huit heures trente. La tendance est donc d'objectiver le pouvoir de direction, qui doit être exercé dans l'intérêt justifié de l'entreprise. Cela introduit une idée de proportion dans l'appréciation des arguments en présence, qui est utilisée au regard de l'article L.120-2 du Code du travail<sup>247</sup>. Les modifications des conditions de travail entraînent en effet des changements dans la vie personnelle des salariés et sont donc susceptibles de restreindre leurs droits et libertés. C'est la légitimité de la restriction qui fait alors l'objet d'une appréciation par le juge (A. Mazeaud). La vie personnelle du salarié est donc entrée, à l'aide du principe de proportionnalité, dans l'appréciation du législateur et du juge : le salarié peut légitimement refuser une imposition de son employeur dans certains cas ; à l'opposé, ce dernier doit justifier son refus d'accéder à une demande du salarié. Le quatrième angle d'analyse que nous proposons d'évoquer à présent concerne la sécurisation des

trajectoires de vie, reprenant l'idée d'une « approche compréhensive du temps » chère à Alain Supiot.

#### 4. La sécurisation des trajectoires de vie : un chantier à investir

Cette approche compréhensive du temps répond à l'ambition d'une plus grande autonomie des personnes sur leur parcours de vie. Penser les conditions de cette autonomie est indispensable : il s'agit de trouver une juste combinaison entre liberté et sécurité, entre choix et garanties, entre risques et protection. Pour Alain Supiot, les notions d'emploi, de subordination et de sécurité sociale devraient être remplacées par travail, capacité professionnelle et sécurité économique. Pour ce faire, « il convient de construire un état professionnel des personnes qui assure sur le long terme leur capacité et leur sécurité économique, et leur donne ainsi les moyens de prendre des initiatives et d'assumer des responsabilités » <sup>248</sup>. Nous verrons que l'incitation en faveur de l'autonomie des salariés progresse, ainsi qu'un certain accompagnement des retraits professionnels. Cependant, la protection contre les effets inégalitaires des retraits professionnels reste insuffisante.

<sup>246</sup> Cass. soc. 10 février 1993, n°91-40, 569, Jurisp. Soc. UIMM n°93-562,217, cité par A. Mazeaud

<sup>&</sup>lt;sup>244</sup> F. Morel, Repos ou argent? Un arbitrage variable dans le droit de la durée du travail, Dr. soc. n°6, 2005

<sup>&</sup>lt;sup>245</sup> Voir en ce sens l'arrêt TGI de Paris du 18 mars 2003, cité par F. Morel, ibid

<sup>&</sup>lt;sup>247</sup> Pour mémoire, cet art. stipule que : « Nul ne peut apporter aux droits des personnes et aux libertés individuelles et collectives de restrictions qui ne seraient pas justifiées par la nature de la tâche à accomplir ou proportionnées au but recherché ». <sup>248</sup> A. Supiot, *Le droit du travail bradé sur le « marché des normes »*, Dr. Soc. N°12, 2005

### a) Une certaine incitation à l'autonomie des personnes

Cette incitation se manifeste surtout à travers la multiplication de droits individuels à congés et à réduction du temps de travail. En revanche, l'attentisme de la France en matière d'individualisation des droits sociaux ne contribue pas à améliorer l'autonomie des actuels ayants droits.

La multiplication de droits à congés et à réduction du temps de travail Principe particulièrement nécessaire à notre temps dans l'alinéa 13 de la Constitution de 1946<sup>249</sup>, le droit à la formation vient de connaître une évolution majeure avec la création du Droit Individuel à la Formation. La Charte des Droits Fondamentaux de l'Union Européenne stipule aussi que « toute personne a droit à l'éducation ainsi qu'à l'accès à la formation professionnelle et continue ». Par ailleurs, Alain Supiot précisait en décembre 1995 que « parmi les objectifs fondamentaux de la politique de formation professionnelle fixées par la décision 62/266 du 2 avril 1963, plusieurs concernent directement la question du temps de travail. Cette politique commune est aujourd'hui explicitement consacrée par le traité (art. 127 rédac. Maastricht), qui enjoint notamment la Communauté de « faciliter l'adaptation aux mutations industrielles », d' « améliorer la formation continue », de « favoriser la mobilité des formateurs et des personnes en formation ». Des droits spécifiques à congés ou de crédits formation devraient être créés, pour assurer le droit à la formation continue des travailleurs précaires » <sup>250</sup>. Le nouveau Droit Individuel à la Formation est un nouveau droit de ce type pour les salariés.

De nombreux droits à congés ont été créés<sup>251</sup> pour procurer aux salariés les moyens de se retirer de la vie professionnelle pour développer leurs compétences ou contribuer à des activités extra professionnelles. La loi du 1<sup>er</sup> août 2003 *d'initiative économique* prévoit par exemple la possibilité pour le salarié de demander la modification de son contrat de travail pour exercer une double activité. Pareillement, l'accord national interprofessionnel du 13 octobre 2005, relatif à *l'emploi des seniors en vue de promouvoir leur maintien et leur retour à l'emploi*, ouvre le temps partiel dans son article 19 aux plus de cinquante-cinq ans, en accord avec leur employeur. Le cumul emploi retraite est ainsi facilité, ce qui permettra sans doute une meilleure préparation à l'allongement de la vie professionnelle et au temps de la retraite, investi ou non par une activité sociale ou professionnelle. Nous attendrions ce type de possibilité tout au long de la vie, quand le cumul d'activités est tout aussi, voire davantage difficile. Notons dans ce sens le congé de « libre choix d'activité », congé parental ne concernant que les parents d'enfants de moins de trois ans. Ce congé encourage toutefois le mouvement de retrait des femmes de l'activité professionnelle<sup>252</sup>. Ajoutons les possibilités récentes, depuis la loi Aubry II, pour les salariés qui en font la demande, de bénéficier d'une réduction de la durée du travail (cf. §I-B-1). Si cette multiplication<sup>253</sup> montre la volonté du législateur et des

 $<sup>^{249}</sup>$  « La nation garantit l'égal accès de l'enfant et de l'adulte à l'instruction, à la formation professionnelle et à la culture. »

<sup>&</sup>lt;sup>250</sup> A. Supiot, Temps de travail: pour une concordance des temps, Dr. Soc. N°12, 1995

On peut citer le congé individuel de formation, le congé sabbatique, le congé épargne temps, le congé parental d'éducation, le congé création d'entreprise, les congés liés à des activités sociales et syndicales, les congés autorisés pour participer à des activités humanitaires (congé de solidarité internationale, 1995), les congés liés à des activités politiques et les congés liés à des convenances personnelles, cf. G. Iacono, *Gestion des Ressources Humaines*, Gualino éditeur, 2002, p.83 ; et à présent le Droit Individuel à Formation.

<sup>&</sup>lt;sup>252</sup> H. Périvier, *Emploi des mères et garde des jeunes enfants : l'impossible réforme ?*, Dr. Soc. N°01/10 2003 <sup>253</sup> Les règles de droit nationales et internationales prévoient des absences autorisées pour des motifs relatifs à des contraintes physiques (maladie, maternité), morales (congés parentaux) ou civiques (service militaire, jury d'assises). Des périodes de travail peuvent également être remplacées par une formation (générale, sociale,

partenaires sociaux de développer l'autonomie des salariés pour prendre en charge leur parcours de vie, professionnelle ou personnelle, elle ne doit pas masquer la nécessité de refonder une sécurité sociale française dont le système maintient le modèle traditionnel de la dépendance économique entre individus, malgré, d'une part, une transformation radicale de la société, et d'autre part, une volonté de l'Europe d'individualiser les droits sociaux en vue de garantir la dépendance économique des individus<sup>254</sup>. Or l'indépendance économique est un facteur contribuant à effacer les choix contraints, en partageant, de façon égalitaire, les revenus, les devoirs, les rôles et responsabilités.

# Individualisation des droits sociaux : l'attentisme français<sup>255</sup>

Dans la perspective de garantir un haut niveau de protection sociale en Europe, cette dernière fait la promotion d'un haut niveau d'emploi et d'une individualisation des droits sociaux, sur le modèle scandinave. Le système actuel des droits dérivés pose aujourd'hui « trois problèmes majeurs » : 1) un problème d'insécurité pour les titulaires de droits dérivés (ils instituent une dépendance à l'égard du titulaire des droits, et une perte de droits en cas de rupture de la relation), 2) un problème de désincitation au travail (qui n'est pas considéré comme un moyen indépendant de gagner sa vie mais un complément au budget familial), 3) un problème de justice sociale en matière de pensions (les droits dérivés sont accordés gratuitement, ils favorisent les femmes mariées sans emploi aux dépens des femmes ayant exercé une activité professionnelle). La Commission propose 256 une pension de base pour tous, déconnectée de l'activité professionnelle, complétée par une pension professionnelle. Elle envisage par ailleurs « une réflexion approfondie sur les interruptions de carrière ». Etonnamment, en France, les profondes mutations sociales (divorces, recompositions familiales, concubinages...) n'ont pas conduit à revendiquer une individualisation de ces droits mais au contraire à les étendre à toutes les situations, ce qui contribue à asseoir les droits sociaux sur des liens de « dépendance économique » entre individus, au lieu de développer des droits propres procurant aux personnes une véritable autonomie. Nicole Kerschen nous fait part de deux exemples de politique individualisant ces droits : celui du Danemark et celui de l'Allemagne. Au Danemark, la participation au marché du travail du plus grand nombre est la contrepartie d'un Etat providence particulièrement développé, qui offre des droits universels, des droits complémentaires assurantiels basés sur l'activité professionnelle, des services publics quasiment gratuits pour la petite enfance et les personnes dépendantes et « des congés parentaux dont l'objectif explicite est de permettre aux deux parents de concilier la vie professionnelle et la vie familiale ». 257 Afin d'inciter les veuves à exercer une activité professionnelle, l'assurance veuvage a été abrogée. Nicole Kerschen précise d'une part que le système danois est fondé sur le « plein emploi » et d'autre part qu' « aujourd'hui, les jeunes femmes danoises n'ont plus véritablement le choix entre l'exercice d'une activité professionnelle et « être femme au foyer », sauf à s'exposer à une insécurité importante, qui peut être combattue grâce à une assurance privée ». Le système en revanche met en place les conditions d'une réelle conciliation entre les vies familiale et professionnelle, les conditions d'une égalité entre hommes et femmes et une incitation au travail

civique, syndicale, professionnelle) (J.-M. Servais, *Temps de travail, temps de vie : un point de vue international*, Bull. de droit comparé du travail et de la sécurité sociale, 2005)

<sup>&</sup>lt;sup>254</sup> N. Kerschen, Vers une individualisation des droits sociaux : approche européenne et modèles nationaux, Dr. soc. N°2, 2003

<sup>&</sup>lt;sup>255</sup> Ce chapitre est rédigé à partir de la contribution de Nicole Kerschen citée dans la note précédente.

<sup>&</sup>lt;sup>256</sup> Cf. sa communication intitulée « *Moderniser et améliorer la protection sociale dans l'Union européenne* », rendue publique le 12 mars 1997, op. cit. N. Kerschen, ibid

Notons que les enfants sont titulaires de droits propres en matière de santé et bénéficient d'une allocation universelle, qui se substitue aux réductions d'impôt que nous connaissons pour chaque enfant à charge.

permettant un financement équilibré de la sécurité sociale. Le deuxième exemple est celui de l'Allemagne, qui a mis en place trois réformes pour équilibrer les droits à prestations au sein des couples. Dans un contexte où de nombreuses femmes n'exercent pas d'activité professionnelle lorsqu'elles ont des enfants, ce « travail » a été reconnu comme « une activité socialement utile », et leur procure à présent des droits à retraite calculés sur la rémunération moyenne des assurés obligatoires. Un partage égal des droits à pensions acquis par les deux membres du couple a également été mis en place en cas de divorce. Enfin, la possibilité d'organiser ce partage au moment de la retraite a été accordée aux couples mariés. « En cas de décès du conjoint, l'époux ou l'épouse peut se remarier sans perdre ses droits à pension ». Ce système assure une sécurisation et une autonomie des personnes, mais la réalité allemande est celle de femmes qui renoncent soit à avoir des enfants soit à exercer une activité professionnelle. Est-ce alors un choix ? Ces exemples, opposés dans la conception des droits et devoirs des individus, montrent qu'une individualisation des droits répond à l'ambition de procurer une autonomie des personnes tout au long de la vie.

Intéressons-nous à présent à quelques mesures prises en France pour accompagner les retraits professionnels et assurer de ce fait une indépendance économique sécurisante.

# b) Un accompagnement apparemment en progrès

Le législateur montre sa volonté d'accompagner les retraits professionnels, grâce à une combinaison d'instruments permettant leur financement individuel et ou sur fonds de solidarité. Cependant, ces mesures n'installent pas les conditions d'une réelle autonomie.

La capitalisation du temps grâce au Compte Epargne Temps L'initiative du salarié est très présente dans l'utilisation des temps épargnés dans un Compte Epargne Temps (loi du 25 juillet 1994) : il peut compléter sa rémunération, alimenter un plan ou indemniser un congé, une formation, un passage à temps partiel ou une cessation progressive d'activité. La loi du 31 mars 2005<sup>258</sup> portant réforme de l'organisation du temps de travail a élargi les possibilités d'alimentation de ce dispositif. Les conditions restrictives antérieures d'utilisation du compte ont par exemple disparu (durée maximum de cinq ans et exigence minimale de stockage de deux mois)<sup>259</sup>. L'autonomie du salarié est fortement facilitée par ce type d'épargne, qui peut lui permettre par exemple de mieux vivre une période de transition professionnelle telle que la recherche d'emploi. Nous pouvons cependant exprimer plusieurs regrets. Tout d'abord, le Compte Epargne Temps n'est mis en place que par voie d'accord collectif, ce qui exclut du dispositif des salariés de petites entreprises ou d'entreprises qui n'ont pas négocié d'accord sur le sujet. Ensuite, le transfert entre entreprises ou entre différents statuts professionnels n'est pas en place. Par ailleurs, « certains modes d'utilisation de la créance répondent davantage à des choix de l'entreprise qu'à des choix du salarié [art. L. 227-1, al. 8 et 10] » <sup>260</sup>. Enfin, l'outil peut n'être utilisé que pour flexibiliser le temps de travail, grâce au stockage de repos non pris en période de travail intense, au lieu de mettre à exécution des projets de réalisation d'autres activités sociales, familiales ou professionnelles.

C'est à travers plusieurs mesures visant à sécuriser le passage à la retraite que nous pouvons également reconnaître des instruments d'une plus grande autonomie des salariés.

-

<sup>&</sup>lt;sup>258</sup> N° 2005-296, JO du 1<sup>er</sup> avril 2005

<sup>&</sup>lt;sup>259</sup> F. Favennec-Héry, Vers l'autorèglementation du temps de travail dans l'entreprise, Dr. Soc. N° 07/08 2005 A. Gardin, La prise en compte de la vie familiale dans les normes légales et conventionnelles du travail, Dr. Soc. N° 9/10 2002, p.860

### La préparation d'une retraite plus sécurisée

Le débat sur l'imposition d'un âge de retraite obligatoire fait valoir les arguments de la réduction des coûts des dépenses sociales par la prolongation du travail et de l'expérience, qui compense le vieillissement dans l'entreprise. Dès 1980, la Recommandation de l'OIT propose un départ étalé, sur une base volontaire, et prône l'aménagement des règles concernant l'âge de bénéfice des prestations vieillesse et de fin de la vie professionnelle<sup>261</sup>. Parallèlement, les réflexions abondent sur la durée du travail et la tendance à la pluriactivité, alternant périodes de repos et de travail, d'activités sociales et d'activités professionnelles, avec des statuts éventuellement différents et des transitions à mieux organiser<sup>262</sup>. Le Plan national concerté pour l'emploi des seniors 2006-2010<sup>263</sup> fait état des nombreuses mesures récentes prises pour sécuriser la fin de carrière et procurer des instruments développant l'autonomie des personnes dans la gestion du passage à la retraite. Ainsi, la loi du 31 mars 2005 prévoit des droits CET plus importants ; la loi quinquennale du 20 décembre 1993 a permis aux salariés à temps partiel de cotiser à taux plein ; la loi du 21 août 2003 a étendu le dispositif aux salariés à temps partiel depuis l'origine, aux pluriactifs et aux salariés non rémunérés en fonction de leur nombre d'heures de travail. Ces mesures reposent toutes sur un système assurantiel, fondé sur le volontariat, qui autorise la cotisation individuelle du salarié actif.

Le salarié, en se retirant de la sphère professionnelle, doit aussi avoir la garantie du retour à l'emploi.

# L'assurance d'une « continuité dans la biographie professionnelle » <sup>264</sup>

Le droit à réversibilité est la garantie à laquelle nous pensons en priorité concernant le passage à temps partiel. Le droit individuel au temps partiel issu de la loi du 19 janvier 2000 (art. L. 212-4-9 du C.trav. déjà évoqué) offre des garanties de retour à la situation d'origine mais elles « ne peuvent s'analyser en un véritable droit à réversibilité » (A. Gardin). Le deuxième exemple que nous retiendrons est celui du salarié parent. Toujours d'après Alexia Gardin, « l'étude du dispositif » attaché au congé parental d'éducation est « sur ce point probant » : « protection contre le licenciement, droit au réemploi immédiat, droit à un emploi immédiat, droit à un emploi identique ou, à défaut, similaire, droit à une action de formation professionnelle, prise en compte du congé pour l'ancienneté (...) sont autant de garanties d'une certaine continuité ». La DE n° 96/34/CE du 3 juin 1996, donnant force juridique à l'accord européen sur le congé parental, énonce d'ailleurs clairement cette nécessité (A. Gardin, p.857). La faiblesse principale reste toutefois la rémunération du congé et ses conséquences.

# Le financement collectif

Plusieurs congés de plus ou moins longue durée sont rémunérés par la collectivité. Nous ne citerons parmi eux que les congés formation, le congé parental d'éducation et le récent congé de présence parentale. La formation (générale, sociale, civique, syndicale, professionnelle) effectuée pendant le temps de travail est rémunérée<sup>265</sup>, sous la forme de congés payés ou avec des fonds particuliers auxquels contribuent les entreprises. Notons aussi que l'article 16 de la Recommandation n°166 de l'OIT de 1982 prévoit qu'un salarié licencié dispose de temps pendant son préavis pour effectuer sa recherche d'emploi. Le congé parental est partiellement rémunéré, à un niveau forfaitaire qui est loin

<sup>&</sup>lt;sup>261</sup> J.-M. Servais, *Temps de travail, temps de vie : un point de vue international*, Bull. de droit comparé du travail et de la sécurité sociale, 2005

<sup>&</sup>lt;sup>262</sup> X. Gaullier, Retraites, pré-retraites et temps de la vie, Dr. Soc. N°02 2002

<sup>&</sup>lt;sup>263</sup> Conseil Economique et Social, 6 juin 2006

<sup>&</sup>lt;sup>264</sup> L'expression est d'Alexia Gardin, ibid

<sup>&</sup>lt;sup>265</sup> La Convention n°140 et la Recommandation n°148 de l'OIT prévoient en 1974 que ces temps de formation relèvent du congé payé (J.-M. Servais, ibid)

de celui des pays scandinaves. Comme nous l'avons déjà évoqué, la conséquence en est un retrait massif des femmes de faible niveau de revenu de la sphère professionnelle, puis un risque important d'assistance en lieu et place d'un retour vers l'emploi, sans compter une très faible utilisation par les pères<sup>266</sup>. Enfin, la loi du 23 décembre 2000 a créé l'APP (Allocation de Présence Parentale)<sup>267</sup>, qui permet au parent d'un enfant gravement malade, handicapé ou accidenté de réduire ou de suspendre son activité professionnelle (salariée ou non) pendant quatre à douze mois. La loi prévoit une succession de situations différentes : vie professionnelle, vie personnelle aidée, retour à la vie professionnelle<sup>268</sup>.

Nous venons de constater une incitation croissante à l'autonomie des personnes puis un accompagnement (financier), apparemment en progrès, des périodes de transition professionnelle. Il s'agit à présent d'apprécier la protection mise en place contre les effets éventuellement néfastes de ces retraits de l'activité professionnelle.

### c) Une protection à renforcer contre les effets du retrait professionnel

Les discriminations et inégalités susceptibles de subir les personnes qui se retirent de la sphère professionnelle, partiellement ou totalement, brièvement ou longuement, se révèlent aujourd'hui importantes, qu'il s'agisse de personnes qui ont effectué une transition vers le chômage, ou de personnes qui se sont occupées de leurs enfants, à temps partiel ou à temps plein<sup>269</sup>. Or l'autonomie des personnes ne se développe pas véritablement si elles subissent des discriminations à l'issue de des transitions. C'est à travers les dispositions prévenant les inégalités entre les hommes et les femmes, du fait que les parcours professionnels sont davantage discontinus chez les femmes, que nous analyserons en premier lieu les dispositions de protection contre les effets du retrait professionnel<sup>270</sup>.

La DE 2002/73 du 23 septembre 2002, relative à la mise en œuvre du principe d'égalité de traitement entre hommes et femmes en ce qui concerne l'accès à l'emploi, à la formation et à la promotion professionnelles et les conditions de travail<sup>271</sup>, se réfère à la Résolution du 16 juin 2002, concernant la participation équilibrée des hommes et des femmes dans l'activité professionnelle et familiale. Sur ce fondement, elle reconnaît à toute salariée bénéficiant d'un congé maternité le droit de « retrouver son emploi ou un emploi équivalent à des conditions qui ne soient pas moins favorables et de bénéficier de toute amélioration des conditions de travail à laquelle elle aurait eu droit pendant son absence ». Or, ce droit n'était reconnu que pour le congé parental, depuis la DE 96/34. Par ailleurs, la DE 2002/73

<sup>&</sup>lt;sup>266</sup> Le congé paternité de onze jours, en place depuis janvier 2002, dont la rémunération est pourtant plafonnée par la sécurité sociale, connaît un succès important auprès de tous les pères, ce qui montre leurs aspirations.

<sup>267</sup> Art. L.544-1 et suivants du Code de la Sécurité sociale

<sup>&</sup>lt;sup>268</sup> J.-P. Laborde, *Vie professionnelle, vie personnelle et droit de la Sécurité sociale*, Dr. Soc. N°1, 2004,

<sup>&</sup>lt;sup>269</sup> Nous verrons plus loin, dans la partie II), le témoignage d'un salarié cadre à temps partiel qui pense ne pas le dire à d'éventuels prochains employeurs (les employeurs manqueraient d'ouverture sur le temps partiel).

La Conv. n°175 pose l'égale protection des salariés à temps partiel et ce ceux à temps plein. Domaines concernés : droits syndicaux, égalité des chances et de traitement, sécurité, santé professionnelle, rupture de la relation de travail, maternité, congés annuels, jours fériés payés, congés maladie, salaire horaire et accès aux installations et services de bien-être. Les art. 12 et 15 de la Reco. n°182 encouragent les mesures sur : ajustements d'horaires, congés formations, de carrière et de mobilité, prise en compte de ces travailleurs dans l'effectif pour l'application de certaines lois sociales. Les deux textes visent à faciliter l'accès au temps partiel et le passage harmonieux d'un travail à temps plein à un temps partiel et vice versa. La Convention n° 102 incite les États à dépasser les seuils éventuels qui limiteraient les droits et prestations en matière de sécurité sociale des travailleurs à temps partiel (J.-M. Servais, *Temps de travail, temps de vie : un point de vue international*, Bull. de dr. comparé du trav. et de la sécurité sociale, 2005) ; en France, de nombreuses règles encadrent le temps partiel, « censées, sans succès pour l'heure, limiter l'arbitraire de l'employeur » (F. Morel, ibid)

postule l'adoption de garanties d'emploi équivalentes à celles énoncées pour le congé maternité dans le cas où des congés d'adoption ou de paternité sont mis en place, ce qui répond en partie au principe d'égalité substantielle issu de la Résolution du 16 juin 2000. Ce principe avait été retenu dans la Résolution à partir du raisonnement de l'article 2 du traité CE. Il exige ainsi non seulement l'élimination des inégalités mais l'établissement des conditions évitant de nouvelles discriminations<sup>272</sup>. Dans ce sens, d'une part les garanties accordées au congé paternité devraient être équivalentes à celles du congé maternité, et d'autre part les primes ou autres avantages compensatoires à destination des femmes ne devraient plus être admis par la CJCE (M.T. Lanquetin).

Pour prévenir de nouvelles discriminations, la DE 2002/73 a défini la notion de *discrimination indirecte*, à partir d'une innovation du juge datant de 1986<sup>273</sup>. Cette notion devient un instrument majeur de défense des droits des salariés d'un même sexe qui se retirent massivement de la sphère professionnelle, en l'occurrence les femmes. Le juge européen utilise cette notion opportunément, à défaut de disposer d'un texte sur la discrimination liée au temps de travail. Sa vision reste toutefois traditionnelle sur le partage des rôles entre hommes et femmes : face à une disposition discriminatoire, il peut se réfugier derrière la marge d'appréciation nationale. En revanche, il utilise le principe de proportionnalité pour justifier le maintien d'une mesure compensatoire favorable aux femmes.

#### (1) La « discrimination indirecte » : une notion très utile

Cette notion se révèle utile pour l'acquisition des droits sociaux et l'égalité de la rémunération.

L'acquisition des droits sociaux

De nombreuses dispositions nationales concernant l'acquisition de droits sociaux ont été, ou sont encore, défavorables aux salariés à temps partiel. Le juge européen s'est appuyé sur deux Directives Européennes et sur la notion de discrimination indirecte pour faire évoluer ces dispositions. La Directive du Conseil du 19 décembre 1978, relative à la mise en œuvre progressive du principe de l'égalité de traitement entre hommes et femmes en matière de sécurité sociale, vise l'élimination progressive de toute discrimination entre hommes et femmes dans les systèmes de sécurité sociale des États membres concernant les prestations en faveur des personnes empêchées d'exercer une activité lucrative (risques maladie, invalidité, vieillesse, accident du travail ou maladie professionnelle, chômage) <sup>274</sup>. Celle du 24 juillet 1986<sup>275</sup> vise l'égalité de traitement entre hommes et femmes dans les régimes professionnels de la sécurité sociale. En effet, les conditions à remplir pour bénéficier de la protection ont souvent pour effet d'instituer une discrimination directe ou indirecte selon le sexe. C'est dans l'affaire Bilka du 13 mai 1986<sup>276</sup>, que la CJCE a jugé que l'exclusion des travailleurs à temps partiel d'un régime professionnel de pensions constituait une discrimination indirecte à l'égard des femmes, d'où une violation de l'article 119 du traité CEE<sup>277</sup>. Il en est de même pour l'affiliation à un

<sup>276</sup> I. Heide, ibid (concernant une société de grands magasins en Allemagne)

<sup>&</sup>lt;sup>272</sup> M.T. Lanquetin, L'égalité entre les femmes et les hommes : sur la Directive Européenne 2002/73 du 23 septembre 2002, Dr. Soc. N°3, 2003

<sup>&</sup>lt;sup>273</sup> Arrêt CJCE Bilka - Kaufhaus GmbH c. Webervon Hartz du 13 mai 1986 - Affaire 170/84, RJ 1986, p1607 (Allemagne, société de grands magasins), cité par M.T. Lanquetin, ibid

<sup>&</sup>lt;sup>274</sup> 79/7/CEE ; cit. I. Heide, *Egalité hommes femmes et sécurité sociale : jurisprudence de la Cour européenne de justice*, R.I.T., Vol. 143, 2004/4

<sup>&</sup>lt;sup>275</sup> 86/378/CEE, source I. Heide, ibid

L'art. 119 du traité de Rome est devenu l'art. 141 actuel. Son domaine est limité à l'égalité des rémunérations. La protection a été étendue par la suite par la DE 76/207 à l'ensemble des conditions de recrutement, de formation et de conditions de travail. (P. Bailly, *L'égalité des salariés en droit du travail*, dans Rapport de cassation 2003, Paris, La DF, 2004, p.81-96, cité par M.-A. Moreau, Droit social 6,1994, p. 562,

régime de prévoyance qui était possible seulement à partir d'un nombre minimal d'heures effectuées. La Cour a conclu ainsi à une violation de l'article 119 du traité, par le biais de la *discrimination indirecte*, dans les affaires Vick et Conze c. Deutche Telekom<sup>278</sup>, car les travailleurs touchés étaient des femmes à 95% et la mesure d'un nombre minimal d'heures n'était pas justifiée pour des raisons objectives. Par ailleurs, en matière d'égalité face à l'emploi, la CJCE « a jugé qu'il n'est pas loisible à un employeur de mettre fin à la relation de travail en raison de l'âge atteint pas un travailleur lorsque cet âge [atteint] est fonction de l'âge, différent pour les hommes et pour les femmes, auquel le travailleur acquiert le droit à une pension de retraite »<sup>279</sup>. La notion de *discrimination indirecte* est également utilisée par la CJCE pour lutter contre les inégalités en matière de rémunération affectant des femmes, suite à un retrait partiel ou provisoire de l'activité professionnelle.

#### Sur l'égalité de la rémunération

Dans l'affaire Krüger du 9 septembre 1999<sup>280</sup>, une convention collective refuse le bénéfice d'une prime de fin d'année aux *travailleurs à temps partiel*. Or, il s'avère en réalité que cette catégorie est principalement composée de femmes, une discrimination indirecte est donc caractérisée. « La jurisprudence de la CJCE considère en effet que dès lors qu'une différence de traitement concerne statistiquement une majorité de travailleurs d'un même sexe et n'est pas justifiée par un fait objectif, elle constitue une discrimination indirecte<sup>281</sup>. Elle a en particulier jugé qu'une différence de prise en compte de l'ancienneté entre les travailleurs à temps plein et ceux à temps partiel était discriminatoire<sup>282</sup> », en 1991.

La Cour de cassation n'a pas immédiatement suivi cette approche : elle jugera différemment deux affaires similaires entre 1994 et 1998 (R. Sénac-Slawinski). Du fait d'une disposition conventionnelle, visant à lutter contre l'absentéisme, qui exigeait six mois de présence dans l'année de référence, une salariée s'est vue refuser une notation en raison de son absence pour maternité. Dans cette affaire du 30 mars 1994<sup>283</sup>, selon Marie-Ange Moreau, « il convenait de vérifier si la clause supprimant la notation pour les absences de plus de six mois visait surtout des femmes en congé de maternité et que la lutte contre l'absentéisme, justifiant la suppression de la notation et donc les possibilités de promotion, était objectivement justifiée » Faute d'avoir raisonné ainsi, la Cour de cassation conclut à l'absence de discrimination dans cette affaire. C'est en 1998, dans une affaire identique du 16 juillet 285, qu'elle décide, suite à la réponse de la CJCE à une question préjudicielle, de conclure à une discrimination fondée sur le sexe au sens de la directive.

Si le juge lutte contre les effets induits de la durée du travail sur l'égalité entre hommes et femmes, grâce au principe de discrimination indirecte, ce principe ne vaut que lorsque le plaignant fait partie du sexe majoritairement représenté dans la situation concernée. Sur quel principe s'appuierait le juge pour défendre un homme à temps partiel ou qui se serait absenté un an en congé parental ?

observation soc. 30 mars 1994), cit. R. Sénac-Slawinski, L'égalité entre les femmes et les hommes dans l'emploi : réflexions sur l'évolution récente du droit français, Droit et Sociétés, 62/2006

<sup>&</sup>lt;sup>278</sup> Affaires C-234-96 et C-235/96, Vick et Conze c. Deutche Telekom AG, RJ 2000, p I-799, cit. I. Heide, ibid

<sup>&</sup>lt;sup>279</sup> Beets - Proper c. F. Van Laschot Bankiers NV (Pays-Bas), affaire 262/84, RJ 1986, p.773, cit. I. Heide, ibid

<sup>&</sup>lt;sup>280</sup> CJCE, arrêt Krüger 9 sept. 1999, n°C281/97, op. cit. R. Sénac-Slawinski, ibid

<sup>&</sup>lt;sup>281</sup> Karen Banks, *L'égalité de rémunération et de traitement entre hommes et femmes en droit communautaire, Europe sociale*, 3, 1991, p.62-76, cit. R. Sénac-Slawinski, ibid

<sup>&</sup>lt;sup>282</sup> CJCE, arrêt Nimz du 7 février 1991, aff. C. 184/89, Rec.I, p.91, cité par R. Sénac-Slawinski, ibid

<sup>&</sup>lt;sup>283</sup> Cass. soc. 30 mars 1994, M.-A. Moreau, Droit social 6,1994, p. 562, obs. soc. 30 mars 1994

<sup>&</sup>lt;sup>284</sup> M.-A. Moreau, Droit social 6,1994, p. 562, obs. soc. 30 mars 1994, cit. R. Sénac-Slawinski, ibid

<sup>&</sup>lt;sup>285</sup> Cass. soc., 16 juillet 1998, Droit Social 11, 1998, p.948, obs. M.T. Lanquetin, cit. R. Sénac-Slawinski, ibid

Par ailleurs, le juge européen se réfugie parfois derrière la marge d'appréciation nationale pour éviter de remettre en question la traditionnelle répartition sexuée des rôles dans les États membres.

## (2) La « marge d'appréciation nationale » : un refuge possible

Les représentations sexuées des rôles entre hommes et femmes ont accompagné la construction de nos systèmes juridiques, en particulier ceux de la protection sociale. Or, elles doivent nécessairement être déconstruites pour instaurer une égalité de traitement entre les deux sexes. Dans certains domaines, veuvage ou âge de la retraite, ce sont les hommes, censés gagner le revenu familial, qui sont désavantagés (I. Heide). Même si le droit européen et le juge jouent un rôle majeur dans cette remise en question, le juge peut invoquer la « marge d'appréciation nationale » lorsque la répartition des rôles est manifestement mise en cause. Plusieurs affaires permettront d'illustrer nos propos.

L'arrêt Drake (1986) renforce la protection sociale des femmes accomplissant un travail de soins non rémunéré auprès de membres de la famille. Dans cette affaire, une femme qui avait arrêté de travailler pour s'occuper de sa mère invalide s'est vue refuser une prestation, qui aurait été attribuée à un homme dans sa situation. Or, « constitue une discrimination fondée sur le sexe, interdite [...] par la directive 79/7/CEE, le fait qu'une disposition prévoit de ne pas attribuer une prestation faisant partie d'un des régimes légaux visés [...] à la femme mariée habitant avec son conjoint ou entretenue par lui, alors qu'elle est attribuée, dans les mêmes conditions, à un homme marié » 286. Notons que la décision du juge ne remet pas en cause le travail de soins exercé par les femmes : il le rétribue, ce qui constitue déjà une avancée. D'autres arrêts, en revanche, montrent la difficulté du juge à se prononcer. Or, « le rôle du juge est décisif quand les distinctions en cause traduisent l'attachement des États à une répartition traditionnelle des rôles entre les hommes et les femmes en matière d'éducation des enfants » <sup>287</sup>. Ainsi, dans l'affaire Commission c/ Italie du 26 octobre 1983 <sup>288</sup>, la CJCE, au nom des « liens particuliers » unissant la mère et son nourrisson, écarte une allégation de discrimination à propos d'un congé d'accueil réservé aux femmes en cas d'adoption. Quant à la Cour EDH, elle démontre également cette volonté « de ne pas modifier la répartition traditionnelle des rôles entre les hommes et les femmes » <sup>289</sup>, répartition pourtant inégalitaire quant aux droits des personnes à décider de leurs activités et rôles sociaux, donc de l'affectation de leurs différents temps de vie. Ainsi, dans l'arrêt Petrovic c/ Autriche du 27 mars 1998, « la Cour conclut à la licéité de la distinction » que fait la loi Autrichienne en réservant aux seules mères le bénéfice d'une allocation de congé parental. M. Petrovic invoque l'article 14 de la Convention combiné à l'article 8, mais malgré le constat qu'hommes et femmes sont dans des situations analogues, en l'absence de règle européenne commune, la Cour se réfugie derrière la marge nationale d'appréciation pour ne pas vérifier le respect du principe de proportionnalité. Pourtant, « l'ancienne Commission européenne des droits de l'Homme avait estimé que la grande diversité des régimes de sécurité sociale ne pouvait permettre de justifier que ceux des États ayant adopté un régime d'allocation de congé parental établissent des règles discriminatoires » (H. Surrel). De même, dans l'arrêt Ulrich Hofmann<sup>290</sup>, la Cour énonce que « la DE n'a pas pour objet de régler les questions relatives à l'organisation de la famille ou de

 <sup>&</sup>lt;sup>286</sup> CJCE Drake c. chief Adjudication Officer (Royaume Uni), affaire 150/85, RJ 1986, p1995, cit. I Heide, ibid
 <sup>287</sup> H. Surrel, Les juges européens confrontés à l'interprétation des différences de traitement fondées sur le sexe,
 2004/141, RTDH 57/2004

<sup>&</sup>lt;sup>288</sup> CJCE, Commission c/ Italie du 26 octobre 1983, aff. 163/82, Rec. 3273, cit. H. Surrel, ibid

<sup>&</sup>lt;sup>289</sup> CEDH, arrêt Petrovic c/ Autriche du 27 mars 1998, cité par H. Surrel, 57/2004, ibid

<sup>&</sup>lt;sup>290</sup> CJCE Ulrich Hofmann c/ Allemagne, H. Surrel, ibid, p.167

modifier la répartition des responsabilités au sein du couple. » Cette affaire mettait en cause la loi allemande qui réservait le bénéfice d'un congé rémunéré et facultatif aux seules femmes, jusqu'au sixième mois de l'enfant. L'Allemagne motivait cette disposition par la volonté de ne pas obliger les femmes à reprendre prématurément leur activité professionnelle, ce qui aurait incité certaines d'entre elles à abandonner leur emploi. Comme le remarque Hélène Surrel, la mère peut pourtant « être déchargée de certaines tâches rendant difficile la reprise de son activité professionnelle si le père [peut] également bénéficier du congé d'accueil ». L'angle de la nécessité de la différence de traitement incriminée n'ayant pas été étudié par la Cour, Hélène Surrel en déduit que « les États ne sont pas obligés de choisir la mesure la plus appropriée à l'objectif poursuivi. » Elle conclut, concernant les deux juridictions européennes, que « la reconnaissance d'une marge d'appréciation aux États conduit le juge communautaire à une certaine tolérance par rapport aux exclusions incriminées ».

En revanche, dans le cas du maintien ou non de mesures compensatoires pour les femmes, le juge peut se montrer attentif à la proportionnalité de la mesure par rapport à l'objectif poursuivi.

## (3) La proportionnalité : la justification d'actions positives

L'affaire Griesmar du 29 novembre 2001<sup>291</sup> a privilégié l'égalité formelle à l'égalité substantielle en reconnaissant aux pères ayant élevé des enfants le bénéfice des bonifications jusque là réservées aux femmes fonctionnaires. Ce faisant, elle pouvait laisser présager d'un démantèlement de l'ensemble des mesures compensatoires favorables aux femmes. De même, dans l'affaire Mouflin c. Recteur de l'académie de Reims, M. Mouflin a obtenu le bénéfice d'une pension avec effet immédiat afin de soigner son épouse, mesure réservée aux femmes dans le code des pensions civiles et militaires<sup>292</sup>.

La suppression de mesures compensatoires n'est toutefois pas systématique, car la Cour peut accepter des actions positives favorables aux femmes, à condition qu'elles soient proportionnées à l'objectif poursuivi. Par exemple, dans l'affaire Lommers du 19 mars 2002<sup>293</sup>, un fonctionnaire s'était vu refuser par son employeur l'octroi d'une place en garderie pour son enfant, les places étant réservées aux seuls enfants de femmes fonctionnaires et aux situations d'urgence. Le motif invoqué par l'employeur était l'amélioration de la capacité des femmes à concourir sur le marché du travail, du fait de l'insuffisance avérée des structures d'accueil. La dérogation à l'égalité de traitement a été jugée proportionnée à l'objectif poursuivi puisqu'elle n'a pas privé les travailleurs masculins de modes de garde et que les cas d'urgence étaient acceptés.

En toile de fond de cette jurisprudence, apparaît le pouvoir du juge de privilégier égalité formelle ou égalité substantielle. Des mesures apparemment égalitaires, comme le congé parental ouvert aux deux parents, conduisent à l'usage à des inégalités majeures entre les sexes. L'Allocation de Présence Educative (APE) à la naissance du deuxième enfant<sup>294</sup>, qui dans les faits alimente la dépendance économique des femmes qui en bénéficient, amène à s'interroger sur les conditions exactes de retour à

63/184

<sup>&</sup>lt;sup>291</sup> CJCE, arrêt du 29 novembre 2001, aff. C-366/99, Griesmar c. ministre de l'Economie, des Finances et de l'Industrie et ministre de la Fonction Publique, de la réforme de l'Etat et de la Décentralisation, RJ 2001, p I-9383, Droit social février 2002, puis CE juillet 2002, droit social décembre 2002. La Cour a jugé la législation française contraire à l'ancien art. 119 du Traité CE - Cf. I. Heide, ibid

<sup>&</sup>lt;sup>292</sup> CJCE, Affaire C - 206/00, Mouflin c. Recteur de l'académie de Reims, RJ 2001, p. I. 10201; violation de l'art. 119 du traité CEE concernant l'égalité de rémunération ; maladie incurable ou infirmité, code des pensions civiles et militaires permettant aux femmes fonctionnaires de l'obtenir ; cité par I. Heide, ibid

<sup>&</sup>lt;sup>293</sup> CJCE Lommers du 19 mars 2002, aff. C-476/99, Rec., I-2891, cit. H. Surrel, ibid (place en garderie refusée par l'employeur à l'enfant d'un salarié homme) <sup>294</sup> Art. L. 532-1 et suivants du Code de la Sécurité sociale

l'emploi après les trois ans de l'enfant, même si le congé permet aux salariés de bénéficier d'une majoration de la durée d'assurance pour la couverture vieillesse (Art. L. 351-5 CSS)<sup>295</sup>. La prise en compte par le juge des conséquences inégalitaires des mesures incriminées est donc indispensable pour dépasser la simple égalité formelle, ce qui rend son rôle à la fois difficile et déterminant.

Cet état des lieux du cadre juridique dans lequel s'inscrirait un droit de choisir ses temps nous montre que les instruments sont nombreux aujourd'hui pour le défendre. Des droits fondamentaux reconnus sont invocables aujourd'hui, comme la protection de la santé et de la sécurité, la protection de la vie privée et du domicile, la protection de la vie personnelle ou de la vie familiale. L'égalité de traitement entre hommes et femmes et ses instruments dérivés, comme la notion d'égalité substantielle et la discrimination indirecte, sont également de précieux outils de défense de cette nouvelle liberté. S'y ajoute la reconnaissance de la conciliation des vies professionnelle et personnelle comme corollaire de cette égalité. Le pouvoir arbitraire de l'employeur et des Etats se restreint, grâce à l'appréciation de la proportionnalité de la mesure avec l'objectif poursuivi, ou à l'obligation de convenir d'une durée raisonnable du temps de travail inscrite dans une charte sociale entrée dans les dispositions communautaires. Les normes légales françaises et les positions du juge nationales se révèlent soucieuses de respecter ces droits. Cependant, de nombreuses faiblesses, majoritairement politiques et sociales, limitent l'effectivité des nombreuses dispositions en faveur d'un droit des personnes à choisir librement leurs temps. Pour donner une réalité à ces faiblesses, nous avons choisi d'analyser des témoignages d'hommes et de femmes cadres, aux aspirations et aux temps de travail pluriels.

# II. Le vécu de cadres aux temps de travail pluriels : la force de la négociation

Les vingt-trois personnes<sup>296</sup> que nous avons rencontrées sont d'horizons divers. Nous les avons sélectionnées, par le biais de connaissances et dans le cadre de réseaux divers, sur le critère de la diversité (âge, sexe, diplômes et niveaux d'études, secteurs, temps de travail, taille d'entreprise, privé / public, vie de famille ou non...).

En complément du tableau récapitulatif ci-après, nous avons rédigé, pour chacune des personnes interviewées, une synthèse plus détaillée qui se trouve en annexe A.

A partir de leurs parcours professionnel et personnel, nous avons tenté de comprendre lors d'un entretien semi-directif le processus qui les a amenées à choisir un temps de travail particulier, le cas échéant, c'est-à-dire les aspirations et situations qui les ont guidées. Une part de l'entretien a été centrée sur leur vécu et les retombées de leurs choix ou de leurs renoncements.

Après une description de leurs situations respectives et de leurs aspirations initiales, nous nous intéresserons plus en détail à leur expérience relative au temps de travail. Nous montrerons que malgré le soutien que peut ou pourrait apporter le droit, ce sont la relation entre le salarié et son employeur, ainsi que l'intérêt de ce dernier à accéder à une demande d'aménagement émanant du salarié, qui conditionnent la réussite du projet. **Le rapport de force** est donc un facteur essentiel.

-

<sup>&</sup>lt;sup>295</sup> J.-P. Laborde, Vie professionnelle, vie personnelle et droit de la Sécurité sociale, Dr. Soc. N°1 2004

Nous en avons rencontrées dix-huit lors d'entretiens formels, et avons saisi des échanges avec cinq autres. Parmi les dix-huit entrevues, cinq sont des rencontres de dirigeants; les restitutions partielles sont **en annexe**.

Prénom	Sexe	Age	Salarié / Dirigeant	Diplôme	Temps (T.) de travail	Enfants à charge*	Situation de famille	Type d'entretien
Christophe	Н	26	S	E. Commerce	T. plein	0	marié	Complet
Lionel	Н	34	S	E. Commerce	80% annualisés puis 90%	2	couple	Complet
Pierrick	Н	36	S	E. Commerce	32h annual. / sab- batique / T. plein	0	Célibat.	Complet
Emmanuel	Н	38	S	DUT	trois cinquièmes - quatre cinquièmes - T. plein	2	divorcé	Complet
Oscar	Н	40	S	E. Ingénieur	80% parental	3	marié	Complet
Noël	Н	45	S	BTS viticulture puis Master	80% parental puis au foyer	2	marié	Complet
Franck	Н	48	S	BTS électro- technique	4 jours (subi) puis T. plein	2	2ème union	Complet
Patrice	Н	49	S	E. Ingénieur	3 jours / sem.	2	marié	Complet
Fabien	Н	>50	S	IUT	32h annualisées	1/3	divorcé	Complet
Pascal	Н	55	S	E. Ingénieur	quatre cinquièmes	0/3	marié	Complet
Florian	Н	45	S + D	Pharmacie	T. plein	2	marié	Complet
Paul-Henri	Н	48	S + D	Polytechnique et Sup. Aéro.	T. plein	4	marié	Complet
Benoît	Н	51	D	Niveau bac	T. plein	1/3	remarié	Partiel
Claire	F	~35	S	E. Commerce	3 jours / sem.	0	marié	Complet
Béatrice	F	37	S	Bac+3 gestion + master	T. partiel formation puis 4 jours.	1	couple	Partiel
Tina	F	~50	S	Histoire - Géo.	Mi-temps + élue	0	mariée	Partiel
Cécile	F	46	S + D	E. Commerce + Exp. Comptable	T. plein	3	mariée	Complet
Coralie	F	-	D	NSP	NSP	NSP	NSP	Partiel

<sup>\*</sup>Pour les parents dont certains enfants ne sont plus au foyer, un ratio est précisé.

A ces entretiens formels, plusieurs extraits de discussions, dans le cadre d'entretiens que nous qualifierons d'informels, ont été ajoutés :

Prénom	Sexe	Age	Salarié /	Diplôme	Temps de travail	Enfants	Situation	Туре
			Dirigeant			à charge	de famille	d'entretien
Pacôme	Н	35	S	E. Commerce	Recherche d'emploi	1	couple	Informel
Paul	Н	36	S	E. Comm. + Achat	T. plein	2	marié	Informel
Bastien	Н	~ 50	S	-	4 jours - T. plein	2	marié	Informel
Géraldine	F	35	S	E. Commerce	T. plein (de Robien)	2	mariée	Informel
Alice	F	35	S	Philo. /Journalisme	quatre cinquièmes	2	mariée	Informel

# A. Des situations et aspirations diverses

Nous avons choisi en premier lieu de nous concentrer sur le contexte dans lequel se situent les personnes rencontrées. Apparaissent d'abord au fil de leurs témoignages des éléments comme leur rapport au temps, au travail et à l'argent, qui se révèlent être les trois capitaux sans lesquels aucun choix ne s'avèrerait possible, comme les trois plateaux d'une balance à rééquilibrer sans cesse. Nous nous intéresserons ensuite aux aspirations et aux craintes que les interviewé(e)s disent avoir eues avant d'exprimer ou de faire un choix particulier de temps de travail. Nous verrons que les freins culturels sont immenses, lorsqu'il s'agit de cadres qui souhaitent réduire leur temps de travail.

## 1. Temps, travail, argent : une balance permanente

Le temps des cadres, à travers les témoignages, révèle la forte résistance des traditions. Quant à la place du travail, elle reste essentielle, même si des stratégies de mises à distance se sont mises en place. Enfin, l'arbitrage entre temps et argent est un enjeu majeur pour limiter les renoncements.

#### a) Le temps des cadres : des traditions résistantes mais ébranlées

Le temps des cadres enquêtés est caractérisé par un temps de travail élastique mais supposé maîtrisé, son débordement sur la vie personnelle, par un renoncement mal vécu à son temps personnel et par des stratégies de réduction des contraintes du temps domestique. Au fil des témoignages, nous verrons que les traditions sont résistantes ; toutefois, de nouveaux comportements émergent.

# (1) Liberté, maîtrise ou perversité?

Débordement sur la vie personnelle et rendement horaire non contrôlé Selon Pierrick, l'une des caractéristiques du travail des « non cadres » est un temps de travail débordant peu sur leur vie personnelle. Lors de sa première expérience d'encadrement, il a d'abord été « outré », puis s'est reconnu « jaloux » de salariés de l'équipe qui étaient « dans une logique d'alimentaire » pour mieux s'organiser une vie personnelle passionnante : vendanges, participation à la vie locale, activités associatives... D'après lui, « plus on monte dans la hiérarchie, moins on a d'autonomie, de marge de manœuvre pour faire son boulot, et moins on a de temps pour faire autre chose ». Un autre aspect de leur relation au travail est, selon Franck, cadre depuis huit ans après vingt ans de maîtrise, que « la maîtrise raisonne de manière ponctuelle. Ça passe toujours par une demande. Formelle ou non. Il y en a qui fixent des règles plus draconiennes ou plus élastiques. Je parle de mon cas. » Enfin, et c'est la contrepartie de ces horaires stricts et respectés, la rentabilité horaire est davantage contrôlée. Noël se souvient : « Lors d'une des premières rencontres avec mon personnel, je leur ai dit que j'allais supprimer les heures supplémentaires, parce que quand on avait travaillé huit heures avec moi, on n'avait pas envie d'en faire une de plus : « bon, quand on bosse, on bosse. Après on a besoin de faire autre chose, on a besoin de récupérer, de vivre sa vie. » Il différencie nettement, pour l'avoir vécue en tant qu'employé, la gestion du temps des cadres et de celle des employés : « Quand on est employé, on est très cadré, avec des horaires précis. Le rendement est plus et mieux regardé. Le cadre, c'est l'inverse. Le rendement : pfft ! On n'a pas trop idée... »

Un statut « pervers » emprunt d'une discutable liberté

Finalement, le cadre a un statut que Franck n'hésite pas à qualifier de pervers : « Cadre, c'est un statut plus intéressant, mais qui a un côté pervers, c'est finalement d'être tout le temps sur le pont ». Emmanuel effectivement a pris l'habitude de consacrer une partie de ses soirées sans enfants à son

travail: « C'est donnant, donnant, encore une fois... Quand tu fais tes huit heures, ce n'est jamais assez, alors le jour où je n'ai pas [les enfants], je traînasse bien jusqu'à sept heures et demie, huit heures. » Noël décrit le « travers culturel français », « curieux », qui consiste à « faire de la présence au travail, et non pas de la production » : « si vous êtes au bureau à huit heures du soir avec de la lumière, c'est bien. Même si vous jouez sur l'ordinateur. C'est la quantité de présence qui est observée et non pas la productivité. » Il ne croit pas que la maîtrise de son temps constitue une vraie liberté : « J'étais tellement collé à l'activité quotidienne que je ne pouvais pas me libérer. Il fallait que je sois là à l'embauche du personnel et au moment de la débauche du personnel. Je pouvais m'absenter deux heures. En début d'après-midi. Mais je n'avais pas de comptes à rendre. Je pouvais partir n'importe où, n'importe quand, avec mon téléphone portable à la limite. Ça, c'est une liberté. Mais une fausse liberté. Parce qu'il y a des moments où vous n'avez pas vraiment le temps d'en profiter ». Christophe décrit lui aussi cette importance accordée aux dépassements horaires, en parlant du dernier emploi de sa femme : « Comme je rentre à huit heures, elle ne se presse pas forcément pour rentrer avant. Donc souvent elle rentre en même temps. Théoriquement, c'est jusqu'à dix-huit heures trente, mais dans sa boite, c'est mal vu de sortir à cette heure-là. Faut faire des heures supp. (...) Maintenant elle ne veut plus travailler en agence. On te demande de faire des horaires sans compter... Tu n'es pas forcément bien payé... T'as pas les avantages que tu as dans une grosse boite, un CE... Tu t'investis beaucoup et en tout cas, elle, elle n'a pas eu le retour qu'elle attendait. » Claire, elle, trouve sa contrepartie dans le fait qu'on « ne lui pose pas de questions » lorsqu'elle prend des libertés : « tu pars à quatre heures parce que tu as rendez-vous chez le médecin » ou « tu sors de l'avion à neuf heures et demie et tu n'arrives qu'à dix heures au travail », ou encore « tu vas signer chez ton notaire ». Voyant comme une contrainte de « devoir partir à dix-huit heures », elle qualifie de « vraie liberté » le fait de pouvoir rester jusqu'à vingt heures, parce que « c'est toi qui es maître de la façon dont tu t'organises ». Elle n'hésite pas faire de longues journées parce qu'elle « reste cadre ». « Pour moi c'est normal qu'à partir du moment où on te donne des responsabilités, un statut... Là où je suis aujourd'hui, pour moi c'est la contrepartie d'être sans horaires. Par contre, si on me posait des questions, là, ça me paraîtrait normal de ne plus déborder dans l'autre sens ». Suivant le même raisonnement, Paul-Henri convient qu'« heureusement les gens ne sont pas tous obligés de faire des heures pareilles. Moi, je suis quand même dirigeant (...) Mais à l'inverse je maîtrise mon temps : si un jour je veux travailler jusqu'à dix heures parce que j'ai un truc à faire et un autre je veux partir à quatre heures parce que j'ai un truc à l'extérieur, je suis très à l'aise avec ça. Je ne culpabilise pas du tout. Et si je veux aller chez mon dentiste ou chez mon ophtalmo, ce qui arrive de temps en temps, je ne peux le faire que pendant les heures normales où je travaille. (...) Je considère que je ne suis pas payé par rapport aux heures que je fais ». Noël, pour avoir connu le statut d'employé, voit davantage la vraie « liberté » du cadre dans la gestion de son travail : « on sait qu'on a des choses à faire, mais on les fait, on les prend par le bout qu'on veut, dans le sens qu'on veut. » Il a regretté aussi, lorsqu'il a dû déménager du château de la propriété viticole qui l'employait, « la latitude » et le « plaisir » de choisir le moment d'effectuer telle ou telle tâche, le soir avant de se coucher ou tôt le matin, puisqu'il était « sur place ».

Si cette liberté est discutable, c'est que l'empiètement sur la vie personnelle est plus ou moins bien vécu, selon qu'il est choisi ou subi.

### (2) Protection de la vie personnelle : un arbitrage variable

Si d'aucuns luttent pour une frontière bien étanche, d'autres apprécient la souplesse du recouvrement. Lorsque la personne est en couple, cette frontière se négocie, qu'elle évolue dans un sens (empiètement de la vie personnelle), ou dans l'autre (réduction du temps de travail). Toutefois, d'après des témoignages, les jeunes embauchés ne semblent pas avoir besoin d'effectuer ces arbitrages.

Pascal fait une séparation nette entre travail et hors travail; « sauf exception, naturellement ». Il précise qu'il n'a jamais travaillé chez lui, ni le vendredi depuis qu'il est à temps partiel : « Le travail, c'est le travail. La maison, c'est la maison ». De même, Claire dit n'avoir jamais travaillé à la maison. « Jamais. Et je ne compte pas le faire. (...) Il y a vraiment une scission entre le mercredi soir et (...) le week-end, une séparation très nette ». Pour elle, l'investissement au travail « dépend toujours de soi » et de sa capacité à fixer les limites avec sa hiérarchie et ses collègues. Elle évoque son responsable qui arrivait plus tard qu'elle et qui ne s'est pas étonné longtemps de la voir partir avant lui le soir, parce qu'elle a « mis les points sur les i tout de suite » en lui expliquant qu'il était « nécessaire » pour elle d'avoir une soirée avec son mari. « Donc chacun fixe sa limite. Ce qu'il faut juste, c'est oser le dire et s'organiser. Il arrive parfois dans l'année que tu ne puisses pas tout absorber. Pour des raisons de conscience professionnelle, tu ne peux pas laisser les choses aller et filer. (...) Dès lors que j'ai fait cette réflexion-là et que la charge de travail m'oblige à le faire, c'est librement consenti. » Claire a « plein de collègues qui ne font pas d'efforts pour se dire « est-ce que je pourrais faire autrement ? ». Pour ceux-là, elle estime que « c'est librement consenti. »

<u>Négociation couple</u>: A présent, Claire dit « se battre » avec son mari, « chaque soir, pour qu'il n'arrive pas trop tard à la maison. Il dit à son patron : « j'ai de la chance : ma femme me met une pression pour m'obliger à ne pas déborder ». »

Comme pour illustrer les propos de Claire, Franck a pris en main la situation lorsqu'il a « vu la dérive » : « le lundi, je pars à 17h pour aller m'entraîner. J'ai dit stop. Donc c'est une forme de temps organisé. (...) » Comme son horaire théorique le conduirait à partir à 17h, il conclut : « De fait, je m'autorise maintenant à partir à l'heure... ». Pierrick, lui, refuse les rencontres et missions qu'il estime inutiles ou en dehors du champ sur lequel il est évalué : « Je me suis toujours battu sur les réunionites à la con. Je n'accepte pas de missions parallèles qui n'ont pas de lien avec ma mission. Ni de trucs pipeau qui ne servent à rien. Je suis sur mon boulot de management, c'est là-dessus que je suis évalué. » Quant à Patrick, c'est plutôt contre lui-même qu'il s'est « donné des règles » : « sinon on se laisse tenter. Le soir, si à sept heures je suis encore au travail, je finis ce que je fais et j'arrête. Si je ne suis pas en réunion ou coincé quelque part. Mais par définition, les boulots qu'on faits [ne sont pas] à la journée. (...) Si j'ai une bonne raison de continuer plus longtemps parce que je suis sur ma lancée et que c'est plus dangereux de m'arrêter que de recommencer le lendemain, je m'autorise. Je ne laisse pas passer l'horaire comme s'il n'était pas passé (...) : huit heures, dix-neuf heures, ça suffit. » Lionel, lui, évoque les débordements importants de son travail sur sa vie de famille, notamment lorsqu'il doit veiller tard ou passer des nuits blanches : « les nuits complètement blanches, c'est quand même très exceptionnel. Deux, trois heures du matin, ça arrive deux ou trois jours par trimestre. »

<u>Négociation couple</u>: La disponibilité de sa femme est alors essentielle: « Et là, on croise les doigts pour que madame puisse s'occuper des enfants. »

Cécile refuse, à la différence de certains de ses collègues, d'utiliser son Blackberry (permet notamment de traiter sa messagerie de n'importe où) pendant les week-ends, mais ce serait très facile selon elle de se laisser prendre au jeu de l'échange de bonnes idées. Ce type d'outil, largement mis à disposition des travailleurs intellectuels, permet à certains de faire part « immédiatement » et « à tout bout de champ » de leurs idées à leurs collègues ou leurs supérieurs.

La séparation entre travail et hors travail peut aussi être difficile lorsqu'on est domicilié sur son lieu de travail, ou que l'astreinte oblige à rester chez soi. Noël, lorsqu'il a pris ses dernières fonctions de régisseur, a ainsi demandé à bénéficier d'un bail indépendant de son contrat de travail au lieu d'un logement de fonction au sein du château. Comme Claire, cela lui a permis d'annoncer clairement qu'il souhaitait avoir une vie privée. « Pour que je sois autonome et qu'ils ne puissent pas me solliciter parce que je suis dans un logement de fonction et donc en... employé permanent. » Et ils m'ont fichu la paix! » Quant à Franck, il a été soulagé « d'arrêter l'astreinte » : « Parce que la planification de votre astreinte, où vous devez être présent sur une zone géographique, rythme et fige votre vie privée. Ça a des impacts sur toutes vos activités. Vous vivez autour de l'astreinte ».

Si le risque d'envahissement du temps de repos par le travail fait l'objet d'une certaine vigilance, c'est parfois une souplesse bienvenue de pouvoir apporter du travail chez soi.

La porosité travail / hors travail : un instrument de conciliation

Fabien, détaché syndical, trouve normal de se rendre disponible du fait de son activité militante : « Souvent je laisse mon téléphone allumé pendant les vacances. (...) Dans le militantisme, il y a du temps réel... On ne peut pas faire autrement. Ce n'est pas très gênant de répondre au téléphone quand je suis à droite à gauche, en disant « oui, je connais la personne qui connaît la réponse » et de réaiguiller. C'est ponctuel ». Christophe, lui, se refuse à travailler chez lui. En revanche, il a obtenu un ordinateur portable pour pouvoir travailler pensant ses trajets en voiture. « Autrement, c'est un truc que je pourrais faire tout le temps... Même si tu n'as pas de portable, tu peux consulter tes e-mails. J'ai travaillé de chez moi certains RTT, une heure ou deux, très ponctuellement. Jamais le soir. Mais c'est vrai qu'aujourd'hui, avec internet, je peux faire mon travail entièrement de chez moi ».

Parmi les cadres rencontrés, deux dirigeants ont confié qu'ils travaillaient chez eux. Dans les deux cas, c'est l'issue d'une négociation familiale pour leur permettre de concilier leur double responsabilité, professionnelle et familiale. Le retour de Paul-Henri de Paris a été l'occasion de négocier un dîner en famille « obligatoire » chaque soir à heure fixe, ce qui a coïncidé avec la possibilité nouvelle que présentait l'arrivée de l'ordinateur portable.

<u>Négociation couple</u>: « C'est à ce moment-là que j'ai trouvé naturel d'amener du travail à la maison. (...) Ça me facilite des moments où je dois faire un travail que je n'ai pas le temps de faire au bureau, parce qu'il y a des réunions, des gens qui passent... Si mon épouse va corriger ses copies et ma fille va travailler dans sa chambre, au lieu de me dire « je vais regarder le match de foot à la télé », je prends mon ordinateur et un sujet que ça m'intéresse de finir. Ce temps-là est un temps choisi. »

Quant à Cécile, dont le conjoint a un rythme de travail aussi soutenu qu'elle, la possibilité d'amener du travail à son domicile lui permet de faire face aux contraintes de leur double vie active tout en assumant leur vie familiale. « [Mon mari] travaille pas mal à la maison. (...) Quand [les enfants] étaient petits, (...) je rentrais, on dînait, on racontait des histoires et après je retravaillais. Mais maintenant, avec les devoirs, et parce qu'on se lève plus tôt le matin, je m'effondre après (elle rit). Parce qu'il démarre à huit heures le grand. Les autres commencent à neuf heures. Donc l'aîné part à sept heures et quart de la maison. Il a fallu que tout le monde se lève plus tôt : à six heures et demi, tout le monde est sur le pont. Mais je le fais encore parfois. Par exemple il faut que je sois du soir, la nounou a un empêchement... Souvent j'ai de la doc, quelque chose de pas lourd, matériellement : je

69/184

<sup>&</sup>lt;sup>297</sup> Il a en revanche apprécié, avant d'avoir une famille, de choisir d'effectuer certaines tâches tard le soir ou tôt le matin, « latitude » qu'il a perdue après son déménagement.

lis ça à la maison. Donc il y a une certaine souplesse là-dedans. Les enfants ayant grandi, je ne le fais plus beaucoup. La présence est différente, parce que j'ai des devoirs avec trois gosses. »

<u>Négociation couple</u>: «On s'appelle pour les déplacements, parce qu'on se déplace tous les deux. Comme ça on bloque l'agenda de l'autre. Sans ces cas-là, je fais matin et soir. Lundi il part, je ferai matin et soir. Demain je pars, il fera matin et soir. On a tous les deux des métiers où on peut prendre une partie du boulot et finir chez nous ».

Si l'envahissement de la vie personnelle fait l'objet de négociations au sein du couple, la réduction du temps de travail aussi.

La réduction ou le renoncement au travail : une nécessaire négociation au sein du couple Florian annonce la décision que sa femme s'arrête de travailler comme commune. Il qualifie sa femme de « résistante » puisque beaucoup de couples n'auraient pas survécu à son rythme de travail.

<u>Négociation couple</u> : « Il y a trois ans, on a décidé [que ma femme] arrêtait pour des questions d'organisation par rapport aux enfants. »

Au cours de l'entretien avec Claire, les négociations au sein du couple apparaissent plusieurs fois comme déterminantes. Sa décision de démission a eu lieu après « six mois de discussions » avec son mari : « on a décidé qu'il fallait que j'arrête et que je fasse autre chose ». Lui souhaitait qu'elle soit « dans de meilleures conditions » pour faire un bébé, et puis « plus décontractée le soir ». Devant son état de stress, le mari de Claire l'a « poussée » à poser sa démission et plus tard à proposer un temps partiel à son directeur. Lorsque ce dernier a souhaité qu'elle lui fasse une proposition, les conseils de son mari l'ont aidée à annoncer ses aspirations professionnelles et à négocier son temps de travail : « Heureusement, parce que je me serais barrée et j'y aurais perdu. »

<u>Négociation couple</u>: « Il ne supportait pas de voir que j'étais stressée ou que je pleurais à cause de mon boulot. (...) Il m'a dit « Pose-toi. Un mois, deux mois, trois mois. Le temps dont tu as besoin pour définir ta voie. » Des fois il rentrait le soir et me disait « Alors, tu démissionnes demain ? » Sous cette forme d'humour. C'est demandé, mais c'est light. »

Lionel avait déjà réduit son temps de travail lorsqu'il a rencontré sa femme. Il l'avait annualisé, « pour ne pas se faire avoir ». Lorsqu'ils ont décidé d'avoir un enfant, il a renoncé à une partie de son temps partiel - un mois de congés - parce qu'il ne parvenait pas à les prendre. Il ne ressort pas de l'entretien que des discussions au sein du couple ont eu lieu à ce sujet. Avec l'arrivée de leur enfant, la question des déplacements à deux s'est posée, puisqu'ils n'avaient « pas de famille à Lyon » pour faire le relais auprès des enfants. « On s'est dit « il y en a un de nous deux qui doit changer. Est-ce que c'est toi ? Est-ce que c'est moi ? » On n'avait pas d'idée spécialement arrêtée sur le sujet. Après, elle m'a dit « j'ai envie de m'arrêter un peu après la naissance de Rémi pour m'en occuper, donc je prends un congé parental. » Et puis après, elle s'est dit : « pendant le congé parental, je vais préparer le concours d'instit et puis je vais le présenter, mais on verra. » Une fois qu'elle a réussi, on s'est dit « qu'est-ce qu'on fait ? » (...) Donc, les circonstances ont fait que c'est elle plus que moi. Ce n'est pas complètement le hasard mais un petit peu quand même. Bon, moi, j'aurais pas été... ça m'aurait pas du tout gêné que ce soit elle qui continue sa carrière professionnelle et moi qui lève le pied et qui profite plus de la vie. Ce n'est pas dans ce sens-là. »

<u>Négociation de couple</u>: Lui a participé aux questionnements : « on s'est dit ». Elle, devant l'échéancier de la grossesse et du congé parental, a pris des décisions et a mené les actions permettant d'assumer des responsabilités familiales qu'il résume à

« profiter plus de la vie ». La décision à prendre portait sur lequel des deux « faisait une croix sur sa vie professionnelle ». Le critère économique classique du renoncement au plus faible salaire a joué : « Du fait que moi j'avais trois, quatre ans d'avance sur elle au sein du cabinet, c'était plus facile que ce soit elle qui divise son salaire par deux que moi. Mais on aurait pu le faire dans l'autre sens parce que quand bien même c'était moi qui aurais divisé mon salaire par deux, c'était jouable... Enfin, financièrement c'était jouable. » Il ne précise pas sur quels plans cela n'aurait pas été « jouable ». Puisqu'il est à présent à un moment charnière de sa vie professionnelle, sa femme aujourd'hui lui propose de faire le même choix qu'elle : « Disons qu'elle dit « moi j'ai décidé de faire une croix et de diviser mon salaire par deux, donc si tu veux faire le même choix demain, je ne vois pas pourquoi je dirais non. » ».

La décision de Pascal de travailler sur quatre jours avait *obligatoirement* des répercussions importantes sur l'emploi du temps de sa femme. Dans les discussions avec elle, il était cependant d'abord soucieux d'obtenir son accord sur leur manque à gagner. Il précise aussi qu'il ne voulait pas lui « casser les pieds le vendredi ». Il qualifie sa réaction de « bienveillance discrète ».

Négociation couple : « Elle a été obligée de se mettre à quatre jours aussi (...) et de concentrer ses activités, et Dieu sait si elle en a, sur quatre jours. Parce que le vendredi, elle me le réserve. Donc elle pleure, parce qu'elle n'a pas de temps : elle se lève de bonne heure, faut qu'elle fasse ses cours et tout... » Il précise que, pour les répercussions financières de ce choix, il a trouvé nécessaire de lui demander son accord : « (...) Je l'ai... nous avons forcément fait [ce choix] à deux. C'est une décision qui me... Enfin, j'aurais pu la prendre tout seul... Un certain nombre de femmes auraient refusé de perdre 20% de salaire. Elles l'auraient très mal pris. (...) On aurait pu en profiter pour faire autre chose. (...) (il devient très actif dans la manipulation du décapsuleur qu'il a entre les mains) Elle ne m'a pas directement influencé mais je savais qu'on allait faire des choses ensemble. Elle ne m'a pas... freiné. Sinon, je ne sais pas si je l'aurais fait. (...) Je lui ai franchement posé la question, sur le niveau de revenus, parce que c'est quelque chose d'important. Et puis, je ne voulais pas lui casser les pieds le vendredi. Mais ça s'est bien passé. »

Noël, lorsqu'il a négocié son licenciement, a également échangé avec sa femme sur la suite. La discussion a porté sur la baisse de revenus : c'est elle qui devait reprendre une activité à temps plein, pendant que lui recherchait un emploi puis assumait le quotidien des responsabilités familiales.

<u>Négociation couple</u>: « Moi je quitte mon travail, mais toi tu te remets à 100% ». « Isabelle en parallèle développait son activité syndicale et (...) moi j'ai eu l'idée d'assurer, avec grand plaisir, la prise en charge des enfants. Presque de A à Z. »

Quant à Patrick, l'autorisation de travailler lui semble importante. En effet, lorsqu'il mentionne que sa femme travaille, il a besoin de préciser : « Parce qu'elle voulait travailler et c'était tout à fait normal qu'elle travaille. Il n'y a jamais eu de problème par rapport à ça ». Il ne dit pas si la question s'est également posée pour lui. Elle est passée à mi-temps il y a trois ou quatre ans, « quand il y a moins eu besoin de présence à la maison », pour avoir des activités personnelles qui ne soient ni relatives à son couple, ni à ses enfants, ni à la maison<sup>298</sup>. « Elle a fait le choix d'une vie organisée plaisante. Elle ne

\_

<sup>&</sup>lt;sup>298</sup> La femme de Paul-Henri est enseignante. Elle a réduit son temps de travail pour sortir de chez elle, puisqu'elle y travaillait pour ses préparations et corrections. Nous verrons que malgré ce travail à domicile, le

s'organise pas par devoir. (...) Quand la dernière est devenue plus autonome, quand elle a eu douze ou treize ans, ça devenait moins grave, entre guillemets, qu'elle soit moins présente à la maison ».

Si l'investissement temporel au travail est une tradition pour les cadres, les jeunes embauchés semblent avoir des pratiques différentes, qui étonnent ou dérangent.

Un rapport au temps du travail perçu comme très différent chez les jeunes embauchés Claire qualifie les jeunes embauchés de « très différents » de sa génération. « C'est perso ce que je vais dire. Je trouve qu'ils sont moins courageux. Ils ont des horaires, même en tant que cadres, ils voudraient bénéfic... Ils ont des horaires beaucoup plus... Ils arrivent à neuf heures et demi le matin, y en a ils partent à six heures et demie le soir et en plus ils ont les jours de RTT. A côté tu as des assistants, pas cadres, qui bossent de huit heures et demie ou neuf heures à six heures, qui n'arrêtent pas, et qui font du super boulot. La [génération] qui arrive veut le beurre et l'argent du beurre. En plus sans être stressée! » A propos des aspirations des jeunes relatives au temps partiel, elle est dubitative. Suggérant que ce ne serait ni pour compenser un stress ni pour profiter d'un temps supplémentaire puisqu'ils se l'organisent plus, à temps plein, que les générations « courageuses » qui s'investissent davantage, elle conclut : « donc je ne suis pas sûre que ce qu'ils demandent, ce soit d'avoir des jours en moins ». Ce comportement, différent du sien, que Claire déplore, témoigne de cette volonté des jeunes cadres, constatée et comprise par Lionel, de « faire autre chose à côté. » Lionel fait « aussi du recrutement au boulot et il y a un vrai changement de mentalité »<sup>299</sup> : « Quand j'ai été recruté il y a une dizaine d'années, on se posait des questions de choix professionnels, de carrière. Aujourd'hui, quand je fais passer des entretiens, c'est : « c'est combien de jours de vacances ? Combien d'heures par semaine? Combien de jours de RTT...? » Je ne posais pas cette question : je savais qu'on bossait beaucoup, point. Les jeunes [veulent savoir ce qui leur] reste pour faire autre chose que le travail. (...) Quand je suis rentré chez A., on avait une vraie envie de rentrer dans une famille, même si c'est un peu exagéré de dire ça. Maintenant, les gens s'en foutent. Ils entrent pour rajouter une ligne sur leur CV. Ça se passe bien tant mieux, ça se passe pas bien tant pis. Du coup, le temps qui reste pour faire autre chose est beaucoup plus important qu'avant. J'ai l'impression que le travail est vécu beaucoup plus comme une contrainte. De manière générale... (...) Je suis plus proche de ce qu'ils sont aujourd'hui. J'ai vraiment l'impression qu'ils se disent « il faut que j'aille bosser, mais je veux vraiment être sûr d'avoir le temps de faire autre chose à côté ». »

Si la préservation de sa vie personnelle semble être une préoccupation importante, les responsabilités parentales peuvent aussi être vécues comme un empiètement, sur son temps personnel cette fois.

#### (3) Temps libre: un compromis avec le temps familial

Lionel exprime ses difficultés actuelles de répartition du temps par l'arrivée de ses enfants : « Ce n'est pas mon travail qui fait que j'ai moins de loisirs, c'est plus les enfants. ». Hormis le fait que les sorties en semaine se font plus rares depuis l'arrivée du « p'tit bout », sa « principale problématique, c'est le sommeil. Parce que les bambins, c'est six heures du mat ». Comme il a besoin de huit heures de sommeil, mais qu'il « rentre du boulot à vingt-et-une heures », sans avoir envie de se coucher à vingtdeux heures, il constate que « c'est le truc le plus pénible » et fait des siestes le week-end en même temps que les enfants. Pour qu'il dorme suffisamment, leurs activités en semaine se sont donc réduites,

temps domestique se partage « au prorata du temps passé à la maison », selon Patrick. Le travail à la maison des Proposition de la partie III consacrée aux avis des dirigeants.

comme ses loisirs personnels: il a renoncé à la planche à voile, au roller et à la guitare, pour ne conserver que le ski, le golf et le vélo. Lionel savait « très bien qu'il fallait en passer par là », mais attend impatiemment qu'ils grandissent pour « reprendre le sac à dos » et « découvrir d'autres cultures, rencontrer des gens », parce que « c'est beaucoup plus important que le travail. 300 » Il conclut sur ses enfants: « Ceci dit, ça ne me gène pas: je suis très content de passer du temps avec eux ».

<u>Négociation couple</u>: Les rythmes de sommeil des enfants étant encore différents, il est soulagé: « Heureusement ma femme ne travaille pas [en ce moment] ».

Quant à Noël, il vit la réduction drastique de son temps personnel comme « une immense surprise » : « Je n'ai plus de temps personnel. Auparavant, avec une grosse activité professionnelle et le statut social de quelqu'un de disponible pour l'entreprise et pour l'extérieur - y compris dans la vie familiale - je pouvais téléphoner et dire « *je ne vais pas rentrer de bonne heure ce soir, j'ai une réunion.* » J'avais des journées très longues, disponibles pour mon activité professionnelle et extra professionnelle : de six heures du matin à huit heures du soir. Aujourd'hui c'est de neuf heures du matin à quatre heures de l'après-midi. Mes enfants sont moins acceptés à la cantine, puisque je suis père au foyer, donc le temps est complètement réduit. »

<u>Répartition couple</u>: Il précise que sa femme - alors active - prenait le relais sur le plan familial, quels que soient les horaires de ses activités, professionnelles ou extraprofessionnelles. Il n'a plus « du tout », ce « type de latitude » depuis qu'il est à la maison. En revanche, à présent, « Isabelle prend des libertés... tout naturellement, qui font que je ne suis plus maître du tout de mon temps : « Ah, tiens, j'ai oublié de te dire, ce soir, j'ai une réunion syndicale » ; « Demain je pars à Paris jusqu'à vendredi ». C'est assez désagréable quand ton temps n'est plus à ta disposition... »

Noël, même s'il ressent devoir « trouver un véritable créneau » pour développer ses activités personnelles, se « force », « s'organise pour aller faire un tour de moto. » Il découvre aussi que ses « créneaux disponibles et de rythme de vie » sont « inversés par rapport aux gens en activité professionnelle ». « Ceux qui sont dans le milieu associatif et dans une vie professionnelle sont disponibles au moment où je ne le suis plus. Moi à seize heures trente, je ne suis plus disponible, jusqu'à vingt-et-une heures (*rire*). » Il consacre malgré cela une heure tôt le matin à son activité associative et assiste à une réunion un soir par semaine. Cependant « à l'usage, je me suis rendu compte que je n'avais pas le temps, avec ma vie familiale actuelle, de me libérer suffisamment... J'ai déjà du mal à conserver mon activité associative au niveau que j'avais avant. Pour la développer c'est archi-difficile. »

<u>Négociation couple</u> : « J'ai une réunion par semaine, le jeudi soir, où on fait venir la nounou. C'est très curieux, je fais de l'associatif, et on paye pour cela. »

Noël dit à plusieurs reprises avoir du mal à ne pas tomber dans « le schéma inversé de père au foyer qui devient une mère au foyer. Arriver à lutter contre ce schéma qu'on vous colle : vous êtes au foyer, donc vous êtes disponible. En premier pour la famille. Au-delà du raisonnable. Et puis pour tout le monde. « Ah, oui, tiens, toi qui ne travailles pas... » Je dis « Attendez, non, je peux pas, j'ai pas le temps. » Il a dit à sa femme : « on ne va pas faire la bêtise de tomber dans le schéma inverse. De faire la femme au foyer dans les plus mauvais côtés que ça peut avoir en homme et toi... » Son expérience

-

<sup>&</sup>lt;sup>300</sup> Lionel est passé d'un temps de travail de 80% à 90%, parce qu'il avait du mal à prendre ses congés et ne parvenait plus à voyager autant qu'avant du fait de l'arrivée de ses enfants.

de père au foyer lui permet toutefois de se « rendre compte qu'avoir [les enfants] à la maison à midi, c'est bien utile pour eux : ça les sort de la contrainte scolaire, de leur environnement... bruyant. Ça permet d'avoir des échanges de qualité, qu'on a aussi le soir mais le soir tout le monde est fatigué de la journée. On a des fois des discussions très intéressantes à midi... » D'autant qu' « Isabelle revient manger à la maison, donc, si j'ai pas les enfants, j'ai quand même Isabelle. Qui arrive quand elle peut, quand elle veut. Qui repart quand elle peut, quand elle veut. Des fois elle n'arrive pas. Parce qu'elle a été retenue (rire). » Les deux jours de cantine qu'il a obtenus quand il était en recherche d'emploi ne lui seront peut-être pas accordés à la rentrée prochaine, ce qui d'avance l'inquiète : « il y a une vie très dynamique, dans l'animation extra scolaire, qu'on n'arrive pas à combiner s'il n'y a pas la cantine. » Noël a restreint, malgré lui, ses activités associatives depuis qu'il est père au foyer.

Franck, lui, a « réduit énormément » ses « temps libres, activités associatives et particulières », qu'il « pouvait se permettre » d'assumer « dans des créneaux horaires qui ne me gênaient pas ni dans ma vie familiale, ou pas trop (...). Ca voulait dire une bonne partie de la soirée et une partie du weekend. » Les deux premières raisons qu'il avance sont familiales : « Pour être plus disponible pour mes filles qui sont plus loin : je ne peux pas me permettre de ne pas leur accorder du temps. (...) Et on a parlé de s'occuper des parents, c'est quelque chose qui monte en puissance. » La troisième raison est professionnelle : ses nouvelles fonctions nécessitent un investissement important.

Emmanuel, en revanche, a vécu comme très bénéfique la nécessité d'investir son temps familial lorsque les enfants étaient petits : les soirées « bloquées » à la maison lui ont en effet permis de revenir à la peinture. Il apprécie par ailleurs le temps partagé de la garde des enfants, qui lui rappelle les effets de la réduction de son temps de travail : « Il y a deux jours dans la semaine où je n'ai pas mes enfants. Donc j'ai deux soirées absolument à moi. C'est aussi un temps partagé. Ce découpage me rappelle l'équilibre que je voulais avoir quand j'étais jeune à l'agence avec un autre temps » 301.

La façon dont les cadres rencontrés s'accommodent ou non des tâches domestiques est aussi une caractéristique de la gestion de leur temps. Dans ce domaine, les stratégies de réduction des contraintes montrent la force des traditions.

# (4) Temps domestique : réduire les contraintes

Trois moyens de réduction des contraintes domestiques, que le temps de travail ait été réduit ou non, sont décelables dans les témoignages : les stratégies de répartition dans le couple, le changement de rythme et la délégation.

Répartir les tâches, selon des logiques variées

Les logiques de répartition mises en avant sont variables pour limiter le temps contraint des tâches domestiques. La première est la logique mathématique, qui explique la répartition au prorata du temps disponible hors travail ou à la maison. Ainsi, Claire décrit la répartition des tâches quotidiennes comme égalitaire, sans aide extérieure, avec toutefois, depuis son trois cinquièmes, un glissement de certaines tâches vers elle : elle s'occupe du repassage de son mari - ça lui paraît « maintenant un peu normal » -, du linge et des courses en précisant pour ces dernières « c'est plutôt moi maintenant ». Elle ajoute : « Déjà qu'il a des horaires... ça me ferait mal au cœur qu'il se lève encore plus tôt pour repasser sa chemise. Mais c'est un choix. Par contre, ça dépend aussi de ton couple. Si ça te fait rien de le voir se lever à cinq heures du mat pour repasser sa chemise... Moi, je préfère qu'on passe du temps ensemble à faire des choses beaucoup plus intéressantes ». Patrick, lui, dont le temps de travail

<sup>&</sup>lt;sup>301</sup> Il a commencé par demander un 80% lorsqu'il avait vingt cinq ans (il en a trente huit aujourd'hui).

est un temps plein de dirigeant (donc sans jours de RTT), « joue un rôle très actif dans le débarrassage » et fait le lit « si [sa femme] est sortie du lit ». Elle réalise quasiment toutes les activités domestiques, en particulier tout le linge et tout le ménage. Bien qu'en tant qu'enseignante, elle ait une activité professionnelle nécessitant de travailler à la maison, il définit la règle comme étant : « les tâches sont grandement réparties au prorata du temps passé à la maison ». Cécile, prise autant que son mari par ses responsabilités professionnelles, précise que « le premier qui rentre prépare le dîner ». Elle ajoute : « Je ne pourrais pas faire ce métier-là si mon mari ne participait pas autant. Donc le premier qui rentre fait le dîner... Moi j'ai des collègues dont le mari ne fait pas grand-chose ». Elle s'occupe des devoirs de leurs trois enfants et des courses. Ils se partagent l'administratif. Quant à Christophe, il décrit d'abord leur répartition des tâches comme très égalitaire, même si « ce c'est pas trop défini ». Toutefois, elle en fait davantage depuis qu'elle est en recherche d'emploi. La deuxième logique est la logique des rôles. C'est ainsi que Pascal qualifie sa femme, sans activité professionnelle, de « ministre des finances » du couple. Elle s'occupe de toutes les tâches prises en charge traditionnellement par les femmes (ménage, repassage, linge, courses, repas). Ils partagent le rangement, le jardin et le bricolage. Cette logique est plus complexe dans le cas du « schéma inversé » évoqué à plusieurs reprises par Noël, qui est au foyer. Ainsi, il explique qu'il a « un souci d'eczéma » et qu'il n'est pas « très apte au ménage » mais qu'il « assure le quotidien ». Son « expérience de l'autre côté de la barrière » l'amène à de nombreux constats sur les ancrages culturels dont les femmes ne se départiraient pas : « Culturellement, on se rend compte aussi... que... la femme joue ce rôle aussi... parce qu'il y a un besoin d'assumer culturellement ce rôle... d'activité au foyer ». Il découvre aussi « l'amusante expérience » de « l'ingratitude de faire les choses et que personne ne s'en rend compte. Enfin ça va de soi. Alors faut laisser du bordel, que les gens se rendent compte qu'il y a du bordel ». Il énumère tout ce qu'il fait depuis qu'il est à la maison : « c'est moi qui lève les enfants, qui les amène à l'école, qui leur fais faire leurs devoirs, qui les ramène de l'école, qui fais les courses, la majorité des repas, le linge, une partie du ménage. (...) On peut pondérer, mais quand même globalement c'est moi qui achète les chaussures, les vêtements... » Il est par ailleurs « scotché le mercredi » : « Je ne réponds pas au téléphone et je ne regarde pas mes mails, le mercredi ». La troisième logique est la logique des goûts. Noël précise par exemple que sa femme « prend le relais aussi, elle peut avoir plaisir à faire la cuisine ». Quant au bricolage, c'est lui puisqu'il « aime beaucoup », tandis qu'elle a « des activités manuelles. Ça fait partie de son équilibre ». Franck, lui, indique qu'ils se répartissent plutôt les tâches, avec quelques spécialités chacun. Quant à Lionel, il annonce dès le thème abordé « ça va vous faire rêver! ». Sans préciser comment il fait en rentrant à vingt-et-une heures<sup>302</sup>, il assure « c'est moi qui cuisine », fait le repassage « en contrepartie » du « droit de regarder les matchs de foot ». Ils partagent le ménage « parce qu'on n'aime ça ni l'un ni l'autre ». (...) Le jardin, c'est moi qui fais. Les courses, c'est souvent moi qui fais. (...) Les papiers, c'est moi, sinon, vous êtes sûr que ce n'est pas fait. (...) Il conclut satisfait : « Pour un gars qui bosse quinze heures par jour, par rapport à sa femme qui bosse quatre jours par semaine et qui a fini à quatre heures et demie 303, je trouve que j'en fais beaucoup. Mais ça me gêne pas plus que ça. Repasser devant la télé, ça ne me gène pas et faire la cuisine, j'adore ça. Faire le jardin aussi ». La dernière logique avancée est la logique des exigences<sup>304</sup>: Noël précise par exemple qu'ils ne font « jamais de

\_

<sup>302</sup> Nota : Lionel a deux jeunes enfants, qui n'ont pas le même rythme de repas et sont couchés avant qu'il rentre.

<sup>&</sup>lt;sup>303</sup> Le temps de travail de l'enseignant inclut des temps de préparation entre les cours.

<sup>&</sup>lt;sup>304</sup> A propos d'une enquête microsociologique sur l'analyse du couple par son linge, lire l'ouvrage de J.-C. Kaufmann, *La trame conjugale*, Nathan, 1992

repassage ». En revanche, l'exigence relative au ménage semble jouer sur la répartition des rôles : « Là aussi, culturellement... Pour arriver à faire lâcher la machine à laver à ma femme, vachement difficile. Un combat de rue! Là je suis parti pour vous rencontrer, elle m'a dit : « *je vais en profiter pour faire du ménage* » Ça ne veut pas dire qu'il y a pas besoin d'en faire, mais, c'est pas « *je vais passer du temps avec les enfants tranquille à faire quelque chose* » Le schéma, il est « *je vais faire du ménage* », c'est assez marrant ». Quant à Lionel, il explique qu'il ne s'occupe pas du linge parce que sa compagne « aime ça ». Puis il se reprend : « Enfin, je ne sais pas si elle aime ça, mais je me fais engueuler quand c'est moi qui fais parce que je mélange des trucs qu'il ne faut pas... » Enfin, Fabien a renoncé à recourir à une femme de ménage qui prenait des initiatives qu'il n'appréciait pas, tandis que le ménage n'est plus délégué à l'extérieur chez Paul-Henri depuis leurs « déboires ».

Une autre stratégie consiste à modifier son rythme de vie : les tâches domestiques n'apparaissent plus pour certains comme de telles contraintes.

## Changer de rythme ou de regard sur les tâches domestiques

C'est le cas de Fabien, qui prend « du plaisir », depuis son temps partiel, à tout faire lui-même, en particulier parce qu'il prend son temps. Claire, elle, a « transformé des contraintes du week-end, en quelque chose de moins contraint » parce qu'elle « choisit » le moment où elle les effectue et que ça leur permet de passer plus de temps ensemble.

# Déléguer à l'extérieur : un choix, un échec ou une tentation

Pour le repassage de ses chemises que Paul-Henri effectuait auparavant lui-même, ils se font aider à présent parce qu'ils ont « considéré que c'était du temps inutile » du fait de ses « nombreuses activités » et que sa femme « a horreur de ça ». De même, le jardin, qu'il entretenait lui-même auparavant, a été confié à un jardinier depuis qu'il a vécu à Paris. En revanche, sa femme effectue tout le ménage depuis qu'ils ont eu « des déboires » en le confiant à l'extérieur. Béatrice, elle, met tout en place pour réduire au maximum tous les temps contraints, y compris en ayant « quelqu'un pour faire le ménage et le repassage ». En revanche, Emmanuel et Pierrick, qui vivent en célibataires, en sont à un stade de réflexion. Pierrick fait tout mais il a « bien envie » de se faire aider. Quant à Emmanuel, c'est un « rêve » : « ce serait de prendre une dame de ménage, ou un homme de ménage, deux heures par semaine. Faut vraiment que je le fasse parce que c'est horrible. Des trucs cons. Passer l'aspirateur et faire les vitres... Si quelqu'un me faisait ça une fois par semaine, ça me sauverait le truc. » Pourtant, il a déjà réduit les contraintes : « Bon, j'ai peu de choses. J'ai toujours jeté pour que ce soit vide, hyper pratique, simple ». Il ajoute : « Tu sais comment sont les pères : ils ne se prennent pas trop la tête ». Si le temps des cadres enquêtés montre des traditions résistantes, notamment sur les plans professionnel et domestique, nous proposons de nous intéresser à présent à leur rapport au travail.

## b) La place relative du travail et ses sources d'intérêt

Nous verrons d'abord que cette place peut évoluer après des expériences douloureuses, ensuite nous nous intéresserons aux attentes et aux apports du travail dans les témoignages.

## (1) L'effet des expériences douloureuses sur la place du travail

Le rapport au travail apparaît d'abord affectif et identitaire. Certains témoignages révèlent toutefois des blessures ou des souffrances. Enfin, des stratégies diverses de relativisation du travail sont mises en place, éventuellement grâce à la réduction de son temps de travail, mais pas seulement.

## Un rapport affectif et identitaire plutôt fort

Hormis Emmanuel et Oscar qui disent ne pas avoir été très attachés au travail dès le départ<sup>305</sup>, les autres témoignages lui montrent un attachement plutôt fort, relié ou non au temps passé à travailler. Il s'est toutefois érodé pour certains, avec le temps et l'expérience. Pour Patrice, la place du travail est importante mais on y trouve des activités « de substitution » assez facilement. Revenant sur la période qui a suivi son embauche, Emmanuel précise : « Ca ne me plaisait pas tellement de travailler. Au bout de trois mois je suis parti. Parce que ça me gonflait (...) Mais à l'époque il y avait moins de chômage. (...) Ils m'ont rappelé. Je suis revenu parce qu'il fallait bien gagner de l'argent. » Mais son attachement, « comme à l'école », s'est toutefois forgé grâce aux relations humaines qu'il a eues au travail, « et puis pour le boulot, il y a quand même des belles aventures. Je suis obligé de le dire, même si je veux toujours minimiser le boulot... » Pascal, lui, dit aimer ce qu'il fait : « A mon niveau de fonctionnement, avec mon équipe, ça se passe très bien. J'ai toujours mis mon couple d'abord, ma famille, mes enfants. Mais ça a été très important. J'ai fait des trucs vraiment passionnants. (Il sourit). Ça reste important. C'était une des grosses pierres de mon jardin à une époque ; ça se réduit. » Pour Noël, « c'est un métier passionnant, la vigne et le vin, comme je dis souvent : « on met le petit doigt et puis après on se laisse bouffer. Et puis, je me suis beaucoup consacré à mon métier. Le principe de base pour moi, c'est qu'on passe énormément de temps dans son travail dans sa vie, donc ce n'est pas pour s'y embêter. Donc je me suis toujours attaché à ce que les gens avec qui je travaillais arrivent le matin avec le sourire et le plaisir de venir bosser. » Pour Lionel aussi, le rapport est d'abord mathématique : « clairement le travail a une place importante, parce qu'il occupe beaucoup de temps. » Il en est de même pour Christophe, qui juge la place du travail très importante dans sa vie « parce que t'y passes beaucoup de temps. Et puis ça règle tes rapports sociaux. » Il ne s'ennuie pas : « je travaille dans une super bonne boite, sur un poste qui me plait, pas trop mal payé, avec des gens sympa... » Pierrick, lui, l'a « subi au début. » « Je me noyais. Je n'avais pas confiance en moi. Ça prenait toute la place. J'y mets de l'affect. Je peux me faire bouffer. » Enfin, pour Claire, la place du travail est spontanément « équivalente aux autres domaines », puis, après réflexion : « elle est secondaire par rapport à la vie en général ». Toutefois, « si on évacue les grosses choses qui font que c'est pas le plus important dans la vie, c'est plutôt prépondérant... » Elle ne se voit pas « sans RIEN faire, ne pas être en activité, sans travail. Ça me plait de travailler. Si je disais que c'est équivalent, ça voudrait dire que je pourrais le remplacer par autre chose. Ce n'est pas le cas. C'est nécessaire ».

Si le rapport affectif et identitaire au travail est fort dans l'ensemble, le travail est également une source de souffrances ou de blessures.

#### Des souffrances ou des blessures

Pascal décrit une situation actuelle douloureuse (*il manipule plus que jamais son décapsuleur*): « L'ambiance de la boite est déplorable, entre la direction et les autres. (...) La pression que met aujourd'hui la direction pour faire des économies et tuer l'entreprise à petit feu, c'est désespérant. (...) Voir une entreprise qu'on a connue florissante, prospère et je crois efficace, se dégrader petit à petit (...), ça fait vraiment de la peine ». « Toutes les entreprises françaises sont soumises à [cette pression que je vis]. Ça rejoint peut-être qu'on a une productivité qui est... top. Ça se traduit forcément par une pression colossale. » Noël, lui, n'a pas apprécié d'être « vendu comme un meuble » avec la propriété, puis a mal vécu que ses employeurs ne prennent pas en compte au quotidien son temps partiel

<sup>20</sup> 

<sup>&</sup>lt;sup>305</sup> Emmanuel est en revanche très attaché à son entreprise et aux relations humaines créées dans son travail.

parental, puis que son propriétaire ait le projet de se salarier dans la propriété sans lui annoncer de date pour préparer son propre départ, puis qu'il ait des difficultés avec les ASSEDIC dans la création de son projet d'entreprise. Christophe, ne supportant plus ses trois heures de trajet quotidien, a demandé sans succès à faire du télétravail. Il prévoit donc un renoncement difficile : « Quand tu cherches ton premier boulot, t'es prêt à sauter sur n'importe quoi. (...) » Aujourd'hui, il sait ce qu'il perd. « Même si le trajet est difficile, tu n'as pas envie de prendre n'importe quoi. » Fabien, lui, est catégorique sur le fait que l'entreprise ne permet plus aujourd'hui aux cadres de choisir leur temps de travail : « L'entreprise est une machine à laminer les gens. Tout ce qui pourrait leur donner l'impression que les gens sont heureux dans leur travail, elle fera en sorte de leur supprimer le peu de plaisir qu'ils ont. (...) Le travail bien fait n'est même plus reconnu. L'important c'est de paraître. C'est... n'importe quoi. Que les indicateurs soient remplis, et non pas qu'ils soient justes. Qu'ils paraissent vraisemblables et non pas que ce soit vrai. » Il affirme que sa connaissance de plusieurs entités du groupe lui permet de généraliser ses propos. Franck, même s'il a pu découvrir le côté positif de la coupure du mercredi, n'a pas apprécié qu'on lui impose de travailler à quatre jours dans sa mission précédente, d'autant que d'autres personnes n'ont pas eu la même imposition que lui. Patrice, sans toutefois les vivre lui-même, a assisté à des situations difficiles de cadres en souffrance extrême, qui ne parvenaient pas à poser des limites. Il en a vu plusieurs démissionner<sup>306</sup>. Pierrick a vécu une expérience professionnelle douloureuse : son choix de temps de travail n'était pas accepté et ses méthodes de management, compréhensives et humaines, n'étaient pas comprises. Evoquant son besoin de créer un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, il détaille : « je suis comme tout le monde et à un moment donné, j'aurais courbé, courbé... je ne voulais pas de ça. » L'expérience de son père, qui « avait tout misé sur le boulot », découvrant qu'une offre d'emploi était publiée pour pourvoir son propre poste, l'a conforté dans la nécessité de tenir le travail à distance, d'autant qu'il n'y trouve pas la stimulation intellectuelle qu'il a tant appréciée en classe préparatoire : « je me suis régalé en prépa parce que j'apprenais, mais l'école, c'était l'antichambre de l'entreprise ». Claire, elle, a mal vécu une situation de pression intense pendant laquelle elle se sentait seule, son responsable ayant décidé qu'elle n'avait pas besoin de lui. Larmes, stress, remises en question ont alimenté pendant de longs mois les discussions de son couple en soirée. Oscar n'a pas obtenu une réduction du temps de travail qui lui aurait permis de passer plus de temps avec sa femme qui travaillait à plusieurs centaines de kilomètres. Quant à son temps partiel, il n'aurait jamais été accepté sans les dispositions juridiques qui lui ont permis de l'imposer à son employeur. La douloureuse expérience de Lionel en tant que coopérant en Inde l'a amené à relativiser l'importance du travail, puisqu'il a frôlé la dépression et côtoyé la misère : « au début c'est insupportable. Je dois avouer qu'au bout de cinq mois, j'ai frôlé la dépression nerveuse parce que je ne rentrais pas dans le moule. Je restais sur mes valeurs occidentales ». Depuis qu'il travaille dans l'univers de pression du cabinet d'audit, il assiste aux souffrances autour de lui : « les cigarettes, le café », « les camés du boulot », « à quarante-cinq balais, ils font un infarctus, à cinquante ils font le deuxième et donc les années où ils avaient prévu d'en profiter, ils n'en profitent pas. (...) J'ai beaucoup de recul (...) et je suis complètement décalé par

<sup>-</sup>

<sup>&</sup>lt;sup>306</sup> « Par exemple un contrôleur de gestion, une femme, qui était à la fois chef de projet métier, chef de projet utilisateur, et qui devait continuer à assurer ses tâches quotidiennes. Il y a des groupes où c'était une spécialité. Des gens pouvaient craquer à cause de ces surcharges-là. Il y avait des étapes du projet où le temps alloué à l'utilisateur n'était pas bien identifié. J'ai vu des gens partir, demander à changer de poste ou qui ont démissionné. Les deux démissions auxquelles je pense, c'était des jeunes contrôleurs de gestion qui pouvaient trouver ailleurs. J'ai vu des gens craquer, arrivant à leurs limites d'incompétence, pris dans le système. Explosion en plein vol. »

rapport aux gens autour de moi. » Enfin, Emmanuel en veut à son travail de lui brûler son énergie : « Mon travail me prend mon énergie vitale. Des fois, je rentre, je voudrais peindre. Je couche les filles et je m'écroule. Si je me laisse aller, j'éteins, je dors. (...) Ça m'énerve de donner cette pêche au travail. Je m'en voulais furieusement à un moment de bailler avec mes gosses, de ne pas écouter ce qu'elles disaient tout à fait. Je voulais garder cette énergie jusqu'au bout, avec du rire. Et ça, j'en veux à mon travail. Mais c'est moi qui fatigue. » Face à ces situations de souffrance, qui les touche personnellement, eux ou leur entourage, chacun a développé une stratégie de distanciation du travail.

### Des stratégies bénéfiques de mise à distance

Fabien pense que « l'entreprise a intérêt à ce que les gens fassent autre chose que travailler, mais elle ne s'intéresse plus à tout ça. » Pour lui, le travail « est devenu moit-moit. Ça a été 90%. Oui, j'étais un vieux con. Il n'y avait que le boulot. (...) Avec les enfants, ça se passait mal. C'était un refuge le boulot. C'est pour ça que j'en parle bien. (...) Il faut redonner sa juste place dans la vie au travail. Il y a des choses qui sont incontournables : le sommeil, se nourrir. (...) Aujourd'hui, on nous fait croire que le travail est la reconnaissance sociale. Mais non, pas forcément. On a besoin de travailler pour acheter des choses. (...) Tu connais certainement cette histoire de l'américain qui arrive sur une île du Pacifique et voit un pêcheur. « Qu'est-ce que vous faites ? » « Je pêche des poissons. » « Vous pourriez en pêcher plus et en vendre davantage, acheter un plus gros bateau et financer votre retraite ». « Pour l'instant, je pêche les poissons dont j'ai besoin, je les mange, je fais la sieste. Ça me va bien comme ça. »» Emmanuel a le projet d' « arrêter de travailler un jour. De sortir de ce truc sans fin. ». Il pense avoir suffisamment de revenus immobiliers un jour pour s'installer à la campagne. Noël, lui, a souhaité obtenir du temps pour assumer ses responsabilités familiales, parce qu'on est « au pied du mur » avec des enfants. La réaction de son employeur l'a conduit à se « mettre à distance ». Pascal regrette cette distance, que la situation actuelle le contraint à prendre : « C'est le côté négatif qui est tellement pesant, que le poids du boulot dans ma vie globale s'amenuise. » Pierrick, lui, souhaite se préserver, parce qu'au début il « s'est fait bouffer » : « Dans les stratégies de mise à distance, il faut remplir par autre chose. Quelquefois, pour agir sur quelque chose, il faut agir à côté. Si tu fais en sorte qu'autour ça prenne de la place, ça permet de relativiser. (...) Je me suis toujours dit que le boulot, ce n'est pas une passion. Je peux faire des trucs qui m'intéressent, mais j'ai besoin de ne pas mettre mes œufs dans le même panier. D'avoir cet équilibre parce que j'ai plein d'autres choses à faire. Quand j'étais gamin, je faisais du sport, de la musique... » La place du travail est « à sa place. (...) Si je sens que je suis utile, c'est bon. C'est équilibré. Ça ne me pollue pas. » Franck, à propos de son expérience subie à quatre jours par semaine, témoigne que « ça a participé au changement. Il n'y a pas que ça. La place professionnelle est devenue secondaire. Totalement. » Lionel s'octroie de longues périodes de vacances parce qu'il « n'y a pas que le travail dans la vie. » Quant à Claire, elle a fini par démissionner pour réfléchir, persuadée que la seule solution possible - réduire son temps de travail ne serait pas acceptée par l'entreprise. A présent qu'elle a été écoutée dans sa demande et qu'elle a pu réintégrer l'entreprise à la fonction qu'elle souhaitait, avec le temps de travail qui lui permet de réaliser ses aspirations et de s'organiser, elle s'est au contraire rapprochée de son entreprise, s'impliquant plus que jamais, convaincue qu'elle n'accèdera jamais à mieux que ce rêve devenu réalité. Mais le travail peut-il comme pour Claire combler toutes les attentes ?

## (2) Des attentes fortes plus ou moins satisfaites

Moyen de gagner sa vie, activité intéressante, relations humaines et diverses autres attentes sont exprimées à travers les témoignages.

Le moyen de gagner sa vie

L'une des premières attentes citées est le salaire. Oscar confie que lui et sa femme aimeraient bien travailler moins, « mais il faut bien gagner sa vie... ». Fabien cite spontanément comme première attente que sa paye « soit virée à la fin du mois. » S'il pouvait « faire autrement », il ne viendrait pas travailler. Franck dit qu'à choisir, il resterait chez lui pour le même salaire, et qu'il n'attend pas autre chose que « des ressources financières. » Béatrice met l'argent en deuxième position après l'épanouissement personnel. Tina, elle, explique qu'elle continue son activité de professeur à mitemps parce que son mandat d'élue, « c'est largement du bénévolat. » Lionel, s'il « avait le choix », « n'irait pas bosser ». Il précise : « aujourd'hui, il y a plein d'autres choses que j'aimerais faire. Mais je n'ai pas d'autre choix que de travailler ». Cependant, il abordera l'aspect financier - salaire d'embauche, augmentations de 15 à 20% par an, évolutions de carrière - comme une contrepartie très avantageuse de son investissement au travail. En revanche, Pascal, faisant le tour de ses attentes possibles, élimine l'aspect financier : « Nous n'avons pas besoin de beaucoup d'argent. Nous en avons bien assez ».

L'intérêt du travail est également une attente importante dans les témoignages.

Une activité intéressante

La possibilité d'apprendre par le travail est importante pour Franck : « J'attends aussi de l'activité qu'elle soit intéressante. C'est des fois le piège parce qu'elle est dévoreuse de temps, mais c'est intéressant. Ce que j'attends de mon travail, c'est que ça me passionne, que j'apprenne encore ». Claire ne pourrait pas « s'ennuyer au travail », elle a besoin de « « continuer d'apprendre ». Pierrick, comme Patrice, souhaite apprendre, mais il précise qu'il peut aussi « le faire à côté. » L'évolution et l'épanouissement personnels sont également importants. Claire souhaite « continuer d'évoluer. Pas d'évoluer au sens hiérarchique du terme, mais personnellement » et Béatrice cite l'épanouissement personnel en première préoccupation. Le dépassement de soi est cité par ailleurs par Florian (« je suis très content à titre personnel de ce que j'ai pu faire : très souvent je me suis mis en danger parce que je passais dans des choses que je n'avais pas pratiquées... ») et par Claire qui attend « de se dépasser ». La stimulation intellectuelle est enfin une attente satisfaite pour Christophe et pour Lionel, ce dernier essayant « d'avoir un boulot où intellectuellement, c'est un peu enrichissant. ». Quant à Pascal, il a « un boulot techniquement intéressant ».

Les relations humaines font également partie des attentes et apports du travail.

Les relations humaines

« Les rapports sociaux » sont cités par Christophe comme très importants, tandis que Pascal trouve « sympa » les relations qu'il a « toujours eues avec les gens » : « je côtoie des gens que j'aime bien et qui me le rendent bien. C'est ça qui m'attire. » Béatrice cite en troisième attente l'intégration sociale. Elle a renoncé aux entreprises associatives qui lui permettaient cela aussi, parce qu'elles présentaient un cadre contraignant trop proche du contexte professionnel. Patrice, lui, attend des contacts : « J'ai cherché à beaucoup changer d'activité. Le travail a un rôle social de créateur de lien. Il y a un lien fort entre le travail et la communauté, l'échange ». Emmanuel trouve son travail « pas du tout déplaisant » : « Il est au cœur des gens. Comme je suis timide, le travail, j'aime bien, parce que c'est pas comme dans la vie réelle. N'importe quel travail qui me prenne moins la tête aurait été encore mieux avec les gens que j'aime bien, ou que je ne connais pas et que j'aurais appris à connaître. J'ai

vraiment des histoires d'amour ici, avec quatre ou cinq personnes. Oui, réellement, depuis quinze ou seize ans. Comme à l'école. Je suis encore ici à cause de ça. J'aspire encore à d'autres leçons de vie. » Pierrick souhaite « se marrer », « avoir des vraies relations avec les gens. Ça, j'adore. J'adore les moments de complicité. C'est de ça dont je me nourris... deux ou trois ans après, j'ai revu des collègues et on a des vraies relations. C'est ça qui reste au final, ces complicités. Au-delà des contenus. (...) Je peux durer assez longtemps avec le sentiment d'être utile et des complicités avec les gens avec qui je bosse. » Quant à Lionel, il explique en quoi les bonnes relations sont primordiales : « On a un rythme de travail... C'est dix heures extrêmement intenses intellectuellement. Si en plus on doit faire ça avec des gens avec qui on ne rigole pas, avec qui on n'a pas envie de passer une soirée... Je serais parti tout de suite. Parce que je me tire une balle. Si on est en déplacement du lundi au vendredi, si on n'a rien à leur dire et si on ne rigole pas avec eux, ce n'est pas vivable. » Son cabinet lui permet de cultiver des relations de travail avec les gens avec qui il développe le plus d'affinités : « Si vous ne vous entendez pas avec quelqu'un, ca ne dure pas longtemps. Alors que dans une boîte classique, c'est votre patron ou le mec en dessous pendant dix ans. [Ici,] (...) très vite vous retravaillez avec les gens avec qui vous vous entendez bien. Je n'ai pas de supérieur hiérarchique direct. (...) Quand j'étais senior, je changeais de manageur toutes les semaines ou tous les quinze jours. »

#### Les autres attentes

La reconnaissance est peu citée, si ce n'est par Christophe, dont le travail lui apporte la satisfaction des clients. Quant à la reconnaissance sociale, Fabien n'en attend aucune à travers le travail : « Pour moi, c'est pas le boulot. Et je n'attends pas de reconnaissance particulière. » L'utilité aux autres est une attente citée par plusieurs salariés, qui la satisfont notamment à travers des engagements militants (Fabien, Pierrick, Oscar). Oscar voit « la finalité de ses activités » dans son activité syndicale. Lionel se pose la question de son utilité mais ne trouvera pas la réponse dans son travail : « Je suis auditeur financier, ça sert à quoi ? Si on se pose des questions philosophiques, la réponse est vite trouvée : ça ne sert à rien. Les problématiques philosophiques, il faut essayer d'aller les combler par ce qu'on peut faire ailleurs. Ce n'est pas au boulot que je vais m'enrichir de ce côté-là. » Une autre attente exprimée concerne l'articulation de son travail avec son temps familial. Emmanuel raconte par exemple qu'à l'arrivée de sa collègue Valérie, il lui a assuré qu'elle allait pouvoir « bien vivre » avec un enfant, que cela « serait possible ». Christophe, lui, même s'il est plutôt satisfait par ailleurs, ne peut pas envisager d'avoir des enfants en conservant ses trajets : « je n'ai pas envie de partir le matin avant qu'ils soient levés et de rentrer le soir après leur coucher. J'ai envie de profiter d'eux. » Enfin, Florian reçoit de son travail des armes, des compétences pour se débrouiller demain : « Sur vingt ans de vie - je sors d'une première moitié - j'ai façonné une sorte de couteau suisse. Je me dis que globalement j'arriverai toujours à me débrouiller pour la suite ».

Après avoir identifié la place du travail et les attentes des cadres rencontrés, nous proposons de nous intéresser à l'arbitrage entre temps et argent, ce curseur qui n'est pas si simple à placer.

#### c) L'arbitrage temps argent : une certaine latitude pour chacun

« Souvent les gens veulent avoir du temps pour vivre et un peu d'argent à dépenser. Sinon, on pourrait simplement leur donner un peu de riz et on leur dirait de rester bosser ». Ce bon mot d'Emmanuel présente bien les deux volets de cet arbitrage, au centre duquel si situe le temps de travail.

Si la réduction du temps de travail se décide après un calcul économique, le temps au travail, lui, est un investissement pour l'avenir, un « gentleman agreement avec l'entreprise » (Pascal) en échange d'un bon salaire et d'une progression possible. Entre ces deux choix, l'arbitrage entre temps et argent peut parfois ne présenter aucune latitude.

## (1) Réduction du temps de travail : un calcul à court terme

L'arbitrage financier apparaît comme majeur dans la plupart les témoignages concernés par la décision de réduction du temps de travail. Dans certains cas, la décision permet de ne pas changer de niveau de vie, éventuellement sans réduction de salaire. Dans d'autres cas, les renoncements sont manifestes, mais bien préparés.

#### Pas de changement de niveau de vie

Pierrick et Fabien ont bénéficié d'une aide à la RTT de l'entreprise qui leur a permis de très peu modifier leur salaire. Emmanuel a négocié de répartir son temps sur quatre jours sans changement de salaire lors de son premier passage à temps partiel. De ce fait, il l'assimile à une augmentation. Pascal, lui, compense la différence de salaire avec sa baisse d'impôts et la nouvelle indépendance financière de sa fille (elle a terminé ses études et trouvé du travail au moment de son quatre cinquièmes). Quant à Lionel, il a défini la réduction de temps en fonction de son augmentation de salaire de l'année : « Cette année-là j'étais augmenté de 20%, ce qui me permettait moi d'avoir un impact financier égal à zéro. » Pour lui, le rapport entre temps et argent est suffisamment important pour qu'il ne veuille pas « se faire avoir », comme le font de nombreuses femmes à temps partiel : « J'ai du mal à comprendre pourquoi [beaucoup de femmes cadres] le font [à la semaine]. Moi je ne le ferai JAMAIS. Parce qu'à partir d'un certain niveau de responsabilités, c'est ÉVIDENT que vous vous faites avoir : vous faites en quatre jours ce que vous feriez en cinq...<sup>307</sup> Si, l'avantage c'est que le mercredi vous passez du temps avec vos enfants, mais comme vous faites le boulot la nuit, le week-end... C'est une façon d'aménager son temps de travail pour libérer son temps de mercredi. Mais sur le fond, ça n'a aucun intérêt. (...) Le temps que vous passez avec vos enfants, vous le prenez sur du temps que vous passez avec votre mari. Parce que si vous bossez entre vingt-et-une heures et vingt trois heures...<sup>308</sup> Ça lui permet de regarder le match de foot, mais... Moi, je ne ferai pas ce choix-là ». Et si les deux parents raisonnaient comme lui, que se passerait-il ? Il répond après une pause : « C'est clair qu'il y a un vrai problème. » Notons par ailleurs que Franck, contraint d'intégrer une équipe en temps réduit, n'a pas souhaité conserver ce temps de travail à titre individuel ensuite, parce qu'il y perdait trop financièrement (l'aide de l'entreprise n'est manifestement pas la même si la démarche est collective ou personnelle). Dans d'autres témoignages, les renoncements sont manifestes.

#### Des renoncements manifestes, mais bien préparés

Emmanuel a pris un trois cinquièmes à la naissance de ses enfants pour « se présenter au mieux pour passer ce truc-là » et pour « profiter de ça. » : « Là, j'ai perdu de l'oseille. Mais j'en avais vraiment besoin. (...) Je gagnais assez d'argent pour travailler trois jours par semaine. C'est moi qui faisais tourner à ce moment-là. Lisa était sans emploi. Elle était serveuse, elle avait arrêté parce que ce n'était même pas la peine de continuer pour avoir huit cents euros... » Claire mentionne qu'elle a « résisté ». En particulier, sa crainte relative à la baisse de leur niveau de vie a suscité des discussions : « A l'époque, je gagnais mieux que lui (...) Je ne souhaitais pas que notre couple subisse un changement

Notons que c'est ce qu'il fait aussi dans les périodes où il travaille. Toutefois, lui, utilise ses 10 ou 20% de temps libérés par son temps partiel en loisirs personnels, voyages et avec ses enfants occasionnellement.

Notons qu'Oscar, qui intervient en tant que prestataire en informatique, a une charge de travail ajustée à son quatre cinquièmes, puisque ce sont des journées de travail qui sont facturées au client.
 Notons que c'est ce qu'il fait aussi dans les périodes où il travaille. Toutefois, lui, utilise ses 10 ou 20% de

du fait que moi j'aie du temps pour aller à la piscine et à la bibliothèque (*elle sourit*). Il a fini par me convaincre que c'était débile, et que par ailleurs, ça allait être beaucoup mieux dans notre vie. (...) Avant on allait tout le temps au restau. Maintenant on le fait moins mais bon, on a un nouvel appart, je cuisine plus... » Elle a tout de même demandé une augmentation de salaire lors de sa réembauche avant de bénéficier de son trois cinquièmes. Enfin, Tina enseigne encore « parce qu'il n'y a pas assez d'indemnités » dans son activité d'élue.

Les témoignages relatifs à des retraits professionnels révèlent aussi une longue préparation aux renoncements financiers. Par exemple, pour Patrice, « Ce n'était pas obligatoire de se précipiter matériellement », puisqu'il a bénéficié du versement de son CET et des indemnités chômage du fait de la mutation de sa conjointe. Pierrick a également épargné du temps, et de l'argent, avant de prendre son année sabbatique : « Il y avait une partie que je ne prenais pas, que je capitalisais sur un compte. Parce qu'au niveau temps et au niveau fric, je fais toujours en sorte qu'au cas où j'ai envie de prendre la tangente... » Parlant de son choix de temps réduit et de son impact sur sa progression professionnelle, il précise : « J'avais fait un choix de temps et pas un choix de fric. Bon. (...) J'ai considéré vite que j'avais un niveau de salaire qui me permettait de vivre très bien. Je m'en foutais. Si j'ai à choisir entre plus de temps et plus de fric, c'est vite vu. » Enfin, Noël et sa femme ont fait « tous les calculs » : « On n'a pas un schéma particulier, on n'est pas des rentiers, on n'est pas des martiens. Economiquement parlant, on a gardé le salaire le plus élevé, celui de ma femme, qui est revenue à 100%. On n'a plus d'impôts. Entre temps, pour des raisons de sécurité, on s'est mariés. J'ai moins de dépenses qui tournent autour du professionnel, plus de femme de ménage... »

Si la réduction du temps de travail peut être issue d'un calcul économique, l'investissement temporel peut être ressenti comme l'engagement en échange d'un bon salaire et d'une progression de carrière.

#### (2) Temps au travail: un investissement à long terme

Ainsi, Pascal dit avoir toujours travaillé cinquante heures à temps plein : « L'écart a toujours été celuilà, parce que j'ai à peu près tout le temps travaillé pareil. Je l'ai toujours considéré comme à peu près normal parce que... je suis bien payé. Donc, j'estime que... J'ai un très bon salaire dans cette boutique et je trouve que c'est un prêté pour un rendu. Je n'ai pas d'états d'âme. J'aurais des scrupules à travailler moins, à la limite. (...) C'est un gentleman agreement avec l'entreprise. » Quant à Lionel, il l'exprime aussi comme un juste retour à l'entreprise : « c'est clair que les trente-cinq heures, on en est TRÈS loin. On a un objectif de résultat sur une période donnée. Après, s'il faut bosser jusqu'à deux heures du matin pour le faire, on le fait. La contrepartie, c'est qu'on a des augmentations de salaire qui n'ont rien à voir avec ce qui peut se passer ailleurs. 10%, ce n'est pas exceptionnel, ici. 10% d'augmentation de salaire dans la vraie vie, ça n'arrive jamais. Y a les inconvénients et les avantages. (...) On est relativement corvéable ; en contrepartie on a un salaire d'entrée élevé, de l'ordre de trentedeux ou trente trois mille euros... Et après, vous avez 15 à 20% d'augmentation de salaires tous les ans et des responsabilités qui croissent très vite ». Par conséquent, pour progresser encore, il lui paraît difficile de conserver son 90% : « Si je [deviens associé], la question de l'après ne se pose pas. Parce que si vous l'acceptez, vous ne revenez pas en arrière, compte tenu des conditions matérielles qui vont avec le poste. Aujourd'hui je suis très bien payé; associé c'est TRÈS bien payé. C'est vraiment très, très, TRÈS bien payé. Pour un niveau de souci très éloigné des gens qui ont le même niveau de rémunération dans des vraies sociétés. Des patrons, des directeurs financiers ou des directeurs généraux... Un associé chez nous part beaucoup plus tranquillement qu'un patron de boîte qui a un Comité d'Entreprise le lendemain à qui il va annoncer qu'il va virer trente gars. (...) Même si en tant qu'associé on est encore plus maître de son emploi du temps, ça reste un job prenant avec des horaires lourds, des responsabilités importantes, la pression... Surtout dans le métier - l'acquisition - que je fais. Est-ce que j'ai envie de faire ça ? Je ne sais pas. La carotte des deux cent ou trois cent mille euros par an, je m'en fous complètement. Ok, si je l'accepte et qu'on me les donne, je serai très content, mais je n'ai pas besoin de ça pour vivre aujourd'hui, donc je me pose sérieusement la question. (...) Et dans le jeu de questions, il y a aussi qu'associé à temps partiel, ça n'existe pas. (...) Si on me propose de passer associé et que je refuse pour aller faire un 100% ailleurs, est-ce qu'il ne vaut pas mieux être associé et gagner trois cent mille euros par an qu'être ailleurs et en gagner moitié moins ? »

Le dernier thème ressortant des entretiens à propos de l'arbitrage temps argent est le contexte dans lequel les choix se font.

#### (3) Arbitrage temps argent : une latitude parfois réduite

Selon les circonstances, les engagements pris et les choix de vie, la latitude peut être très étroite.

L'intérêt de réduire son temps de travail tôt

D'après Oscar, « au début quand on rentre dans la vie active, on a envie de gagner de l'argent et d'être autonome. C'est un peu humain. Donc pendant trois, quatre ans, c'est vrai on travaille, on est content. Mais après, tout de suite, j'ai voulu essayer de dégager du temps et d'avoir du temps libre ». Ensuite, on peut s'habituer, à en croire Fabien qui, à l'idée de revenir à temps plein se dit : « Peut-être, à certaines conditions... (*Il cherche*) Ce n'est pas l'attraction financière, c'est clair. Je ne vois pas. » Lionel, lui, se dit qu'il est bon de faire ce choix tôt, afin qu'aucun renoncement n'ait lieu : « Moi, ce choix, je l'ai fait hyper tôt. C'est clair que si aujourd'hui je me dis « ça représente combien les 10% que j'abandonne? » Ça peut être un montant important, mais c'est du manque à gagner, ce n'est pas de l'argent perdu. A mon avis, il faut faire ce choix tôt, ce qui met de côté le problème financier. Le faire plus tard pose un vrai problème, probablement, financier ».

Dans d'autres cas, les choix sont dictés par des bouleversements familiaux.

Des bouleversements familiaux qui changent tout

Emmanuel, à propos de son retour à temps plein : « Je suis repassé aux quatre cinquièmes et puis un an ou deux après, à plein temps. C'était pour le fric les deux fois. La première, c'était parce qu'il me fallait plus d'argent. D'abord on s'était séparés. A partir de ce moment-là, il y avait beaucoup plus de trucs à faire tourner tout seul. Parce que Lisa, entre temps, avait (...) repris ses études (...) Elle est devenue secrétaire de rédaction dans un magazine. (...) Moi, je payais quand même beaucoup pour les enfants. Elle, elle arrivait à rouler à peu près, à pouvoir accéder à son autonomie pour la piaule. Il fallait quand même que j'aie de l'oseille. Il n'y avait pas à tergiverser. Les gosses avaient grandi ». Les étapes de la vie modifient en effet les besoins et les marges de manoeuvre.

Des besoins variables selon les étapes de la vie

D'après Emmanuel, « il faut apprendre à vivre avec moins d'argent » : « J'ai déjà eu cette discussion avec pas mal de gens ici. Certainement qu'à un moment de sa vie, en vieillissant, on commence à comprendre ça. (...) Quand tu as entre vint et trente ans, tu peux difficilement, parce que t'es en train de t'installer. Entre trente et quarante, il y a beaucoup de choses à faire si tu élèves des gamins... Je l'avais vu chez mes grands-parents. A la fin, ils ne dépensaient plus rien : ça ne voulait plus rien dire. » Les propos de Christophe illustrent bien ces propos : « Il y a quelques mois, j'étais prêt à faire des concessions en terme de salaire, parce que c'est pas très important. Mais quand tu viens d'acheter un appartement, t'as calculé un budget et tu ne peux pas revenir en arrière. » Lionel confirme : « A

partir d'un certain niveau de rémunération et d'un certain âge, l'aspect financier pèse. Quand vous gagnez cent mille euros par an, faire une croix sur 10 ou 15 ou 20%, c'est dur. (...) Vous avez des enfants, vous avez souvent le niveau de vie qui va avec, la maison... » En revanche, le choix du niveau de vie peut faciliter les renoncements, si les revenus sont suffisamment hauts au départ.

#### Un choix de niveau de vie qui facilite les renoncements

Lionel confie qu'ils ont « un niveau de vie bien au dessous du niveau de vie qu'[ils] pourraient avoir compte tenu de [leur] niveau de rémunération ». Il ajoute : « J'ai fait une grosse plus-value immobilière sur la vente de mon premier appartement... (...), [donc] je peux baisser mon salaire de 30% sans que ça ne change rien à notre vie au quotidien, parce que c'était notre capacité d'épargne. Ça, c'est une grande force pour les années qui viennent pour prendre une décision ou une autre ». Si les évènements professionnels et familiaux, comme les choix de vie, peuvent réduire la marge de manœuvre des salariés, les contraignant par exemple à rester à temps plein même s'ils ne le souhaitent

manœuvre des salariés, les contraignant par exemple à rester à temps plein même s'ils ne le souhaitent pas, leurs aspirations pourraient tout au moins être facilitées, ne serait-ce, comme le suggère Christophe, que parce que la société actuelle nécessite du temps pour consommer : « Souvent les gens manifestent leurs attentes en parlant des salaires, mais ça peut très bien se concrétiser pas un aménagement du temps de travail ou une flexibilité de vie. Certains peuvent avoir besoin de travailler de sept heures à trois heures, je ne sais pas... (...) Aujourd'hui on met en place une société de plus en plus orientée services à la personne ..., industrie des loisirs... Si on veut que les gens consomment ces services et ces produits-là, il faut leur donner le temps de le faire. On est dans un modèle économique où les gens sont moins là pour produire que pour consommer. » Nous abordons à présent l'expression, par les personnes rencontrées, de leurs aspirations et de leurs craintes concernant leur temps de travail.

# 2. Aspirations et craintes des salariés avant de faire leur choix

Après un balayage des raisons qui ont guidé leur choix, nous dresserons avec les cadres rencontrés la liste des craintes qu'ils ont éventuellement eues.

#### a) Des motivations déclinées sous nos quatre angles d'étude

Pour donner suite à notre analyse juridique, nous déclinerons les motivations issues des témoignages sous les quatre angles choisis : maîtriser sa vie (en choisissant la durée de son travail), se protéger (en préservant sa vie personnelle), avoir une vie privée (en articulant ses temps, c'est-à-dire en choisissant ses jours de repos et ses horaires de travail) et enfin se projeter (en sécurisant sa trajectoire de vie).

#### (1) MAITRISER SA VIE grâce au choix de son temps de travail

Suivre l'exemple des femmes qui ont franchi le pas, souhaiter plus de mieux vivre, trouver un substitut de reconnaissance sont les motivations guidant le choix de travailler moins. Quant à travailler plus, c'est une question d'argent, de difficulté à réellement profiter de son temps libre ou de réinvestissement professionnel à l'occasion de la prise de nouvelles fonctions.

L'exemple des femmes

Pascal dit avoir « pris l'exemple des collègues féminins. Féminines » et de ses fille et belle fille qui étaient à l'époque en quatre cinquièmes, « pour leur premier ou leur deuxième enfant ». Il s'est dit : « c'est chouette ce qu'elles font, c'est quand même bien, ça. »

Observation hommes / femmes : Pascal est la seule personne à confier que l'exemple féminin l'a inspiré. Il se reprend pour accorder au féminin le mot collègues.

Plus de vacances, de week-ends, de mieux vivre<sup>309</sup>

Oscar et Pascal ont toujours « trouvé que les vacances et les week-ends étaient trop courts ». Oscar a rapidement cherché à se « dégager du temps pour avoir du temps libre », tandis que Pascal, « peut-être parce [qu'il est] fils d'instits », a pris l'arrivée des jours de RTT « avec bonheur » et chaque année, ils prennent une semaine de congé et partent « faire un petit voyage ». Sa décision de demander un temps partiel avait aussi pour but de prolonger ses week-ends et de faire des randonnées, « faire plein de choses ». Ce temps pour soi, Pascal y aspire, depuis le départ de sa dernière fille : « J'avais des sous, puisque ma fille n'avait plus besoin de moi. ». Il définit son besoin comme celui d'un espace-temps : plus que les deux jours de week-end, suffisamment de temps pour se déplacer vraiment : « j'avais besoin d'espace-temps: les deux jours, c'est trop petit. Vous arrivez le vendredi soir... il y a toujours des contraintes le samedi... Puis arrive le dimanche, et le dimanche soir : « Oh, merde, c'est déjà fini et il faut que je recommence. » Alors que là, le vendredi soir, c'est ENCORE (mot souligné avec délectation) le week-end. » Claire, elle, a eu l'impression de subir les enchaînements scolaires et professionnels sans jamais s'accorder de temps personnel. Elle insiste durant l'entretien sur son aspiration à la liberté: « Moi, ce que je voulais, c'était du temps pour moi. » Les caractéristiques de cette liberté (elle emploiera le terme *libre* de multiples fois au cours de l'entretien) sont multiples. D'abord, elle revendique un temps de déconnexion complète : « Si tu es relié à ton entreprise, tu n'es plus en temps perso. Tu ne peux pas déconnecter quand tu réponds au téléphone deux fois dans la journée pour ton entreprise, ou que tu vas consulter tes mails le soir. » Deuxièmement, cela veut dire avoir du pouvoir sur le temps : « C'est le fait de POUVOIR le faire au moment où je le fais. « Je vais à la piscine à quatorze heures trente jeudi ». Voilà, ça c'est... (réjouie) me dire « je vais passer mon après-midi à essayer une recette de cuisine ». Le bénéfice de la recette de cuisine, je m'en fous ! C'est le faire à ce moment-là... » Enfin, ce temps ne comporte réellement aucune contrainte, aucune obligation: « c'est pas vital », « en plus, je n'ai pas d'enfant ». Fabien et Lionel avaient comme projet d'avoir davantage de vacances, à un autre rythme pour Fabien, pour partir loin et longtemps pour Lionel. Quant à Pierrick, il avait « plein de choses à faire à côté. (...) Voir mes amis. Avoir quatre jours et pouvoir bouger. Les voir dans d'autres circonstances, ça change la vie. » Enfin, Emmanuel ne trouve « aucune raison » : « Aucune bonne raison en tout cas<sup>310</sup>. A part moi, simplement. ».

Réduire son temps de travail peut aussi permettre de choisir, voire de négocier, une reconnaissance.

## Une quête de reconnaissance

Emmanuel pense que son quatre cinquièmes a été « une forme d'augmentation, une forme de façon de vivre qui [lui] allait mieux ». Il ajoute que dans la société, « ça a été à un moment un système d'augmentation. Il y a eu plusieurs personnes qui s'embarquaient dans ça pour l'augmentation. C'està-dire « comme il y a jamais d'augmentation, je vais essayer d'obtenir un quatre cinquièmes mais sans bouger de fric » ». A sa façon, Lionel lui aussi a transformé en temps une reconnaissance en argent, puisqu'il a converti une augmentation de salaire en réduction de son temps de travail.

Repasser à temps plein : des motivations diverses

Pierrick est repassé à temps plein pour sa dernière fonction parce que « ça avait du sens » pour lui : c'était « une nouvelle expérience ». Lionel, lui, est repassé depuis deux ans à 90% parce qu'il ne

<sup>310</sup>Il dira un peu plus loin qu'il n'était pas le premier mais que sa collègue B., qui prenait ses mercredis, « était une maman. Moi, j'étais un gamin de vingt-cinq ans. »

<sup>&</sup>lt;sup>309</sup> Christophe ne voit pas l'intérêt de modifier son temps de travail, mais aspire à un changement professionnel qui lui permettrait de réduire ses temps de trajet, pour faire plus de sport : « J'ai essayé d'aller courir avec des copains le soir mais bon... Quand tu rentres à cette heure-là, les piscines sont fermées. »

parvenait pas à « prendre [ses] quatre mois de vacances par an. » : « J'avais du mal à les prendre. (...) Plus vous vieillissez, plus vous commencez à construire une relation avec des clients. Et le même client peut avoir des missions régulièrement et c'est difficile pour un client qui devient récurrent de lui dire non. Y a un moment où on est un plus gros pion, donc c'est plus difficile. (...) Ça coïncidait avec la période où j'ai eu mon premier enfant. Je ne prenais plus deux mois de vacances pour partir à l'autre bout du monde avec mon sac à dos parce qu'avec le petit bambin, ce n'était pas possible. Finalement, je me dis : « bon, je vais reprendre à 90% et puis je vais continuer à prendre un noyau dur d'un mois, un mois et demi de vacances en été et puis le reste, ça me laisse encore un mois et demi de vacances à prendre à droite à gauche, deux trois jours par ci, deux trois jours par là... » Et là ça passe très bien. Les trois mois, j'arrive à les prendre. » Quant à Bastien, c'est pour « être à nouveau comme les autres » qu'il a souhaité repasser à temps plein. Depuis, il vit mieux le fait de ne pas répondre à son portable quand il est en congé. Enfin, Franck et Emmanuel disent avoir décidé de travailler à nouveau à temps plein pour des raisons financières. Toutefois, Franck confie paradoxalement qu'il serait volontaire pour repasser à quatre jours, en réintégrant une équipe à temps réduit. Il semble donc important pour lui de ne pas être le seul, comme Bastien.

La protection de sa vie personnelle est une autre aspiration, qui s'exprime sous plusieurs formes.

### (2) SE PROTEGER: un besoin mental et physique

La protection peut être physique ou psychologique.

Souffler après la pression, limiter la fatigue<sup>311</sup>, se préparer à travailler longtemps Lionel a demandé à réduire son activité pour se créer une sorte de « soupape de sécurité ». Il exerce en effet une activité dont les « métiers [sont] assez usants psychologiquement parce que charge de travail très importante, pression psychologique assez forte sur les résultats... ». Il précise : « D'autant plus que je me suis spécialisé très vite dans les audits d'acquisition, autour des opérations de rapprochement entre plusieurs sociétés. Donc en général interventions avec des délais très courts, avec un niveau de confidentialité élevé et des enjeux financiers extrêmement importants. Donc une pression très, très forte sur la réussite de la mission. » Emmanuel a également demandé son 80% à une période où la pression était forte : « Et même [la chef de studio] qui chapeautait, (...) et bien elle-même plusieurs fois avait craqué et à un moment elle s'était tirée pendant deux semaines en disant « si je reviens, c'est fini. Je pers tous mes cheveux, ça me gonfle... » C'était dur. Le boulot était très difficile. On revenait des fois bosser le week-end. Il fallait aussi qu'ils acceptent [les demandes de temps partiel]. C'était ça ou les gens leur claquaient dans les doigts et s'en allaient. » Claire, elle, a mal vécu pression et solitude lors de son dernier poste : « Mon DG m'a dit « Ecoute Claire, toi ça tourne bien, t'es pas la priorité de ton nouveau patron, il va plutôt s'occuper des autres équipes ». Mais moi j'ai quand même besoin d'un patron. Et là j'ai été toute seule, j'ai tout géré toute seule comme une grande. » Elle a fini par craquer: « J'étais explosée, fatiguée, des fois en larmes, par rapport à ma journée qui avait été dure. (...) J'étais fatiguée, j'avais besoin de faire le point sur ma vie personnelle, sur ma vie professionnelle, il fallait que je réfléchisse et j'avais besoin de temps. » De même, Pascal exprime assez fortement sa fatigue : « J'en avais marre. J'étais fatigué de travailler pendant les mêmes horaires que tout à l'heure, pendant cinq jours. » Enfin, Fabien, expliquant les raisons de l'organisation de son travail, annonce : « Vivre plus longtemps. Au rythme où j'étais parti, je pétais

<sup>&</sup>lt;sup>311</sup> Christophe a fait une demande de télétravail une partie de la semaine : « Je me rends compte que trois heures de voiture par jour, ça joue sur la fatigue physique. C'est vraiment fatigant. »

une durite. Vivre mieux et plus longtemps ». En outre, ça lui permettrait de faire face à l'allongement de la vie professionnelle : « On est passé à côté d'un vrai débat sur les régimes de retraites. J'ai envie de vivre plus longtemps et je continuerais bien à ce rythme beaucoup plus longtemps. Si on me donnait le choix, travailler plus longtemps et cotiser mais me donner du temps libre aujourd'hui, ça, ce serait la vraie question. Je continuerais bien à travailler à ce rythme-là bien au-delà de soixante ans. » La préservation peut aussi être psychologique.

#### Se préserver psychologiquement

Pierrick confie qu'il avait des exemples autour de lui « de gens qui avaient tout misé sur le boulot et le jour où tu te prends un truc dans la gueule, tu te retrouves sans rien... ». Il ajoute : « Et au-delà du temps que t'as ou t'as pas, c'est aussi : est-ce que ton boulot il te bouffe toute ta tête ou pas ? » Cette emprise psychologique du travail sur la vie personnelle est également vécue par Noël, qui a mis des années à ne plus rêver de l'organisation du travail de son équipe, alors qu'il ne travaillait plus. Pareillement, Pascal ressent ce besoin d'évasion, parce qu'il a du mal à s'extraire de l'emprise du travail : « Ma femme vous dirait que ça continue à me turlupiner pas mal. Ce qui est dommage, c'est que c'est important parce que c'est pesant. Ça m'empêche de dormir... C'est pénible. » La troisième aspiration possible est une meilleure articulation de ses temps.

## (3) AVOIR UNE VIE PRIVEE en choisissant jours et horaires

L'articulation de ses temps prend plusieurs formes. Ce peut être le choix de ses horaires, de ses jours non travaillés (mercredi ou vacances scolaires) ou la combinaison du choix de son temps de travail et de ses jours ou horaires, pour partager son temps entre différentes activités ou responsabilités. Tina, responsable d'un bureau des temps, nous a fait part des aspirations des habitants et habitantes de la communauté urbaine<sup>312</sup>. Ces attentes montrent à quel point les personnes aspirent à la réduction de leurs temps contraints et à la coïncidence entre les jours et horaires de leurs activités. Pour les cadres rencontrés, l'importance du choix de leurs jours ou moments disponibles est révélée dans leur volonté d'assumer des responsabilités familiales, dans leur souhait de conjuguer deux carrières professionnelles, dans leur aspiration à un meilleur équilibre de vie, à plus de temps pour soi ou à davantage de temps pour leur couple.

#### Pour assumer des responsabilités familiales

Concernant les dispositions permettant de choisir son temps de travail, Claire cite la possibilité, pour « les jeunes femmes qui ont un bébé », de passer à quatre cinquièmes. Elle attribue à la « pression sociale » le fait qu'aucune femme ayant des responsabilités ne l'ait demandé dans son entreprise.

Observation hommes / femmes : Claire n'évoque pas le fait que le congé parental soit une mesure également ouverte aux pères de jeunes enfants.

\_

<sup>&</sup>lt;sup>312</sup> « Les gens veulent des transports en commun tout au long d'une journée, moins d'heures creuses, plus tard le soir, plus tôt le matin, qui fonctionnent pendant les vacances scolaires. La moitié de la population ne les suit pas. C'est un point de fort mécontentement, de tensions très fortes, et de difficultés de vie quotidienne des habitants et des habitantes. Je travaille sur une zone commerciale où beaucoup de femmes terminent vers vingt heures. Et bien elles partent toutes en voiture. Il y a la queue des voitures avec le mari dedans qui vient chercher la femme pour l'emmener en banlieue, parce qu'à ce moment-là, il y a moins de transports en commun, faut attendre, ils se sentent en insécurité... Un autre très gros sujet, c'est les modes de gardes et les horaires. Ça c'est aussi très important. Beaucoup de réclamations. (...) Les horaires [des crèches] ne correspondent pas. Après, toutes les questions de société sortent aussi : ouverture des commerces le dimanche, des bibliothèques, ouverture des magasins plus tard le soir... Le 24/24, le sept jours sur sept. »

Emmanuel: « C'est le mercredi une fois que tu as les enfants. Et là, c'est encore d'autres problèmes. Tu ne peux plus ne pas être là. Une fois que tu t'es engagé, c'est pour de vrai. » « Il me semble que j'ai dû avoir mon trois cinquièmes un petit peu avant les enfants. Six mois avant d'avoir Garance. (...) Mes enfants arrivaient. (...) Et je voulais vraiment être bien là. (...) Leur maman était sans emploi donc n'allait pas forcément être très prise (...) mais j'avais très envie de profiter de ça. J'avais toujours voulu avoir des enfants. (...) Et je voulais être avec un vrai temps à moi. Beaucoup plus important, parce que l'agence, c'était très restreint quand même. » <sup>313</sup> Finalement, à cette époque, sa femme a repris ses études et une activité professionnelle : « C'est moi qui m'occupais des gosses, d'aller à la crèche... Elle a repris, deux mois après les avoir faits. Elle a juste arrêté le temps de les faire physiquement. » Depuis sa reprise à temps plein, Emmanuel a dû revoir tout le fonctionnement avec son ex-femme et a eu besoin d'obtenir l'accord de son agence « pour que ce soit jouable » : « J'ai l'école en bas, donc c'est moi qui fais les jours ouvrables d'école. (...) Le jour où je les ai, je fous le camp quoiqu'il se passe à cinq heures et demie. (...) Ce n'est pas discutable, il n'y a pas d'autre solution. Je n'ai jamais pris quelqu'un pour aller les chercher, donc ça ne peut être que moi (il rit). » Il ne peut s'empêcher de décrire le stress dans lequel cette contrainte horaire le met : « C'est terriblement stressant de devoir tout blinder pour cinq heures et demie. Et puis devenir méchant. Physiquement méchant. Parce qu'il y a une peur qui monte... J'essaie de disparaître au moins dix minutes avant. Je ne réponds plus au téléphone et je n'existe plus. (...) Mais si l'école avait terminé à dix-huit heures trente, ça aurait été deux fois plus simple. C'est quand même cruel. Du côté du cinq heures et demie... Mentalement, ca fait... Même quand t'es là à huit heures et demie. » Béatrice, elle, a organisé un relais pour éviter ce stress : « Nous avons quelqu'un tous les soirs à la maison pour s'occuper de notre fils (...). J'ai mon conjoint, ma famille, la nounou pour faire les relais. J'utilise aussi les colonies de vacances : elles me facilitent la vie ! » A l'arrivée de ses enfants, Noël a demandé à bénéficier d'un congé parental en prenant son mercredi. Quand il a négocié son licenciement, il a décidé de s'occuper à plein temps de ses enfants et de se préparer une reconversion professionnelle : « C'est un schéma forcé qui vient rencontrer un désir naturel. C'est venu se mettre en place. (...) Mon idée c'est de passer du temps avec les enfants... Ce que j'avais envie de faire, ce que je n'ai jamais vécu, puisque mes parents avaient beau être fonctionnaires, ils n'étaient pas disponibles vraiment pour nous. (...) Ma mère est de cette génération de femmes, qui vivant la libération de la femme, ont décidé d'être autonomes, d'avoir leur métier et de ne pas dépendre de leur mari. Moi ça me convenait tout à fait.

Observation hommes femmes : Noël donne une précision sur le manque de disponibilité de sa mère, mais pas de son père.

« Puis, voyant grandir [les enfants], puisque déjà en 2004 ils avaient cinq, six ans, je me dis « je suis en train de louper le coche ». Je n'ai pas réussi à le faire avec mes 80%. (...) Tant pis, du coup je sors de ma profession, parce que je ne peux pas trouver une place où j'arrive à aménager ce temps. Tout ce qu'on m'a proposé par la suite, c'était 100 à 120% ou 150% de son temps, comme un cadre banal, qui se laisse... Pas de possibilité d'aménager le temps familial, donc, ça ne pouvait pas coller. » Quant à Tina, qui a choisi le mi-temps pour assumer à côté ses responsabilités d'élue, elle n'imagine pas faire ce qu'elle fait avec des enfants : « ça me semble quasi-impossible. » Bastien, lui, avait alors de jeunes enfants, qu'il avait eus « assez tard ». Ce temps partiel visait à lui donner de la flexibilité et davantage de temps pour organiser sa vie privée, plus au rythme de la vie de ses enfants. Claire, elle, souhaitait être disponible pour concrétiser un projet d'agrandissement de la famille : « Avoir du temps pour ce

<sup>21/</sup> 

<sup>&</sup>lt;sup>313</sup> Emmanuel travaillait tous les matins lorsqu'il était à trois cinquièmes.

qui était médical. C'était ingérable, mais c'était des contraintes qu'on s'était mises. Ce n'était plus compatible avec mon quotidien, avec la vie qu'on avait. » Enfin, Oscar et Patrice souhaitaient disposer de leur mercredi pour s'occuper de leurs enfants et les conduire à leurs différentes activités. Pour Oscar, la disponibilité des deux parents le mercredi permet de s'organiser plus facilement avec trois enfants : « c'est vrai que le mercredi c'est un peu la bourre, quand même. S'il n'y en a qu'un qui le fait, c'est un peu galère. Donc c'est mieux d'être deux à temps partiel pour le mercredi ».

Une autre forme d'articulation des temps réside dans l'organisation nécessaire dans le couple pour faire face à des périodes particulières. Deux salariés témoignent par exemple avoir recouru au trois cinquièmes pour assumer des responsabilités familiales, pendant une période correspondant à un fort investissement professionnel, ou une reconversion, de leur conjointe.

## Pour conjuguer deux carrières professionnelles

C'est le cas de Patrice, qui a pu, grâce à un CET, prolonger sa période de transition professionnelle avant de rechercher un emploi, puis a recherché exclusivement un trois cinquièmes. Emmanuel également, à propos de sa compagne qui a repris des études, confie : « J'ai parlé [de cette formation] à Lisa et je l'ai envoyée. Elle a fait ses six semaines. Elle avait bien suivi, ça marchait. Rapidement, c'est parti sur secrétaire de rédaction et avec le truc des deux ans, elle a une qualification. C'est quand même formidable. (...) C'est moi qui m'occupais des gosses, à la crèche et tout le tralala. »

Plus généralement, plusieurs personnes aspiraient à plus d'équilibre, à une meilleure qualité de vie.

#### Pour un meilleur équilibre de vie

Selon Alice, les personnes de sa société demandent souvent la possibilité d'établir des limites, « de dire non », d'équilibrer davantage leurs différentes sphères de vie. Béatrice illustre bien cette recherche dans sa façon de concevoir son équilibre. En effet, elle oppose les contraintes familiales et professionnelles à la liberté personnelle. De façon à obtenir un équilibre, elle découpe sa vie en trois tiers, dont un tiers doit être du temps pour soi, pour s'y retrouver : « je suis très satisfaite de ma vie telle qu'elle est organisée ». Elle partage son mercredi entre son fils et ses propres activités personnelles. Christophe aspire, pour avoir plus d'équilibre, à diminuer ses temps de trajet, contraints <sup>314</sup>. Patrice, dans ses motivations pour un trois cinquièmes, recherchait à la fois une conciliation avec ses responsabilités familiales, une meilleure qualité de vie, et davantage de temps pour soi (faire du vélo). Enfin, Claire exprime cette quête d'équilibre avec l'idée de réduire son stress et d'être bien sur tous les plans : « J'étais arrivée à un moment dans mon travail où c'était trop sur tout. Trop d'horaires, trop de stress, trop d'enjeux, trop de responsabilités à un moment qui ne correspondaient pas à ma vie privée et à ce qu'on voulait en faire. (...) Pour être bien dans la vie, c'est nécessaire d'être bien et professionnellement et personnellement. L'un ne va pas sans l'autre. Temps choisi - ou temps libre - est quelque chose qui est profondément lié au temps travaillé de l'autre côté. »

Pour penser à soi

Patrice, Lionel, Pierrick, Claire, Noël, Fabien, Pascal, Béatrice et Emmanuel expriment tous clairement leur souhait de disposer de davantage de temps personnel, sans contraintes. Par exemple,

-

<sup>&</sup>lt;sup>314</sup> Christophe aspire à un changement de travail pour gagner en flexibilité et en équilibre de vie : « Le fait que ce soit loin de chez moi et mon rythme du vie ne me conviennent plus. » Evoquant sa recherche d'emploi pendant laquelle il travaillait comme vendeur dans un magasin de Lyon, il se souvient : « Dans le centre ville, c'est super. Tu as une course à faire, tu peux. Tu as envie de voir des gens, de déjeuner avec eux à midi, tu peux. C'est ça que je chercherai à Lyon. Si un jour j'ai envie de manger avec Sandy entre midi, qu'on puisse le faire. Là, je suis bloqué. Ma journée, c'est ma journée de boulot. Point. J'essaie de me tenir, les week-ends où je suis là, à faire du sport : aller à la piscine ou aller courir... Parce que du coup, je n'avais plus du tout d'activité sportive. »

Pierrick confie sa frustration de n'avoir pu se consacrer à ses passions personnelles lors de sa première expérience professionnelle qui l'a « bouffé » : « Mais avant tout, j'ai toujours eu l'habitude de faire du sport, de la musique, de bouquiner... ». Quant à Emmanuel, à propos de sa première demande de temps partiel, il raconte : « Passés quatre, cinq ans, à plein régime, j'ai dû arriver à un niveau où je me suis dit « faire ça cinq jours, tous les jours, comme ça... C'est chiant... Je voudrais vivre à côté, faire des choses. » Je faisais de la musique à l'époque. J'ai dû dire : « j'ai absolument besoin d'une journée ». Ça devait être un ou deux concerts par mois. » Pour tous, la possibilité qui leur est donnée de choisir les jours de leur disponibilité est une condition indispensable pour exercer cette liberté, même si certains choisissent ces jours au dernier moment, en fonction de son activité professionnelle pour Lionel, en fonction également de la météorologie pour Pierrick.

Le choix de ses moments de disponibilité hors travail permet aussi de partager du temps en couple.

### Pour une meilleure qualité de vie à deux

Oscar, lorsqu'il travaillait à Paris, était séparé de femme alors en activité à Strasbourg : « J'ai demandé à mon employeur d'avoir un quatre cinquième. (...) J'ai dit que je voulais avoir une journée supplémentaire pour avoir un week-end de trois jours » ; à l'époque, cela lui a été refusé. Franck, lui, précise que son expérience précédente lui a servi, lorsqu'il a dû se positionner pour placer ses jours de RTT depuis son retour à temps plein : « Je suis parti sur une base de trente-cinq heures avec un jour non travaillé tous les quinze jours, un mercredi. (...) Parce que ma femme ne travaille pas le mercredi. Ça permet de passer plus de temps à deux. » Enfin, Claire témoigne en faveur d'une meilleure qualité de la relation de couple : « Moi j'étais le soir dans un état... Olivier devait me remonter tous les soirs (elle rit). C'est plus facile pour lui quand j'ai un grand sourire. Donc c'est mieux pour notre couple aussi. Deux à fond... forcément. Et encore lui ça va, il communique pas son stress. Mais les filles, on a besoin de beaucoup parler. Moi je mettais deux heures à évacuer ma journée, lui devait ramer...! » Elle insiste également sur sa prise en charge de tâches domestiques dans la semaine afin que leur week-end puisse être réellement du temps passé à deux, avec un minimum de tâches contraignantes. La quatrième aspiration est de pouvoir se projeter sur un avenir sécurisant.

## (4) SE PROJETER en sécurisant sa trajectoire de vie

La projection peut être vers un nouvel avenir professionnel, un avenir non professionnel ou simplement la possibilité de s'extraire de la vie professionnelle pour « prendre le large » et recouvrer sa liberté. Dans tous les cas, un aménagement du temps complétera l'épargne financière.

Se préparer un autre avenir professionnel<sup>315</sup>

2

suite de leur vie professionnelle. Franck pense qu'il n'est « pas possible de mener deux activités de front. En tant qu'exécutant, oui. Parce que j'ai envie de reprendre mes études, me dégager du temps. Pour faire une licence d'histoire. Ou d'aller sur ces facteurs humains, faire un DESS. Mais tout dépendra de l'activité professionnelle. Parce que je ne le ferai pas sur mon temps libre. Par contre réussir la mission en plus de ça, je ne sais pas si c'est faisable. Mais je me donnerai les moyens de le faire. J'en connais trop qui sont sortis d'une activité dévorante et plouf! C'est un danger, psychologiquement. Dans l'hypothèse où je m'arrête à cinquante-cinq (quinze ans de service actif), ma femme va travailler encore pendant vingt ans. Reprendre une vie professionnelle, pour moi c'est une évidence. Vous ne croyez quand même pas que je vais regarder pousser mes salades? » Quant à Florian, dirigeant, il s'interroge aussi : « Il faut que les aventures soient de plus en plus sexy. (...) Quand vous avez quarante, quarante-cinq ans, vous êtes au sommet de la montagne (...) existentielle. Vous faites le calcul. Vous ne pouvez pas échapper à cette vision : « maintenant, je descends de la montagne » (...) Vous prenez le sport, votre propre résistance, vous vous rendez compte que ça va commencer à descendre. Alors « Est-ce que je

Oscar avait « à l'époque, un projet d'entreprise personnelle » : « L'idée, c'était de dégager le mercredi par rapport aux enfants et d'avoir aussi du temps dégagé pour un autre projet personnel. » Patrice s'est organisé une pause professionnelle, puis une activité à temps partiel, au moment de la mutation de sa femme, pour « préparer l'étape suivante ». Noël a interrompu son activité professionnelle pour trouver « quelque chose qui lui convienne » autour de la moto, par exemple. Claire, elle, envisage d'utiliser son trois cinquièmes pour préparer une autre transition professionnelle : « Mon temps libre peut être utilisé pour changer ma vie professionnelle. Un jour, j'aurai peut-être envie de rechercher dans le professorat, ou j'en sais rien... » Quant à Pierrick, il considère « qu'il ne faut pas trop se projeter ». « Il faut se dire à chaque moment « je m'y retrouve ». Je ne vais pas faire des sacrifices parce que je m'y retrouverai dans deux ans. Mais en même temps, je prépare l'avenir. Parce que je veux ma liberté et mon autonomie. (...) J'ai vu trop de mes collègues qui acceptaient des choses qu'ils n'auraient pas dû accepter, en se disant que ça irait mieux demain, dans six mois, dans un an... Je n'y crois pas. C'est très aléatoire. »

C'est la préparation à un avenir non professionnel qui faisait partie du projet de Pascal.

#### Se préparer à un avenir non professionnel

Pascal « se prépare à la retraite » en exerçant plus d'activités en dehors du travail : « Il est évident pour moi que je continue comme ça jusqu'au bout. » De plus, la perte de son père a « déclenché le tout » : « Mi 2003, mon père était gravement malade, il nous a quittés à Noël 2003. Il n'a quasiment pas profité de sa retraite. Partir en retraite à soixante-quatre ans, si je fais comme lui, c'est quatre ans de retraite puis la maladie, c'est pas la peine : il faut se dépêcher d'en profiter un peu parce que ça peut ne pas durer. » Pascal confiera aussi que son beau-père est parti trop jeune : il avait quarante-neuf ans. Enfin, avoir les moyens de s'extraire de son activité professionnelle est une autre voie.

## Pouvoir prendre le large

Pierrick a capitalisé du temps sur un CET: « A un moment donné, j'ai pris une année sabbatique et j'ai rien demandé à personne. » « Il y a une partie qui a été une fuite. Un refus. « *Vous me faites chier, je me casse.* » Un peu gamin... Un côté « *je vous emmerde* ». Du coup, mon année, c'était pas vraiment un projet mûri. J'ai en partie voyagé. Mais elle a été un peu longue. Ce n'était pas assez construit. Mais parce qu'il y avait un sentiment d'urgence. C'était les circonstances. Tu ne choisis pas tout le temps: tu fais un peu comme tu peux. » Quant à Cécile, elle comprend « qu'il y ait des hommes qui demandent des congés sabbatiques » : « j'avoue que j'ai particulièrement apprécié mon premier congé de maternité. C'était la première fois que je m'arrêtais depuis... Ça faisait peut-être quinze ans que je travaillais. J'avais trouvé ça assez sympa, d'avoir tout d'un coup deux mois... Oui, je n'avais pas de gosses. Après, c'était différent, parce qu'il fallait s'occuper des autres et ça n'avait plus la même saveur (rire). » C'est par ailleurs grâce à son CET que Patrice a pu s'aménager une pause professionnelle pour accompagner la mutation de sa femme et le changement de vie de sa famille. Si les aspirations déclinées au cours des témoignages montrent une diversité importante, les entretiens

Si les aspirations déclinées au cours des témoignages montrent une diversité importante, les entretiens ont également mis en exergue des craintes, ainsi que les freins que les personnes rencontrées perçoivent vis-à-vis de la demande d'un aménagement ou d'un choix de temps particulier.

vais continuer façon bourrin, pendant vingt ans, jusqu'à terminer à soixante-cinq avec les pneus fumant sur l'asphalte, ou est-ce que je vois un peu les choses différemment ? » Je n'ai pas la réponse : je n'ai pas été capable de maîtriser mes vingt premières années de parcours, alors si je veux maîtriser les vingt suivantes, je serais un optimiste ou je serais déraisonnable. Je suis bien incapable de dire ce qui m'arrivera demain. Même à six mois. »

## b) Les craintes qu'ils avaient, les freins qu'ils perçoivent

Seul Lionel a dit n'avoir eu aucune crainte, au vu du rapport de force visiblement en sa faveur : « Ça aurait été *ciao*. Mais je savais qu'on n'aurait pas été dans cette situation-là. C'était évident. Ça marchait très bien. Ils n'avaient aucun intérêt à me laisser partir. »

## (1) Pourquoi ils ont hésité: leurs craintes

De nombreuses craintes<sup>316</sup> ont été citées dans les entretiens : le refus de la direction, l'intensification du travail consécutive au temps partiel, le regard de l'entourage professionnel ou professionnel, l'éventualité d'être remplacé, s'ennuyer dans un placard, l'adaptation à un nouveau rythme, la baisse du niveau de vie et l'inversion du schéma traditionnel des rôles entre homme et femme.

Le refus de la direction

Claire ne pensait pas que le temps partiel serait accepté, dans cette entreprise où « on bosse », comme si le temps partiel signifiait paradoxalement pour elle ne plus travailler ou une dévalorisation du travail : « Le mi-temps chez G., je n'y croyais pas ! Il n'y a personne... Nous on est une boîte où on bosse. » Patrice, lui, craignait de « ne pas trouver de boulot sur place à temps partiel, [d'autant que] c'est une région en déclin économique. » Quant à Oscar, il s'attendait au refus de la direction lors de sa première demande ; ce n'était pas vraiment une crainte.

L'intensification ou la difficulté de faire un travail de qualité reviennent aussi, comme une issue inéluctable.

#### L'intensification et la qualité du travail

Oscar avait « le stress d'avoir à faire plus en moins de temps » et Pascal ne se faisait « pas d'illusions » sur la charge de travail. Emmanuel se remémore : « C'est quand j'ai refait les journaux en création, avec le client, je pouvais pas faire ça à quatre cinquièmes... Enfin, je pouvais le faire parce que je l'ai fait. Mais ça devenait dur. Parce que c'est vrai qu'il fallait vraiment être là, fallait donner vraiment beaucoup. Ça a une dimension affective, de porter des gens avec soi, de traîner des équipes pour qu'on y arrive et tout. Ça, je pense que ça va avec l'idée que quand t'es là à fond, t'es là à fond. Tu le fais, tu dors là... (*il rit*) » Quant à Franck, à propos de son poste à quatre jours, il mentionne : « La crainte, c'était de ne pas arriver à faire l'activité pour laquelle j'étais missionné et payé à trentedeux heures. Bon, ça ne s'est pas révélé flagrant. » Expliquant qu'il pouvait prendre ses mercredis à ce moment-là, il précise qu'ils « sautent » dans son nouveau poste, depuis la forte réduction des effectifs.

\_

<sup>&</sup>lt;sup>316</sup> Ce chapitre détaille les craintes que les personnes rencontrées avaient au moment de leur décision. Cependant, plusieurs ont des craintes plus actuelles, en particulier concernant leurs perspectives professionnelles, reliées ou non à leur temps de travail. Emmanuel, par exemple, a peur de « vieillir dans ce boulot », parce qu'il n'aurait « aucune crédibilité ». C'est « très flippant » selon lui, parce qu'on « ne peut pas vieillir dans tous les boulots. » « C'est un cauchemar. » Florian, lui, décrit les contradictions de l'entreprise : « On vous dit que vous prendrez votre retraite à trente-cinq ans. Mais à quarante-cinq ans, vous êtes dans la catégorie des seniors et à cinquante-cinq, vous êtes un dinosaure! Un manageur de haut niveau n'exerce pas à un haut niveau de responsabilité avant trente-huit ou quarante ans, parce qu'à trente-cinq, il est considéré comme trop jeune. Alors c'est une accélération du temps incroyable. Parce que si à quarante-cinq ans, on est un senior, qu'est-ce que vous faites de lui entre cinquante et soixante-cinq ans ? Alors chacun a sa stratégie de survie. Il y a ceux qui serrent les fesses parce que l'éjection est probable : en haut il n'y a qu'une seule place. » Enfin, Claire et Lionel, qui sont à temps partiel, redoutent la rupture de l'équilibre qu'ils ont mis en place. Claire ne sait pas ce qu'elle fera dans cinq ans, tellement elle est « atypique ». Elle pense qu'elle privilégiera l'intérêt du poste au temps libre, parce que « ce n'est pas vital » et qu'elle « ne pourrait pas s'embêter dans son poste pour avoir du temps libre ». Lionel est en plein questionnement : « si je pars pour avoir un job au niveau de responsabilité que j'ai aujourd'hui, je n'aurai plus mon 80%. Ou si je l'ai, je l'aurai plus à l'année, je l'aurai à la semaine. Et ça, c'est hors de question, parce que je me ferai forcément avoir. »

« L'activité n'est pas la même. Il y avait deux personnes pour deux groupements. Aujourd'hui, c'est la même personne pour neuf groupements. » Pour lui, « un trente-deux heures collectif aujourd'hui, ça n'aurait pas de sens, je n'arriverais pas à le mettre en pratique. » Il y aurait donc des périodes plus fastes pendant lesquelles travailler à quatre jours serait possible, et d'autres qui ne s'y prêteraient pas. Effectivement, nul besoin de réduire son temps de travail pour le voir s'intensifier considérablement. Le témoignage d'un dirigeant, Florian, concernant le traitement de sa messagerie est parlant : « Commençons par ce que je connais le mieux : un cadre dirigeant ou manageur avec une certaine surface de responsabilités. On en arrive à une gestion complètement irréaliste. J'ai un agenda où je passe au bas mot huit, neuf heures en réunion par jour. Donc sur mon temps de travail je suis tout le temps en réunion. Et j'ai au même instant des dizaines de messages de mail qui tombent avec des dossiers annexés. Donc à l'instant où je vous parle je dois avoir sept cents mails en attente. Après, vous avez des tas de techniques. Mais on voit qu'en six, sept ans, je suis passé d'une dimension où j'avais la vision (et je ne suis pas le seul) de dire « tous les mails, j'y réponds, je les lis », à une dimension qui était hyper stressante qui était « De toute façon ça n'est pas possible ». Je peux terminer à onze heures de soir et recommencer à six heures du matin, ce que j'ai fait. C'est sans fin. Vous grattez dans la dune de sable. Et puis la dernière dimension, qui est probablement la plus intelligente, qui ne pouvait naître qu'avec une expérience de six, sept ans d'intranet, où il s'agit d'identifier les mails qu'il faut prendre, ceux qui peuvent attendre et ceux que vous allez « baquer » parce qu'au bout de dix jours, c'était pas si important. C'est d'un élitisme terrible. Nerveusement, c'est un truc à se suicider. Je comprends que des gens pètent les plombs. » Paul-Henri en revanche, dirigeant lui aussi, a exploité toutes les ressources de sa messagerie : « J'ai fouillé et programmé dans ma messagerie tout ce qui me permet de la rendre intelligente. » Ainsi elle filtre, trie selon des critères programmés, le conduisant à « passer dans la journée une heure à faire ça. Peut-être deux heures ou un quart d'heure, selon les jours. » Question d'aptitude ? D'organisation ? D'entreprise ?

La crainte suivante est également récurrente dans les témoignages : le regard des autres.

#### Le regard de l'entourage professionnel ou personnel

Pour plusieurs personnes rencontrées, la crainte du regard de l'autre révèle des doutes personnels ou un regard ambigu sur le temps partiel. Franck a découvert ainsi que « les personnes à trente-deux heures ne sont pas perçues par rapport à leurs horaires mais par rapport à leur crédibilité, à ce qu'elles apportent à l'organisation. Que vous soyez à trente-deux heures ou à trente-cinq heures, c'est du vent. C'est de la théorie. » Cette « découverte » lui aurait-elle permis de modifier son propre regard ? Claire, elle, n'aurait pas choisi un temps partiel sans l'appui de son mari, « pour la pression sociale qu'il y a derrière », parce que ses parents lui ont « payé une école de commerce, qu'ils ont fait des sacrifices » pour elle, d'ailleurs ils « ne sont pas au courant ». « Ma mère est d'une nature extrêmement inquiète, anxieuse, très inquiète. La première réaction qu'elle aurait c'est « mais pourquoi t'as fait ça, t'es malade? Y a quelque chose qui ne va pas dans ta vie? » Parce que c'est la génération du travail. Ils n'auraient pas compris parce qu'ils s'imagineraient qu'il y a un problème. » Claire attend d'avoir un enfant, parce qu'alors, sa mère « sera prête à accepter ». Lorsqu'elle leur a fait part de la pression trop lourde, son père lui a répondu que le plus important, c'est qu'elle ait un travail : « Ils ont tout fait pour que je réussisse. Donc ça aurait été difficile. (...) Y en a bien un qui va faire une gaffe. Tout le monde est au courant sauf eux, donc ça va se savoir. » Par ailleurs, professionnellement, elle a eu peur du signe de désengagement que le temps partiel pouvait donner : « ils allaient penser que j'étais moins impliquée ». Pascal, quant à lui, a eu besoin d'être conforté dans son choix : « je suis allé voir quelques collègues en qui j'avais confiance, pour leur demander leur avis. » Ces hommes et femmes lui ont dit « d'y aller. » Il ajoute : « L'image, ça m'est aussi venu à l'esprit. Mais ça ne m'a pas effleuré longtemps, ça. Parce qu'en fait ce regard-là, il existe. Je suis sûr que des gens, dans mon dos, dénigrent mon choix, me traitent de fou ou d'imbécile. Sur une population de cent cinquante, si je suis le seul à avoir fait ça, il y a bien quelque chose! » Lorsqu'il imagine ce qui peut freiner ses collègues, il évoque le qu'en dira-t-on : « Lui c'est un feignant. Il préfère aller se promener que de bosser ». Marginalement, la crainte d'être remplacé a été évoquée également.

#### Etre remplacé ou ne pas être irremplaçable

Emmanuel dit ne pas avoir eu de craintes au moment de prendre son temps partiel : il n'avait « pas peur d'être remplacé » ou que des gens prennent sa place. « En tant que créatif, ça t'arrive tous les jours, de te sentir nul et pas à la hauteur. T'es obligé de vivre avec ça. Donc tu te dis « *alors, merde, je suis obligé et ça me rattrapera toujours.* » En vieillissant, j'espère maîtriser ça un jour. C'est comme les trucs essentiels : est-ce qu'on m'aime assez... ? Donc ce truc-là, s'il est venu plusieurs fois, j'ai dû le remettre à sa place. Mais sa place n'est pas dans une dimension du temps de travail. C'est dans une dimension de petit enfant qui a peur ou je ne sais pas quoi. » Le placard est par ailleurs identifié par Pascal comme la conséquence possible d'un choix hors norme de temps partiel.

S'ennuyer dans un placard

Pascal avait en effet une crainte : « c'est que l'entreprise réagisse mal » : « Et qu'elle me foute dans un placard, où je me serais ennuyé. » C'est plutôt le changement de rythme qui a fait peur à Fabien.

## L'adaptation difficile à un nouveau rythme

Il raconte : « Je ne voyais pas bien ce que je pouvais faire de ce temps libre. (...) Quand on passe de trois semaines de congés l'été bien remplies, où on charge la voiture le jeudi soir, où on va travailler le coffre bien rempli et on part à seize heures parce qu'il ne faut pas perdre une seconde, à un truc où on a un autre rythme... On passe le week-end tranquille, on charge la voiture le lundi, on voyage le mardi... D'un seul coup, les choses sont différentes. La première année où j'ai pris huit semaines d'affilée, ça a fait bizarre. On passe de vacances où on va visiter tout ce qu'il y a à visiter dans le coin à des vacances où on va au marché toutes les semaines à vélo, ce n'est pas le même rythme. »

Claire, elle, était davantage préoccupée par le changement de leur niveau de vie.

La baisse du niveau de vie

Elle confie : « les craintes que j'avais c'est... Bon, parce qu'on avait un niveau de vie... La vie était belle. On était zen. Deux salaires bien. On était jeunes, on voyageait, bien. On ne pourrait plus faire certaines choses que... C'était la chose qui me préoccupait le plus. »

Enfin, c'est l'inversion du schéma traditionnel des rôles entre hommes et femmes qui hante Noël.

L'inversion du schéma

Pour lui, « le plus mauvais fantasme, c'est de tomber dans le schéma inversé du père au foyer qui se transforme en mère au foyer. » Il avait une crainte, « c'est de tomber dans un schéma idiot, où je ne vois plus ma femme ».

Après avoir dressé l'étendue des craintes que les personnes rencontrées ont confié avoir eu au moment de faire leur choix de temps de travail, nous proposons de les laisser s'exprimer sur ce qui, à leur avis, en fait des choix marginaux pour les cadres ou simplement dans leur entreprise.

## (2) Pourquoi leur exemple est peu suivi : morceaux choisis

Au-delà du **rapport de force**, qui, d'après Lionel, est aujourd'hui défavorable au salarié, ce qui ne lui permet pas de négocier quoi que ce soit concernant son temps de travail, d'autres freins ont été identifiés, vis-à-vis du temps partiel en particulier, au cours des entretiens. Nous les avons regroupés en six thèmes : l'omniprésence du travail dans la vie de certains cadres, le difficile renoncement financier, la norme du temps plein, la tolérance plutôt réservée aux femmes, l'incompatibilité d'un temps partiel avec les attentes envers les cadres et le coût possible du temps partiel pour l'entreprise.

## Certains n'ont que le travail dans la vie

Lionel pense qu' « il y a des gens [pour lesquels la vie], c'est leur travail. (...) Ici il y a un associé, quand il n'a pas de boulot, s'il ne travaille pas douze heures par jour, est cent fois plus stressé. Il se dit « qu'est-ce qui se passe ? Les gens ne me font plus confiance. Est-ce que je suis encore quelqu'un, est-ce que je vaux encore quelque chose si je ne bosse que quatre vingt pour cent du temps ? » » Fabien, lui, est amené à rencontrer beaucoup de salariés dans son activité : « Il y a des gens qui hormis le travail, ne savent pas quoi faire, c'est un désert. Qui ne s'habillent bien que pour venir au travail. Pas de vie associative, pas de vie personnelle, pas de vie familiale... Pas d'amis, pas de cinoche. Rien. Le vide. Ils attendent la mort. Ils remboursent des trucs inutiles. La voiture qu'ils ont achetée pour aller travailler. Les vêtements qu'ils n'auraient pas achetés s'ils ne travaillaient pas. (...) Il y a des gens, c'est un truc organisé. (...) J'ai travaillé sur les astreintes. J'ai découvert des trucs abominables. Le cadre qui va faire un tour d'astreinte le dimanche pour fuir la belle-mère! Et ça le valorise. Non seulement il fuit la belle-mère, mais en plus « mon gendre il a beaucoup de travail » ». Pour Patrice, « on ne le fait pas parce que beaucoup de gens mettent le travail en premier dans leurs aspirations : ils se rassurent au travail. » D'après lui, c'est aussi parce que « ça cache des dysfonctionnements : ce n'est pas parce que je travaille beaucoup que je travaille bien. »

Par ailleurs, pour les cadres, le renoncement financier ne serait pas facile.

#### Le renoncement financier n'est pas facile

Pour Pascal, « beaucoup de gens veulent travailler davantage pour gagner plus... Pour eux, le salaire est très important. La preuve, sur cent cinquante, on était quatre à choisir le temps libre [du CET] plutôt que le salaire... » Il suppose : « Peut-être parce que leur distraction préférée, c'est d'aller faire des courses, d'aller acheter (perplexe). (...) Moi, je suis d'un naturel optimiste et j'ai toujours travaillé dans une boite plutôt prospère. Il est possible que pour plein d'autres personnes, il y ait une vraie crainte. » Lionel, lui, réfléchit d'abord sur le cas des jeunes : « Dans le cabinet, des gens disent « je ferais bien », mais ce qui les gêne, c'est les 20% ou 10% de salaire. (...) C'est surprenant parce que la moyenne d'âge est extrêmement basse, donc beaucoup de gens sont célibataires, en tout cas sans enfants... On a des rémunérations relativement élevées, donc 10 ou 20% en moins, ça n'empêche pas les gens de vivre. » Lorsqu'il évoque les personnes plus engagées dans la vie, il fait le même constat : « Quand je discute avec les cadres autour de moi, je me rends compte que (...) les gens ont tendance à se mettre au taquet. Si votre emprunt de maison fait 30% de vos revenus, quand vous les baissez de 20% ... Vous revendez la maison, vous en rachetez une plus petite ? ÇA NE MARCHERA jamais. »

<u>✓ Observation hommes femmes</u>: Il réduira l'importance de ce frein (la perte de revenu financier du couple) devant le fait que certaines femmes en couple s'arrêtent pourtant de travailler : « Ouais. Je suis d'accord (pensif). [Alors] probablement que la peur de voir sa carrière freinée pèse très lourd dans la balance. »

#### La peur de l'arrêt de sa progression de carrière

Lionel pense en effet que « nombre de cadres supérieurs se disent - surtout s'il y a au dessus d'eux un patron à bloc, ce qui est souvent le cas - « si je fais ce choix-là [un temps partiel], est-ce que globalement mon image ne va pas complètement s'écrouler et on va me mettre complètement de côté, juste parce que j'ai pas envie de bosser 100% du temps? ». Il est certain que « dans beaucoup de sociétés, ça mettrait un frein à la progression de carrière, de passer à temps partiel. En étant sûrs que ça n'ait pas d'impact sur leur progression de carrière, il y en a beaucoup plus qui le feraient. » Cela lui « paraît évident ». Ce risque d'auto-exclusion est important également selon Pascal : « Pour les gens plus jeunes, il y a la quasi-certitude qu'ils se bloquent pour une évolution de carrière future. (...) A leur place, j'aurais peut-être fait pareil. » Lui n'a pas eu à faire ce renoncement : « (il se racle la gorge)... A cinquante-six ans, la carrière est foutue. Elle est à son stade ultime. Je suis chef de département, je ne serai jamais directeur. Depuis longtemps, je le sais : je n'ai pas la formation pour, je n'ai pas le côté politique... Donc, je ne me suis pas posé cette question-là. Mais nombre de personnes se la posent. Pour ces gens-là, la réponse est évidemment : « je ne passe pas au quatre cinquièmes. » »

✓ Observation hommes femmes: Pour Lionel, les perspectives que l'un des deux progresse si l'autre renonce à sa vie professionnelle sont difficilement comparables au le renoncement du couple à la progression de carrière en cas de double temps partiel: « Le jour où la femme arrête de travailler, clairement elle, c'est fini. Mais le mari progresse. Alors que si tous les deux font 80%, ou 50%, quid de la progression de carrière? » De plus, d'après Pascal, les femmes qui se mettent à temps partiel le font en connaissance de cause: « Elles ne mettent pas en balance l'éducation de leurs enfants et une carrière plus brillante. Elles choisissent l'enfant et puis c'est tout. (...) Elles savent très bien qu'elles se bloquent. (...) Ma fille était au quatre cinquièmes. On lui a proposé un autre poste en lui disant clairement que si elle voulait ce poste-là, c'était cinq cinquièmes. Bon, elle a pris le cinq cinquièmes. Elle avait le choix de rester en quatre cinquièmes. (...) J'en pense que c'est... Il est normal qu'elles le pensent. Il est anormal que... Aujourd'hui, c'est comme ça. Si on veut que les choses changent, il faut que ce soit un changement collectif. »

Est-ce que la norme du cadre à temps plein joue alors un rôle important ?

« C'est pas dans la norme »

Claire, comme Pascal, impute le faible taux de temps partiel des cadres à l'attachement aux normes : « Aujourd'hui on a déjà le choix mais les gens « s'auto-ferment ». Parce que ce n'est pas dans les normes. » D'ailleurs, elle considère que son entreprise ne permet pas aux cadres de choisir librement leur temps de travail, puisque c'est sa démission qui lui a ouvert la possibilité d'exprimer ses aspirations. Lionel, lui, fait remarquer que « ce n'est pas du tout dans la culture qu'on nous inculque ». « Si on prend les gens d'écoles de commerce, on est très, très loin [de l'idée d'un temps partiel]. » Au niveau de l'entreprise, le premier obstacle peut être son refus de gérer un cas particulier. La demande de télétravail de Christophe a par exemple a été refusée, non par son chef (« on créait un statut particulier pour moi, mais ça ne le gênait pas »), mais par le service des ressources humaines : « La réponse des RH a été catégorique. « Non, ça ne se fait pas. Il y a beaucoup de gens qui viennent travailler de loin, donc on ne va pas créer un cas particulier pour toi ». » Le deuxième obstacle peut être la culture d'entreprise, qui ne permet pas que ses salariés fassent état de leur souhait de s'investir dans autre chose que le travail. Les motivations que Pierrick a données lors de son embauche

tournaient autour du sens qu'avait « la boîte », et « qu'il y avait le moyen de trouver un équilibre » professionnel et personnel. Son premier directeur l'a vite ramené à la réalité : « Vous êtes conscient que c'est pas ce qu'on veut entendre dans l'entreprise ? Moi, à titre personnel, je vous encourage à ça, mais ne le faites pas savoir. »

Effectivement, d'aucuns s'accordent sur le fait que le temps partiel ou les horaires raisonnables soient tolérés pour les femmes, voire « beaucoup plus tolérés ».

## C'est beaucoup plus toléré pour les femmes

C'est ce qu'expriment en tout cas Bastien ou Florian. Ce dernier pense que concernant les hommes, « la société n'est pas prête du tout » et l'entreprise « est beaucoup plus tolérante pour la femme. Je l'ai toujours vécu. (...) Une femme part à dix-huit heures, ça ne choque personne. Un homme part à dix-huit heures, là, ça choque tout le monde. » Il ajoute sur l'effet de l'aménagement en plateau : « Tout le monde voit tout le monde, c'est le principe de l'auto-flicage. » Dans la cas où les femmes sont majoritaires, il semblerait que la norme s'adapte. C'est le cas dans l'entreprise d'Emmanuel : « Notre société n'est depuis au moins quinze ans tenue que par une femme et elle est très féminine. Je dirais à 70, 75%. Avec beaucoup de management féminin. C'est assez proche d'une ruche. Du coup, évidemment, le quatre cinquièmes, les mamans au travail, ça fait longtemps que le problème a dû être assimilé. Sinon, ce ne serait pas jouable. Donc, c'était naturel que ma collègue ayant un enfant puisse rentrer direct aux quatre cinquièmes. Ça ne semblait même pas extraordinaire. »

Le frein suivant est particulièrement partagé ; il renvoie à ce qui est attendu d'un cadre, sans que ce soit toujours explicite.

C'est incompatible avec ce qu'on attend d'un cadre

Nous avons regroupé les propos issus des témoignages en quatre attentes qui seraient particulièrement intériorisées par une majorité de cadres. La première est un engagement illimité.

#### ✓ Un engagement sans limites, sans coupures, au même rythme que les autres

D'après Lionel, la majorité des cadres ont l'idée d'un lien fort entre leur efficacité et leur engagement sans limites : « Il y a un lien très fort qui se fait dans la tête des gens sur « si je ne bosse pas 100% du temps, je ne suis pas bon » ou « je suis moins efficace » ». Paul, lui, est catégorique sur l'effet néfaste du temps partiel : « Ce sont des gens qui n'ont pas le même rythme que les autres : ils ont toujours un train de retard, ils n'ont pas les infos. Donc ce n'est pas efficace. » Quant à Géraldine, elle constate autour d'elle que le recul du à une longue absence rend les retours « très durs ». Enfin, Bastien connaît dans son entreprise une personne qui travaille à mi-temps avec deux périodes distinctes dans l'année, une à temps plein, une en congé. A la question « c'est un cadre ? », il répond assez vigoureusement « Oh non alors, impossible ! ». Il semblerait donc qu'un engagement sans limites, sans coupures, au même rythme que les autres, soit attendu d'un cadre.

La deuxième attente est leur compensation de toute réduction du temps de travail (la leur ou celle des autres) grâce à leur propre disponibilité.

✓ Une compensation les autres jours de toute réduction contractuelle du temps de travail

Pour Franck, « quatre jours, c'est illusoire pour les cadres », puisque cela signifie « Huit heures, vingt heures ». Pour Pascal, c'était une évidence que les autres jours allaient être plus intenses. D'ailleurs, d'après les témoignages, les cadres ont déjà mis en œuvre cette compensation à l'occasion des trentecinq heures, puisque les dix à vingt-deux jours de RTT accordés aux cadres n'ont donné lieu, d'après eux, à aucune réorganisation de leur activité. Pour Claire, « la charge de travail est toujours restée la

même. Pour les cadres, le boulot est le même<sup>317</sup>. A toi de t'organiser pour le faire. (...) Pour les cadres, c'est un gain d'avoir des jours de congé en plus. Je crois qu'on est tous prêts à travailler plus et à allonger nos journées pour garder ça. Moi je suis prête à terminer à vingt heures. »

A certains endroits, ce qui était attendu des cadres, c'est qu'ils compensent la réduction du temps de travail des équipes de non cadres. Pierrick raconte que ses homologues manageurs ne se sont pas sentis concernés par l'accord sur la réduction du temps de travail : « L'encadrement ne s'est pas investi. Les écarts se sont creusés entre les fonctionnels et les manageurs. C'était insupportable : sur un même site (...), certains étaient à bloc, des manageurs, et d'autres, des fonctionnels, non... En tant que manageurs, il fallait qu'ils compensent sur les heures de présence. (...) Le cadre n'était pas dans l'organisation de son équipe, il était à part. En agence clientèle, il fallait qu'il couvre l'ensemble des tranches horaires, ou qu'il soit toujours joignable. A part mon exemple. Ils ont tout absorbé. Ils se plaignaient ; la plupart n'aurait pas lâché. (...) Le management ne se partage pas. On en est à ça. Tu es en souffrance, mais comme ton pouvoir dépend de ça, enfin la représentation que tu en fais, tu ne veux pas lâcher parce que tu lâcherais une partie de toi. C'est hallucinant. J'étais outré que des cadres avec des compétences travaillent beaucoup moins que d'autres. On aurait pu partager... Mais ça ne fonctionne pas comme ça dans la boîte. Moi, ça a pu se faire parce qu'il n'y a eu personne pendant six mois !<sup>318</sup> » La troisième attente reflète l'idée du cadre sans horaires.

## ✓ Un dépassement contractuel de toute façon attendu d'un cadre en France...

Claire trouve « normal » de dépasser son temps contractuel parce qu'elle « reste cadre ». Elle trouve toutefois « curieux », « bizarre », que son poste actuel, à trois cinquièmes, l'ait « beaucoup plus rapprochée des décisions stratégiques de l'entreprise. » Mais, y trouvant une satisfaction inattendue qui légitimerait son investissement horaire, elle conclut : « Donc ça me paraît normal, et les horaires, pfuitt...! » Lionel évoque avec une approche similaire la représentation de la journée de travail dans son cabinet : « Une journée normale c'est du neuf heures, dix-neuf heures trente. Ça c'est considéré comme une journée normale. Petite journée. C'est clair que si on part à dix-huit heures, c'est une journée où on n'a pas bossé. (*Il se reprend*) Enfin, où on est parti tôt. Mais vingt-et-une heures, en pleine mission, ça arrive souvent. En fin de mission, c'est minuit, deux heures, la nuit, le week-end... » Ce comportement apparaît très culturel à Pierrick : « Tu vas dans certains pays, quand un cadre sort après dix-sept heures trente, c'est qu'il ne fonctionne pas bien. »

Cette idée du cadre sans horaires serait d'autant plus répandue qu'il s'agit d'un manageur.

#### ✓ ... et sans doute davantage de la part d'un manageur

Franck pense que les dépassements horaires réguliers sont nécessaires quand on occupe une fonction de management. Se reconnaissant un goût pour le pouvoir, il avait, jusqu'à sa récente expérience en fonction d'appui / support occupée à quatre jours, une réticence vis-à-vis de ce type de poste. De manageur qu'il jugeait utile, indispensable, avec « un rythme assez important », « positionné dans l'entreprise » et « socialement à l'externe », il est passé à cadre d'appui, « déconnecté », à l'utilité douteuse, occupé à une « sombre tâche au fond d'un couloir ». Il a « découvert » avec satisfaction que

<sup>317</sup> En revanche, lorsque plus tard dans l'entretien, la délégation est suggérée comme moyen de faire face à un éventuel temps partiel, elle estime que « la délégation, c'est déjà fait sur plein de choses. Y a justement douze jours de RTT qui déboulent en plus des vacances, donc il y a déjà délégation. Il y a déjà organisation. »

Au moment où il a pu partager son management avec la jeune cadre qu'il a embauchée, il n'avait pas de manageur au dessus de lui. Le suivant lui a dit qu'il ne l'aurait pas laissé faire.

le cadre d'appui exerçait « un travail de fond », « un pouvoir de conviction » à la place de celui de « décision », une activité d' « endurance » dont la « crédibilité » est possible, même à quatre jours. Une autre attente détectée dans un témoignage serait le stress visible, qui serait rassurant.

✓ Un stress visible, c'est parfois... rassurant sur l'implication du manageur

Pierrick, alors qu'il partageait son management avec une collègue, avait un « chef de service sensé et humain, pas con, mais pris dans un stress... » « Il était tout le temps en apnée, à bout de souffle, pressé. Lors d'un entretien, il me dit « Si tu avais une situation de crise, tu ne saurais pas gérer : il n'y a pas de problème dans ton équipe ». Je lui dis « Mais tu me fais un compliment ! » Il me dit « Non, c'est pas sain. Ton collègue, ça bataille, il fait face, il se confronte. » Il était tellement dans un schéma de stress, que si ça se passait bien c'était louche. »

Le management nécessiterait également d'être toujours joignable.

#### ✓ Pour un management réactif, il est nécessaire d'être toujours joignable

Pour Béatrice, « le management nécessite d'être réactif, d'occuper le terrain. Il faut être là, même à distance, toujours joignable. L'activité planifiée permet de mieux maîtriser son temps. Mais quand on a une activité liée au travail de plusieurs personnes, la maîtrise est plus complexe... Mais c'est une question de culture d'entreprise. » Claire rejoint Béatrice sur la disponibilité nécessaire du manageur, qui l'empêcherait de bénéficier d'une réelle déconnexion : « Quand tu as des fonctions d'encadrement, c'est plus compliqué, parce que des gens qui ont besoin de toi. Enfin... (Elle se ravise un peu) Avec de l'organisation tu peux toujours t'en sortir. Fixer des limites. (Elle réfléchit). Mais tu n'es pas à l'abri d'un coup de fil pendant ton temps libre. Et c'est ton devoir de répondre. Si quelqu'un a un problème, s'il y a une décision très importante, tu ne vas pas tout de suite t'adresser au DG pour poser la question. Pour moi le temps libre, c'est une déconnexion totale, hors coups de fil. Dans la fonction d'encadrement, c'est compliqué, parce que tu es sensée admettre qu'on puisse te téléphoner, en cas de coup dur. » Ce caractère indispensable du manageur appelle la question suivante.

## ✓ Est-on irremplaçable dans certaines fonctions? Oui pour certains

Pascal a connu un élu, en retraite depuis, qui s'était aménagé des horaires pour assumer sa double activité : « Il venait bosser le matin à sept heures et il partait à seize heures. Et de seize à vingt-et-une heures, il travaillait à la mairie. (...) Il était ingénieur qualité. Donc, c'est possible. » Mais **partir tôt** est pour lui incompatible pour « ceux qui sont très proches de la production, où c'est le flux des pièces qui commande 319, les autres personnes c'est souvent : faut faire le courrier... On peut le faire à sept heures le matin ou à huit heures le soir. Ça donne de la souplesse. » La question peut se poser aussi pour les absences de plus longue durée. Pour Lionel, « il y a probablement beaucoup de sociétés où ce n'est pas facile. Un directeur financier dans une boîte aura des problèmes à gérer au quotidien. Il ne peut pas **partir pendant un mois** à l'autre bout du monde. C'est impossible 320. Ici, c'est facile de passer à temps partiel [annualisé] quand on a des missions les unes derrière les autres. » Par ailleurs, le niveau hiérarchique joue-t-il ? Pascal se demande par exemple si cela serait possible qu'un de ses cadres se mette à temps partiel : « C'est possible. Enfin... C'est peut-être plus facile pour moi que pour eux, tiens ! C'est pas impossible, parce qu'ils sont un peu plus dans le quotidien que moi. » Pour lui, c'est donc plus facile au **niveau hiérarchique** qu'en dessous. Pour Claire en revanche, plus la personne qui prend un temps choisi est élevée dans la hiérarchie, plus les risques sont importants,

-

<sup>&</sup>lt;sup>319</sup> Pourtant dans les organisations productives en 3x8, les chefs de production alternent.

<sup>&</sup>lt;sup>320</sup> Comment fait-il lorsqu'il prend ses congés ?

notamment lorsqu'une relation clients est régulière, car la personne serait plus difficilement remplaçable : « Les clients tu peux les éduquer aussi, mais faut qu'il y ait quelqu'un qui réponde au service. (...) Le problème, c'est l'impact de ta non-présence ou de la non-réponse. Plus t'es élevé dans la hiérarchie, plus une boulette faite aura un impact fort. Si un client est très mécontent et parce qu'on ne répond pas il est frustré il appelle le DG, ça a un impact très fort. Ce n'est pas la même chose quand t'es haut dans la hiérarchie et quand t'es un monsieur lambda et qu'on pourra te remplacer. » Elle précise que cela dépend de sa définition du temps choisi : elle, c'est sans le portable. Cette différence de vue montre qu'aucune règle n'est valable : cela dépend de beaucoup de facteurs. Posons-nous la question à présent de cette réactivité immédiate, qui serait une nécessité dans certaines fonctions. Cécile témoigne : « Ce qui me met dedans, c'est tout ce qui est RH. Avec mes clients, on arrive à peu près à s'organiser. En revanche, l'activité gestion des ressources humaines demande beaucoup plus de souplesse, parce que les gens débarquent à n'importe quelle heure. Ils veulent vous parler, c'est en général très vite. Ils ne repassent pas pendant trois semaines, donc il faut les voir tout de suite. » Pascal, lui, pense que s'il était chef d'atelier, il ne pourrait pas être à temps partiel. « Là où je suis, je peux le faire, parce que j'ai des activités qui sont facilement étalées dans le temps. Je n'ai pas d'urgence à la journée. (...) Y a pas de merde, le vendredi. Je n'ai rien dans mon métier, qui justifie une urgence. » La question de l'urgence entre certainement en jeu, encore faut-il qu'elle soit caractérisée. Ensuite, un relais ne peut-il être prévu quand la personne est en repos ? C'est ce que pensent d'autres cadres, dont les témoignages assurent que personne n'est irremplaçable.

## ✓ Est-on irremplaçable dans certaines fonctions? Non pour d'autres

C'est d'abord une question d'organisation. Ainsi, Patrice ne voit pas, au sein de son entreprise, de poste qui ne se prêterait pas à un temps partiel comme le sien, « même parmi les encadrants directs » : « Par exemple sur une hotline. Elle tourne cinq jours par semaine, de huit heures à vingt heures, donc sur plusieurs personnes. Le responsable de service n'est jamais là sur toute la plage : il peut tout à fait être absent une demi-journée. (...) Bon, il faut peut-être un signataire ou un responsable. Quand ces gens-là sont en déplacement ou en vacances, l'entreprise continue à fonctionner, et ça dans toutes les fonctions. » Christophe, lui, juge les freins culturels : « On se rend vite compte que personne n'est irremplaçable. Le directeur marketing, il a été remercié du jour au lendemain. Donc je ne vois pas pourquoi un directeur marketing ne mettrait pas en place une structure d'intérim pendant quelques mois et parte en disant « je vous laisse les clés parce que j'ai envie de voyager ». » Enfin, Pierrick est convaincu que le management partagé peut « être fortement dupliqué » : « La fonction d'encadrement en soi ne présente pas de caractéristique bloquante. Non. Je pense que la disponibilité renvoie à une peur. Ça renvoie à toi. Certains pensent que tout est urgent. Mais non. En tout cas, ça ne nécessite pas un surinvestissement permanent. » C'est ensuite une question de délégation ou de partage d'activité. Pascal pense qu'un responsable d'unité de production, « qui doit (...) pallier les défaillances dans le système, c'est beaucoup plus difficile pour lui ». Puis il ouvre des perspectives : « A moins d'avoir une délégation possible à quelqu'un en qui il a confiance, qui a à peu près le même niveau de compétences. C'est possible. Mais ça demande une organisation que je n'ai pas eu besoin de mettre en place ». Emmanuel, lui, avait un « rêve » : « Un rêve que j'avais, avec ma collègue, c'était un deux cinquièmes chacun, avec le même boulot. J'ai déjà pensé pour plus tard : quelqu'un avec qui tu aimes travailler et tu bosses bien, tu fais deux jours et demi avec une demi-journée de passage...Et ca, c'est magnifique. C'est un salarié qui est toujours plus fort, incassable, toujours plus sûr de lui. Parce que dès qu'il a un doute, il a un alter ego. Je ne comprends pas pourquoi on ne bosse pas tous comme ça (il rit). » Enfin, c'est une **question de pouvoirs sur les moyens mis en place.** Dans le cas de Lionel, le manageur du cabinet vend la mission et décide d'y affecter les moyens qu'il souhaite pour sa bonne réalisation. Il est donc « le maître » de son propre emploi du temps et de celui des consultants qui composent son équipe pour la mission. S'il choisit de ne pas trop de déplacer, il devra affecter les moyens dans l'équipe et vendre la mission plus cher. Il conclut : « Donc en général, les femmes qui ont des enfants, c'est une fois qu'elles sont manageurs.(...) Et depuis que je suis manageur, je bouge moins... » Pierrick résume alors la condition de la faisabilité du temps partiel : « Il faut associer les acteurs aux décisions, à leur niveau. Sur l'organisation de mon équipe, moi je demande à être associé. Sur le recrutement, sur l'organisation, voire être fortement prescripteur. Ce n'est pas normal que [j'aie pu partager mon management] du fait d'un dysfonctionnement. »

Si le temps partiel est apparemment incompatible avec ce qui est attendu d'un cadre, nous venons d'opposer quelques contre arguments qui pourraient lever ce frein, avec le développement du potentiel de créativité et d'initiative des acteurs sur les moyens et l'organisation du travail. En revanche, la question du coût hypothétique ou avéré du temps partiel est à discuter plus en profondeur. Sur certains aspects, elle dépasse sans doute le champ d'intervention de l'entreprise.

Le temps partiel choisi est « trop coûteux » pour l'entreprise

Quatre arguments sont avancés en défaveur d'un coût zéro pour l'entreprise, qui concernent les sujets suivants : le piège de l'incitation financière au temps partiel, la représentation courante de la non rentabilité du temps partiel, la réticence de l'entreprise à augmenter les effectifs et la coûteuse mise en œuvre de la loi Aubry relative au traitement des cadres à temps partiel.

#### ✓ L'incitation financière : un piège pour le salarié et pour l'entreprise

Lionel raconte qu'un de ses amis « bosse aux chantiers navals » : « il y a une incitation financière au travail à temps partiel. S'il travaille à 80%, il est payé 90%. Ça peut être une solution. Je ne suis pas sûr que ce soit la solution idéale, parce qu'elle n'implique pas de changement culturel, vraiment. C'est la carotte pour le choix. Et je pense que la chose se fait dans le mauvais sens : c'est pas parce que le salarié veut travailler moins qu'on l'aide, mais parce que la société, de manière ponctuelle, veut réduire sa masse salariale... » Effectivement, le jour où l'entreprise n'a plus cet objectif, le temps partiel aidé devient de fait coûteux, le choix du salarié beaucoup moins admis et la suppression de l'aide difficile. Le risque que les personnes qui tiennent à rester soient montrées du doigt est possible.

#### ✓ *Une représentation courante : le temps partiel n'est pas rentable*

Pacôme, parlant du temps partiel des cadres, considère que « ce n'est pas rentable, parce qu'aujourd'hui, ce qui fait tourner les boites, ce sont les gens qui s'engagent 24h/24, sans compter. Avec un temps partiel, tu ne le fais pas puisque tu mets des limites à ton engagement pour la boite. » Le travail dans une société de services peut effectivement, comme dans le cas d'Oscar où les salariés sont affectés à un client pendant une longue période, créer une difficulté pour l'entreprise : « On vend des projets. Pour chaque projet une charge est calculée. Cette charge est déclinée en nombre de personnes travaillant cinq jours par semaine. Et moi je désorganise ce calcul en travaillant à temps partiel. Et puis la relation de travail est complètement déshumanisée. En fait je travaille dans une entreprise qui gère du temps, des jours. Les services, c'est proche de l'intérim.» Pourtant, grâce à l'annualisation et à un investissement en temps très important pendant ses courtes missions, Lionel ne le voit pas comme non rentable, bien au contraire : « L'entreprise privée a un objectif : celui du profit maximum... Et on a du mal à faire le lien entre cet objectif de maximisation des profits et un travail à temps partiel. Ce qui est stupide, parce que je pense qu'en travaillant moins, je suis plus profitable à la

société. » Comme pour illustrer cette idée première qu'on ne voit pas la possibilité de maximiser les profits en acceptant ou en encourageant le temps partiel, Claire est au départ très catégorique sur l'impossibilité de généraliser, ou en tout cas de le rendre accessible (ou de promouvoir les absences de longue durée). Elle y voit comme seule contrepartie un dédoublement coûteux des postes : « Même si j'ai un temps partiel, j'ai un point de vue très entrepreneur de la chose. On ne peut pas payer... C'est utopique de croire qu'on peut dédoubler des postes, pour qu'une personne ait plus de temps, enfin ! Y a un moment, faut arrêter ! L'entreprise, elle est là aussi pour faire des bénéfices... » Puis elle rectifie : « elle est là aussi pour embaucher les gens, donc, bon. »

# √Une raison possible : l'entreprise craint d'augmenter les effectifs

Pascal nous fait part de ses observations sur la direction des entreprises : « Aujourd'hui, les sociétés sont exclusivement pilotées par les finances. Toute considération technique ou humaine n'existe pas dans la tête des dirigeants. (Il s'énerve sur son décapsuleur) Pas les miens, en tout cas... (...) Ces gens-là n'ont qu'un souci, c'est de réduire le nombre de salariés et de sous-traiter un maximum de choses. » Il fait l'hypothèse « qu'ils ont peur, en augmentant la population, d'avoir plus de mal à décroître le jour où... On retombe sur la rigidité du système français. Les entreprises ont peur d'embaucher parce que si elles embauchent, elles sont coincées... Ou elles sont obligées de licencier et ça coûte une fortune. » Il ajoute qu'en plus, « pour x personnes actives ou productives, il y a toujours y personnes en support - la compta, les ressources humaines... - qui sont globalement proportionnelles au nombre de personnes actives. Donc si on augmente le nombre de personnes actives, on est aussi obligé d'augmenter les fonctions support qui ne produisent rien. Y a ça aussi. » Pour corroborer ce raisonnement, Pascal illustre ce refus de l'entreprise de créer une activité pour compenser son temps partiel : « Je l'ai demandé au chef que j'avais à l'époque [d'embaucher une assistante à mi-temps]. Il m'a dit, « non, non, ça ne marche pas comme ça chez nous. » Je le savais : les objectifs de gestion se font en nombre de personnes, et pas en masse salariale. C'est comme ça. » Les observations d'Emmanuel, qui est en cours de détachement chez un client pour six mois, viennent conforter cette analyse : « Pour l'instant, ils n'ont pas réussi à me remplacer. Je crois qu'ils recrutent mais c'est compliqué (...) parce que la visibilité est assez à court terme. Ils sont frileux pour faire venir du monde parce qu'il y a peut-être des gens à occuper dans la maison. (...) C'est la première fois qu'ils en parlent avec insistance. » De la même façon, sa société n'encourage plus les temps partiels : « Ce qu'ils veulent ici, c'est du rendement. Si c'était possible, et que [le temps partiel] n'existe plus, je crois qu'ils le feraient parce que les temps ont beaucoup changé en quatre, cinq ans. Il y a eu un plan social avec dix personnes de virées. On a été rachetés deux fois. Quand t'es racheté, c'est qu'il y a quelque chose qui ne va pas. » La conséquence de ce fonctionnement est que les cadres, non payés à l'heure, savent que s'ils se mettent à temps partiel, ce ne sera pas compensé par une création d'activité : l'intensification de leur travail est alors inévitable. Comme le souligne Emmanuel : « Je ne suis toujours pas remplacé. Du coup je fais un peu les deux et je fais tout un peu mal. »

 $\checkmark$  Une expérience coûteuse des trente-cinq heures pour les personnes à temps partiel

Emmanuel estime que la négociation des trente-cinq heures a été très favorable aux cadres, en particulier pour ceux déjà à temps partiel<sup>321</sup> : « C'était incroyable parce que - ils étaient un peu bêtes à l'époque, super gentils parce que les choses allaient trop bien - ils ont recalculé le temps de travail pour les gens à temps partiel et ils leur ont donné 10% d'oseille en plus. Moi, à l'époque, j'étais encore

<sup>&</sup>lt;sup>321</sup> Voir aussi le témoignage de Coralie dans la partie III consacrée aux avis de dirigeants.

à temps partiel, et je me suis pris 10% d'augmentation, pour après reprendre un plein temps et tout ça était re-cumulé. Et maintenant avoir mes vingt jours de RTT que je ne peux pas prendre... »

Examinons à présent le vécu des cadres rencontrés, qui montre la primauté de la négociation interpersonnelle dans la réussite et dans l'acceptation de leur choix de temps de travail.

# B. L'intérêt des deux parties : la condition de la réussite

A travers les témoignages des personnes rencontrées, nous pouvons identifier les moyens qu'elles ont utilisés pour faire entendre leurs aspirations en terme de temps de travail, puis ses retombées personnelles et professionnelles, que ce temps soit choisi ou subi.

## 1. Les moyens utilisés par les cadres pour faire entendre leur demande

Les moyens utilisés sont de plusieurs types : une personnalité particulière, le temps de la réflexion et de la préparation, le soutien par l'entourage ou par le droit, enfin le pouvoir de négociation.

### a) Une personnalité particulière

Les traits de personnalité dont les personnes rencontrées ont fait la preuve pour réaliser un choix de temps de travail sont multiples. Nous pouvons citer l'audace (Emmanuel, Lionel, Oscar, Noël), l'indépendance de caractère (capacité à dire non / Claire, détermination / Lionel, non prise du regard de l'autre / Pascal), la distanciation face à la vie et au travail (Lionel, Emmanuel, Oscar, Fabien), une identité qui passe par plusieurs domaines de la vie (tous ceux qui ont réduit leur temps de travail) ou une estime de soi plutôt élevée. Nous détaillerons des attitudes et aptitudes sur lesquelles les personnes rencontrées ont particulièrement insisté, même si elles ne caractérisent pas chacune d'entre elles : une attitude pionnière, un goût pour la provocation, l'aptitude à aller à l'essentiel et la capacité à fixer des limites entre travail et hors travail.

Une attitude de pionnier

Emmanuel était *le premier de sa société sans responsabilités familiales* à demander un temps partiel. Il précise que Brigitte « qui est dans la société depuis plus de vingt ans, était déjà aux quatre cinquièmes et prenait son mercredi pour les enfants.»

Observation hommes / femmes : Emmanuel insiste sur la différence avec sa collègue : « Mais c'était une maman ; moi un gamin de vingt-quatre, vingt-cinq ans. »

Pierrick, lui, se présente comme *le seul cadre de son centre* à réduire son temps de travail. Après une période professionnelle difficile, il a décidé « d'être lui-même » dans son nouveau poste d'encadrement, où les salariés étaient plus autonomes, les marges de manoeuvre plus grandes et son responsable « carré, bien, fiable, bosseur, à l'écoute ». Lorsqu'il est passé à trente-deux heures collectives avec son équipe, il était « le seul cadre à faire ça. C'était en 2000. ». Comme Pierrick, Claire se présente comme *la seule*, « atypique », même deux ans après, malgré l'admiration de tous face à sa décision de poser sa démission pour rompre avec le rythme qu'elle ne supportait plus : « Je suis la seule. C'est pour ça que j'avais posé ma démission. Je ne pensais pas que c'était possible. (...) Il y a peut-être une assistante de direction à quatre jours, mais négocié avec le *big boss*. (...) Je suis... atypique<sup>322</sup>. » Quant à Lionel, il confiera à plusieurs reprises qu'il est « le seul parmi les professionnels en France », depuis six ans, « sur trois mille », puis « sur six mille » depuis la fusion.

\_

 $<sup>^{322}</sup>$  Elle se qualifiera ainsi plusieurs fois au cours de l'entretien.

« La deuxième personne qui l'a fait, c'est ma femme lorsqu'elle est rentrée chez A.. » Insistant sur ses choix exceptionnels, comme celui « peu classique » de vivre en dessous de ses moyens, il détaille : « Quand je suis rentré chez A, pour être bien vu il fallait rester le soir jusqu'à vingt-deux heures même si on n'avait rien à faire et il fallait venir le week-end. Donc celui qui dit « moi je veux quatre mois de vacances par an », on le regarde comme un taré. »

Observation hommes / femmes : Lionel donne des précisions sur son exception : « parmi les administratifs, il y a des gens à temps partiel, des femmes en général. Elles ne travaillent pas le mercredi pour s'occuper de leurs enfants. »

Le caractère pionnier de la démarche de Pascal n'a en revanche pas le même sens pour lui, même si ses collègues l'ont trouvé « innovant ». Etant « *le seul homme* à faire cela », il se pose « forcément plein de questions. » Les femmes qu'il connaît à temps partiel prennent leur mercredi : « c'est pratique ».

Observation hommes / femmes : Pascal se montre, dès le début de l'entretien, soucieux d'être dans l'entreprise le seul homme à temps partiel. Il espérait « faire des petits » mais « ça n'a pas marché ».

Enfin, Noël confie n'étonner personne depuis qu'il est au foyer puisque son entourage sait qu'il est « capable de faire des choses un peu originales ».

### Un goût pour la provocation

Fabien témoigne : « Il y a eu le premier accord, en 1997. Dans mon cercle d'amis, des gens négociaient cet accord. A l'époque, j'avais un grand arriéré de congés. Ce n'était pas comme aujourd'hui où c'est perdu si on ne les prend pas. J'ai pris mes vacances scolaires, pour voir ce que ça faisait. Et dès le premier accord RTT, j'ai pris mes trente-deux heures choisies. Mon approche, ça a été : « *Vous vivez comme des cons, je vous emmerde.* » C'était un pied de nez (il rit). (...) J'ai le sentiment de ne pas avoir été compris, quand je parlais du temps libre, que je disais qu'il n'y avait pas que le boulot dans la vie... » Pierrick, lui, mentionne plusieurs fois qu'il se sentait « décalé » et raconte plusieurs anecdotes où soit il défie les convenances face à des collègues « traditionnels », soit il s'oppose seul aux choix commerciaux de sa direction, soit il décide de se donner les moyens, grâce à une année sabbatique, de « ne pas bosser avec ce type », qui n'a pas accepté qu'il passe à trente-deux heures. Depuis qu'il travaille pour la fédération syndicale, il apprécie son autonomie totale.

#### Le don d'aller à l'essentiel

Dans plusieurs témoignages recueillis, tout est décrit comme s'il n'était pas donné à tout un chacun d'assumer un temps partiel, les conditions de réussite étant largement imputables à l'aptitude du cadre à prioriser, synthétiser, trier... Emmanuel affirme ainsi que c'est « une question de gens et pas de temps ». Pour lui, il y a d'un côté le « prototype » du « fonctionnaire », qui travaille dans un cadre - il parle d'« un vide » - et qui se dit : « un quatre cinquièmes, c'est un quatre cinquièmes et tu ne peux pas faire plus que ça ». D'un autre côté, « il y a des gens extraordinaires qui arrivent à transformer, à inventer, à faire que tout est possible, à inventer leur *job*. Ça c'est plus les gens, c'est pas le temps qu'ils y mettent. Ce serait comme l'aptitude à faire rapidement la bonne synthèse. A pas perdre du temps sur des conneries. Les trois mots-clés. C'est une forme de façon de vivre. (...) Mais c'est aussi au détriment d'une autre qualité. Y a pas de miracle. (...) Et on me demande rien, à moi, de qualité, ici. Parce qu'on a compris comment je fonctionne et comment je peux être bon pour l'entreprise... En création, s'il y a un magnifique canard à faire, avec un magnifique travail de directeur artistique à trouver, ce ne sera jamais à moi qu'on le donnera ici. » Claire, elle, explique qu'elle a eu de la

« chance » que la capacité d'organisation soit une de ses « qualités professionnelles ». Quant à Pascal, il attribue la réussite de son temps partiel à sa capacité à remplir la fonction en moins de temps : « Je fais du tri. (il sourit) Je fais le ménage dans les différentes activités. Je garde ce qui me parait être l'essentiel. Je n'ai jamais eu de problème pour déléguer, donc je délègue un peu plus. (...) On m'a toujours dit que j'avais l'esprit de synthèse donc ça doit être vrai. Ça aide beaucoup. (...) Parce qu'il ne faut pas se faire d'illusions. Il n'y a aucune entreprise qui mette vraiment à la disposition de ses collaborateurs, qui ont envie de passer à quatre jours, un job calculé sur quatre jours. Le job est le même qu'avant, donc il faut savoir faire du tri. Quelqu'un qui ne sait pas, il explose, pour peu qu'il soit consciencieux. Ou il n'est pas consciencieux et il s'en fout, ou il est consciencieux et il explose. Ou alors il faut qu'il sache faire le ménage. » Lorsqu'il imagine un de ses cadres lui demandant un temps partiel, il ne lui trouve pas l'aptitude nécessaire : « Il y en a un, il ne pourrait pas : déjà, il n'arrive pas à faire son boulot en cinq jours... Alors en quatre, ce n'est pas possible. »

De la détermination pour fixer des limites bien étanches

Certains salariés rencontrés, qui ont pris des temps partiels hebdomadaires, comme Claire, Pascal ou Emmanuel, parviennent à fixer des limites entre travail et hors travail. Ainsi Pascal précise qu'on l'a qualifié de courageux : « Les gens le savent. Pascal, il n'est pas là le vendredi. C'est tout. Ils s'habituent très vite. Ils s'organisent en conséquence. (...) Au début, il faut avoir le courage de dire « je ne suis pas là ». (...) Après, les gens me disent « Ah, tiens, tu n'es pas là le vendredi. Je peux utiliser ton bureau ? (rire) ». Quant à Claire, elle est catégorique : « Si tu ne fixes pas des barrières très fortes d'emblée vis-à-vis de ton patron, ils sont toujours amenés à t'en demander plus et à grignoter. Le fait de tenir que le jeudi et le vendredi je ne travaille pas, c'était très important pour moi. Sinon, je n'aurais pas maîtrisé mon temps libre. (...) Donc le plus dur aujourd'hui, c'est de dire « Non, je suis pas là jeudi : vous avez oublié ? ». Plein de fois c'est arrivé au début. Faut tenir. Par la force des choses, ils se sont adaptés. » En revanche, Noël et Patrice ont fait preuve d'une souplesse, plus ou moins subie, qui ne les a pas pleinement satisfaits. Enfin, Lionel n'a pas envisagé que son temps partiel soit hebdomadaire, « pour ne pas se faire avoir ».

Le deuxième atout que nous pouvons mettre en valeur est le temps de la réflexion et de la préparation.

## b) Le temps de la réflexion et de la préparation

Le choix du moment, le temps de la réflexion et la préparation permettant un arbitrage économique raisonné sont déterminants dans les témoignages. Pascal n'avait « rien à perdre » puisque sa carrière était « derrière » lui et qu'il ne subissait pas de baisse de niveau de vie lorsqu'il a demandé son temps partiel : il a donc attendu le bon moment pour éviter que cela lui porte préjudice. Patrice a quant à lui préparé sa période de recherche d'emploi lors de la mutation de sa conjointe, grâce à une épargne préalable importante dans son CET qu'il a pu cumuler avec les ASSEDIC. Cela lui a permis de prendre son temps pour trouver un emploi en trois cinquièmes et de moins ressentir sa baisse de revenus. Noël et sa femme avaient « fait les calculs », elle a repris un temps plein, ils ont fait quelques renoncements. Lui avait besoin de faire une pause pour se remettre en question professionnellement. Claire et son mari étaient dans un cas comparable : la préparation de sa démission a duré six mois et son but était notamment de se donner le temps de réfléchir à la façon de travailler moins. Avant de prendre son congé sabbatique, Pierrick avait épargné sur son CET, afin de pouvoir prendre de la distance s'il en ressentait le besoin. Fabien, avant de se décider, a d'abord testé le temps partiel en prenant des arriérés de congés qu'il avait laissé s'accumuler. Enfin, Lionel a pris sa décision

suffisamment tôt dans la vie pour que cela ne lui pose pas de problème financier, d'autant qu'il était célibataire et qu'il a pu transformer une augmentation en réduction du temps de travail. Il avait pesé le risque de préjudice, nul selon lui, sur sa carrière professionnelle.

Le troisième atout est le soutien de l'entourage ou du droit.

#### c) Le soutien par l'entourage ou par le droit

Le troisième pilier sur lequel une partie des salariés se sont appuyés est le soutien sur lequel ils pouvaient compter. Ce soutien peut être celui de l'entourage (Claire : son conjoint ; Pascal : des collègues en qui il avait confiance et l'accord de sa femme, Patrice : sa femme), ou bien celui du droit. Ainsi, dans le cas où un accord d'entreprise permettait de faire des choix de temps de travail, certains des cadres rencontrés ont demandé à en bénéficier. Bastien a par exemple travaillé plusieurs années quatre jours par semaine, dans le cadre d'un accord collectif sur la réduction du temps de travail. Bastien, Pierrick - ses responsables ont été contraints d'accepter - et Fabien ont également bénéficié d'un accord d'entreprise pour passer à trente-deux heures annualisées. Pierrick a ensuite utilisé le droit des salariés de prendre un congé sabbatique. Quant à Oscar et Noël, ils ont aussi fait appel au cadre légal permettant de prendre un congé parental à temps partiel pour réduire leur temps de travail. Oscar confie : « En 98, on a eu notre premier enfant et en 99, je me suis mis à temps partiel. Quand on a des enfants, c'est la seule possibilité, on ne peut pas refuser le congé parental. Ou il faut que l'entreprise te trouve un autre poste si c'est incompatible. (...) Ma fille a eu trois ans en 2001, donc ma boîte m'a envoyé une lettre recommandée en me disant que je repassais à temps plein. C'est pour ça que pour moi c'est important, cette possibilité de pouvoir passer à temps partiel sans qu'on vous le refuse. [Sans rapport de force], c'est impossible. Moi, je n'aurais jamais pu passer à temps partiel. » En revanche, dans la société d'Emmanuel, le retour à temps plein n'est pas exigé : « Maintenant, ça perdure. De toute façon, la loi est maintenant définitivement du côté de celui qui a un enfant : c'est un droit. Après les trois ans de l'enfant, je n'ai jamais vu pour l'instant chez nous quelqu'un à qui on dit « tu le perds » ». Le rapport de force est donc un atout essentiel.

#### d) Un certain pouvoir de négociation vis-à-vis de son employeur

Dans le cas d'une réduction du temps de travail, l'utilisation de dispositions peut contraindre l'employeur à accepter sans qu'il voie son intérêt (Pierrick, Oscar, Noël, Bastien)<sup>323</sup>. En revanche, la négociation avec l'employeur du temps partiel et de ses conditions de faisabilité est le moyen qui permet de le rassurer, voire de lui offrir des contreparties afin d'éviter d'être pénalisé ensuite. Fabien est convaincu que la première liberté nécessaire est celle d'expression, qui nécessite que son travail soit fait : « De mon point de vue, pour être libre, il faut que le travail soit fait. Pour qu'il soit fait, il faut y consacrer du temps. S'il n'est pas fait, on ne peut pas l'ouvrir. »

Certains témoignages montrent que ce choix était dès le départ compatible avec leur activité, que l'employeur a rapidement vu son intérêt dans la démarche ou que la proximité du centre de décision a permis d'organiser les conditions de réussite du temps partiel.

<sup>&</sup>lt;sup>323</sup> Notons que dans le cas de Franck, son responsable avait un intérêt à lui imposer l'utilisation des dispositions de l'accord sur le temps de travail. L'employeur ne se sent donc pas toujours contraint par le salarié quand il s'agit d'utiliser un droit : parfois il est prêt à imposer l'utilisation d'un droit.

## (1) Des conditions exceptionnelles

Pour Lionel, sa demande de temps partiel était compatible grâce à la durée courte des missions. Pour Claire, c'est parce qu'elle est autonome sur tout ce qu'elle organise : « Ma fonction est à part. Si j'avais demandé la même chose dans mon boulot avant, ça n'aurait jamais été accepté. » Pascal explique, outre l'ouverture d'esprit de son responsable de l'époque qui était un manageur de « haute gamme », que c'est possible du fait de l'absence d'urgences dans sa fonction et de ses objectifs qui sont à long terme. Emmanuel, enfin, évoque son collègue qui a pu organiser un temps partiel grâce à la réduction de son portefeuille de clients, tandis que pour lui, c'était grâce à la possibilité de répartir son temps pour assurer une présence quotidienne. Mais quelquefois, l'employeur y voit vite son intérêt.

## (2) L'intérêt parfois bien compris de l'employeur

D'après Lionel, ses responsables « sont assez ouverts, assez flexibles à tout ce que les gens peuvent proposer sur l'aménagement du temps de travail ou sur autre chose, dans la mesure où ils ont quelque chose à y gagner. Au moins rien à y perdre. » D'après les témoignages, l'employeur a un intérêt bien compris lorsque les engagements du salarié lui semblent être une contrepartie acceptable, lorsqu'il veut garder des compétences, s'il risque de perdre un client ou s'il a un intérêt financier.

## Des engagements du salarié en contrepartie

Emmanuel, Fabien et Pascal ont négocié des contreparties en échange de l'accord de l'employeur sur leur temps partiel. Emmanuel a rassuré sa hiérarchie en s'engageant sur une présence quotidienne : « En fait, c'est pareil pour tous les gens aux quatre cinquièmes autour de moi. Le principe est que tu fais exactement la même chose qu'avant, sauf que c'est toi qui te démerdes pour arriver à sauver ta journée. Ils ne nous donnent pas réellement un jour de moins de travail. (...) J'ai dû leur dire « Je veux travailler au quatre cinquièmes. C'est facile. Ca existe. Grosso modo, je fais la même chose en quatre jours et il y a un jour où je ne viens pas. » A propos de son trois cinquièmes, qu'il avait organisé en venant tous les matins : « Pour moi, c'était la seule [condition] que je voyais pour que le service puisse exister. On ne me l'a pas imposée. C'est moi qui l'ai trouvée et qui ai vendu mon affaire comme ça. (...) J'avais organisé mon temps pour que ce soit jouable pour l'Agence. On avait quatre ou cinq maquettistes, et moi j'étais le directeur artistique. (...) L'idée du trois cinquièmes, c'est que je venais tous les jours travailler. Le matin, jusqu'à une heure, et après je rangeais mes affaires « Ciao. Bonne après-midi. Bon courage à toutes les galères et demain matin je les traiterai ». Ça a duré quatre ans. (...) J'ai dû attendre le bon moment et tout de suite expliquer bien sûr, comme je l'ai toujours fait, comment ça allait continuer à marcher : en venant tous les matins, en faisant cette présence... J'ai beaucoup rassuré [ma responsable]... » En revanche, avec la demande croissante de temps partiel, l'entreprise a mieux adapté les postes : « Il y a eu un progrès là-dessus. Tous n'avaient pas la capacité de rentrer un quatre cinquièmes dans un cinq cinquièmes, maintenant on a des temps de travail de quatre cinquièmes qui sont réellement des quatre cinquièmes. » L'intérêt pour l'entreprise n'est sans doute plus aussi important, mais l'accès au temps partiel s'est généralisé. Fabien, lui, se « débrouillait » pour aller aux réunions importantes même s'il était en absence prolongée : « pour ne pas perdre le rythme. En contrepartie, j'ai toujours bénéficié de beaucoup de confiance de ma hiérarchie, ils ne m'ont jamais trop fliqué. » Quant à Pascal, il s'engageait à faire un temps plein sur quatre jours. Lionel, lui, ne voyait pas l'intérêt de perdre 20% de son salaire pour finalement faire un temps plein, puisque sa position de force lui permettait de négocier une annualisation.

#### L'employeur veut garder des compétences

Tina, qui travaille sur le sujet des politiques temporelles de la ville, est convaincue que « les entreprises vont être obligées de prendre un peu mieux la mesure du problème à cause de la mise à la retraite des papy boomers (...). Ca sera par les salaires et les conditions de travail, dans lesquelles il y a l'articulation des temps. (...) Parce qu'il va y avoir concurrence entre les PME pour récupérer les cadres et des salariés de qualité. » Alice explique que sa société « compose avec la demande de ces personnes qui ont des profils atypiques », soulignant l'importance de l'utilisation des compétences en place et la difficulté de les remplacer. Emmanuel considère qu'à l'époque de sa demande de temps partiel, ses responsables « étaient très attentifs. » « Il fallait qu'ils acceptent [les demandes de temps partiel]. C'était ça ou les gens leur claquaient dans les doigts et s'en allaient. » Il est « stupéfait » aujourd'hui de voir des jeunes entrer dans la société comme s'ils avaient « sauté une vingtaine de haies avant d'en arriver là. » Le rapport de force s'est inversé d'après lui pour les jeunes embauchés : « Quand j'ai commencé à bosser, dans les années 80-90, c'était pour gagner du fric. (...) Maintenant, c'est un privilège : les jeunes rentrent, ils disent « Merci, Monsieur », « Bonjour Monsieur »... C'est horrible! Comment veux-tu que des gens dans cet état d'esprit, disent « maintenant, je voudrais mille euros de plus et puis je ne viendrai pas le vendredi parce que c'est pas comme ça que je veux vivre ». Tout n'est que longue descente... » Ce rapport de force existe toutefois encore, pour les salariés expérimentés, qui incite ses entreprises à retenir leurs salariés démissionnaires. Le directeur général de Claire l'a ainsi « convoquée très vite » : « Il n'a pas compris. Comme je réfléchissais depuis six mois, j'étais très lisse. Il ne pouvait pas me retenir. Il m'a convoquée trois fois pour me demander pourquoi je partais ». Elle a fini par lui expliquer qu'elle souhaitait se reconvertir dans la formation; il lui a proposé de lui présenter un projet. Elle a pu y préconiser une création de poste à trois cinquièmes. Lionel, lui, a profité d'une période « où la nouvelle économie était en plein boum et où les gens des cabinets d'audit partaient par wagons entiers » pour solliciter un quatre cinquièmes sous la forme de quatre mois de congés par an. Son patron « a assez vite compris qu'il avait le choix entre 80% et 0% ». Lionel subit toutefois aujourd'hui « une certaine pression pour revenir à 100% », mais il a « assez intelligemment négocié les choses » : « c'est un avenant à durée indéterminée dans mon contrat de travail, donc... ils ne peuvent rien faire. »

#### Il risque de perdre un client

Oscar travaille dans une société qui réalise des prestations en informatique pour de grands clients. Sa demande de quatre cinquièmes nécessitait d'abord un accord du client chez lequel il était affecté : « Le client l'acceptait, mais mon employeur ne le mettait pas en place. Donc j'ai envoyé une lettre recommandée. (...) En fait avec l'employeur, il y a deux moyens de faire pression : soit partir, soit faire intervenir le client. (...) C'est le client qui est intervenu quasiment pour moi. (...) Si tu n'as pas une façon d'intervenir directement sur leur chiffre d'affaires, ils s'en foutent. (...) Tu fais intervenir le client et tu te dis qu'ils vont perdre quelque chose. » Le client avait intérêt à ce que sa demande soit acceptée pour ne pas changer d'interlocuteur ; l'employeur avait intérêt à le mettre en place pour ne pas perdre un client en cas de démission d'Oscar. »

#### L'économie n'est pas négligeable

Dans le cas de Patrice, sa recherche d'un emploi en trois cinquièmes a coïncidé avec la volonté de l'entreprise d'internaliser une activité suite au dépôt de bilan du prestataire de services informatiques. Son budget pour l'activité étant limité, son employeur ajuste donc la charge de travail et les échéances des projets pour rendre le trois cinquièmes compatible. Exceptionnellement, certains jours travaillés en

complément pour boucler un projet lui sont payés en compléments horaires. Dans le cas de Claire, l'employeur a également créé des conditions exceptionnelles par opportunité : « C'était important pour lui la formation, mais si je lui avais dit « temps plein », il m'aurait dit « mais ça coûte cher, en terme de marge, la formation, c'est compliqué à gérer... » Et là, il m'a dit « OK. On y va. » » Enfin, le patron de Lionel s'est rendu compte qu'il « y gagnait », parce qu'il ne rémunérait pas les périodes de creux, de « disponibilité » qu'ont tous les auditeurs entre deux missions. Toutefois, la réussite de la négociation entre salarié et employeur peut dépendre aussi de la proximité du centre de décision.

#### (3) La proximité du centre de décision

Lionel avait négocié son temps partiel avec un associé responsable du bureau de Lyon, qui est toujours en place. Claire a déterminé les conditions de sa nouvelle activité directement avec son directeur général. Patrice, appartenant comme Claire à une petite structure, décrit comment se passe l'arbitrage régulier entre sa charge et son temps de travail : « c'est une heure de discussion et de construction du planning entre moi-même et le DG. Et il y a un rapport de confiance : c'est moi qui fais le contrôle sur le temps et le projet. » Un temps partiel lui semble plus facile à mettre en place dans une petite structure, du fait des arrangements de proximité plus faciles. En revanche, « pour l'instant, c'est gagnant, gagnant. Si demain, l'opportunité tombe, il n'y a plus de pouvoir de négociation. Ou alors il sera dilué. Le rapport est différent dans une grande structure. Les contacts dans une PME sont plus directs, les solutions plus rapides. L'inconvénient, c'est que la relation est essentielle. J'ai vu un directeur technique qui n'avait plus qu'à partir après des désaccords techniques. Mais la réactivité dans n'importe quelle démarche projet est simple à organiser. C'est cinq minutes d'arbitrage pour avoir des moyens quand un projet est majeur. Il n'y a pas de doute sur ce qui est majeur. Dans un gros groupe, tout peut être remis en question par une redescente « stratique » des informations ». Effectivement, pour Pierrick, le changement de responsable hiérarchique a été déterminant : le suivant n'a pas accepté ce qu'avait toléré le premier. Emmanuel, lui, regrette cette époque où « on était peu, on se connaissait très bien et c'était plus facile de négocier ou de parler de soi. Il n'y avait pas de hiérarchie ou de je sais pas quoi, des tas de gens qui sont là pour brimer le fait que tu puisses dire exactement ce que tu es et ce dont tu as envie. »

Lorsque ces aspirations sont écoutées et que le choix individuel est réalisé, quelles en sont alors les retombées personnelles ? C'est ce que les expériences des personnes interviewées nous enseignent.

#### 2. Retombées personnelles : un choix généralement bénéfique

Si les usages et les effets du temps libéré apportent une réelle satisfaction, l'entourage ne se montre pas toujours compréhensif.

#### a) Usages et effets d'un temps libéré

Après un exposé des nouvelles activités exercées par les cadres, nous aborderons leur satisfaction.

#### (1) Activités hors travail: une nouvelle donne

La magie d'un temps pour soi, sans contrainte

Claire bénéficie à présent d'une grande plage de temps sans contrainte, chaque semaine, pour se reposer, aller à la piscine (ce qu'elle ne faisait plus), cuisiner, voir ses copines et aller sans difficulté de conciliation à ses différents rendez-vous médicaux. Emmanuel et Lionel, lorsqu'ils ont pris un quatre cinquièmes, bénéficiaient également d'un temps sans contraintes. Lionel l'utilisait pour voyager

et faire du sport, Emmanuel pour faire de la musique. Il a renoncé depuis à cette activité qui en réalité le contraignait trop. Fabien a beaucoup de temps libre dans la semaine, du fait de son temps partiel et parce qu'il n'a pas la garde de son plus jeune fils : « C'est indispensable pour mon équilibre. C'est une soirée entière sans rendez-vous, sans copains, sans rien. A écouter de la musique, à faire ce que j'ai envie de faire... Je vais traîner voir les bouquinistes, les magasins, ou rester chez moi, lire... Mais pas de contraintes. Je me prends aussi des jours de congés pour moi, sans enfant, sans rien. » Il ne porte pas de montre depuis dix ans et tient à ces moments « fondamentaux » avec lui-même. Il a aussi décidé de passer des vacances sans les enfants depuis son temps partiel : « La première fois, c'était en 99. Je voyais mes enfants qui grandissaient. Je me suis dit « finalement, je passe mon temps à les éduquer, est-ce que je sais faire autre chose? » J'ai pris une semaine complète pour moi. C'était magique. J'ai pas arrêté depuis. C'est formidable d'avoir une semaine à soi sans contraintes, sans horaires... » Quant à Lionel, qui a vécu son enfance « à la ferme » et « a besoin de la nature », il est resté quatre ans à 80%, « en prenant en général deux mois et demi de vacances l'été et en fractionnant le reste. » Avant, il partait loin. « Maintenant, j'ai tendance à rester ici, avec mes gamins. Les jours où je n'ai pas beaucoup de boulot, ce qui peut arriver, je pose une journée et je la passe avec mes gamins. S'il fait beau, je pars l'après-midi et je vais au golf par exemple. Je vais faire du sport, faire du vélo. Ça m'arrive assez régulièrement quand je n'ai pas trop de boulot. » Enfin, la transformation du weekend de deux jours en trois jours a permis à Pascal, amateur de la nature, de profiter d'une nouvelle liberté : « ça donne un espace de liberté extraordinaire, trois jours. En deux jours, on ne fait rien. En trois jours, on peut faire beaucoup plus, » Il occupe cette nouvelle journée à faire de la randonnée avec sa femme, « c'est l'optimum », à vélo ou à pied : « On pique-nique. Ça, c'est souvent, quand la météo le permet. » Son temps libre supplémentaire est aussi consacré au bricolage et au dessin : « Je me suis amusé pour Noël à faire une cuisinière et un placard pour ma petite fille. »

# Un temps où les obligations domestiques et familiales sont mieux vécues Concernant les tâches domestiques, Fabien les réalise seul depuis qu'il a eu des déboires avec sa

femme de ménage : « Je fais tout : mon ménage, mes courses, ma bouffe, avec beaucoup de plaisir... » Claire choisit à présent, comme un luxe qu'elle n'a jamais eu, le moment auquel elle réalise telle ou telle activité, en particulier les tâches domestiques, afin de passer plus de temps en couple le weekend. Emmanuel, lorsqu'il a pris son trois cinquièmes, s'occupait de ses enfants, avec peu de difficultés puisqu'il lui restait du temps libre une partie de la journée. Oscar prend ses mercredis pour partager l'organisation des mercredis avec sa femme, pour leurs trois enfants. Pascal consacrant généralement son vendredi à des activités personnelles, voit autrement le temps auparavant étriqué et contraint du week-end, fait d'obligations et de plaisirs familiaux : « Puis après, c'est le jardin, les courses... et les petits-enfants. Notre fille n'habite pas loin, donc ils viennent une fois par mois, soit le samedi, soit le dimanche. On les garde quand les parents s'échappent. On va à Nice voir notre fils. Donc on prend l'avion. Trois jours c'est pratique. »

#### Un temps pour les autres

Noël apprécie de pouvoir donner « du temps qualitatif » à ses enfants, à midi notamment. Les parents de Fabien ont « pris l'habitude » de le solliciter « énormément » depuis qu'il a du temps libre. « Mes sœurs aussi. Pour plein de choses. Changer la chaudière... (...) Avant, ils ne l'auraient pas fait. Là, ils n'hésitent pas. Le reste, je maîtrise assez bien. » Par ailleurs, il a eu deux enfants « élevés sous l'ancien régime, qui ont connu les colos » et son dernier « qui n'a connu que le nouveau régime, et qui n'a jamais connu les colos... » Il estime que « le temps libre » qu'il lui a donné, « c'est du bonus, c'est

clair ». Il ajoute : « J'ai vraiment pu savourer la différence. Je me suis vu dans ma vie de con d'avant. » Patrice, lui, s'est investi dans une association de parents d'élèves, en complément de son temps familial. Quant à Tina, elle est élue à la communauté urbaine et conseillère d'arrondissement, bénévole pour une grande partie de ses activités.

Un temps pour se préparer à une nouvelle activité professionnelle Oscar a utilisé au départ une partie de son temps libre pour un projet de site internet (entreprise personnelle), qui n'a pas abouti. Noël est secrétaire coordinateur pour la Fédération Française des Motards en Colère, « qui est une association de défense des motards, de la pratique de la moto » et délégué bénévole au sein de la Mutuelle des motards. Cela lui permet de rester « en contact étroit avec la vie de l'entreprise. » A travers cette activité, il envisage une éventuelle reconversion professionnelle. Cependant, la réduction du temps de travail n'est pas la seule solution pour disposer de plus de temps. La souplesse dans l'organisation du travail, les déplacements nombreux ou la suppression de la télévision permettent aussi de se créer d'autres espaces de liberté, même à temps plein. Ainsi, Pierrick refait de la guitare et pratique de nouveaux sports : « S'il y a du vent, je pose une demi-journée. (...) Comme je suis très souvent en déplacements, quand je suis à Montpellier, j'en profite. Et si j'ai un truc à rendre, je le fais le soir. Ça fait partie des choses sympas. (...) Et puis je lis. Je suis content parce que je ne lisais plus et puis je n'ai plus de télé, du coup je bouquine... » Demandons-nous à présent quels sont les apports personnels de ce nouveau temps libéré.

## (2) Apports personnels : une délectation très peu nuancée

La satisfaction est totale lors d'un retrait partiel du travail, mais elle est nuancée en cas de retrait total.

Une respiration, un apaisement, un cadeau

Avec parfois de la surprise, les témoignages expriment en des termes très positifs les apports personnels de leur temps libéré. Pascal « se régale » en bricolant et profite de l'« extraordinaire liberté » que lui procure son vendredi. Franck continue à faire du sport depuis qu'il a décidé de se remettre à temps plein (« sinon, je bouffe quelqu'un au boulot »). Il décrit le sport comme « une activité aujourd'hui qui compense le stress, tournée vers plus de plaisir. » Il a vécu, « étonné », sa pause du mercredi comme « un confort » : « Vous arrivez le vendredi, vous n'êtes pas fatigué. Aujourd'hui, j'arrive le vendredi, je suis sur les rotules. Entre la route, la demande de boulot, la pression qui est mise... A tel point que pour en sortir, il faut un arrache-clou, de ce rythme-là. Il y aurait un accord collectif à trente-deux heures, je repars. Mais parce qu'aujourd'hui, je privilégie la vie privée par rapport à la vie professionnelle. (...) C'est un rythme biologique totalement différent de ce que connaissais. Et l'organisme se repose... » Emmanuel, lui, a vécu ses temps partiels comme « un cadeau, une respiration » dans sa vie, « du mieux-vivre. » Les attentes de Fabien sont « comblées » : « J'ai le temps de fabriquer mes petites voitures, de faire du dessin, de regarder mes poissons rouges dans mon bassin, de voir grandir mes enfants... » Pierrick, lui, a l'impression « de vivre plusieurs vies en même temps. Choisir c'est chiant. Je ne pense pas qu'on soit un et indivisible. On est multiple. Avec des contradictions. Des choses qu'on assume plus ou moins. Je ne veux pas rentrer dans une boite. » Claire est « ravie », elle « plane », vit un rêve « génial à vivre »: « je fais un métier qui me plait, j'ai réussi ma transition professionnelle... Je me pince encore pour me dire « c'est possible, c'est vrai. Je me dis « à un moment, ça va s'arrêter, c'est pas possible ». Je n'avais jamais connu ça. Quand t'es pas en cours t'es en stage, quand t'es pas en stage, c'est ton premier boulot et après c'est ton autre boulot, donc... Avant c'était l'école... Là, je suis en vacances juillet août toute l'année, moi. C'est juste l'impression des vacances (réjouie). » Pascal exprime aussi sa délectation : « Ce qui est super, c'est le vendredi soir : « bon dieu, demain c'est samedi, j'ai encore tout le week-end ». Vous voyez ? La nuance ? » Quant à Noël, grâce au « rythme différent », il a retrouvé un « certain apaisement », qui a apporté « un confort de vie » pour lui et son entourage : « Je suis d'une disponibilité et d'une souplesse, d'une patience avec mes enfants et avec ma femme, que je n'avais pas avant. » Leur « équilibre de vie » est devenu « extraordinaire », d'autant qu'il a eu du mal à arrêter « la machine » puisqu'il a longtemps rêvé de son travail : « Quand on a passé 25 ans à fonctionner comme ça, c'est très long de déconnecter et d'avoir un nouveau rythme de vie. Et de retrouver de la disponibilité. Intellectuelle, psychologique ».

L'arrêt complet de l'activité professionnelle : une satisfaction nuancée Les enfants de Noël le vivent très bien d'après lui, mais « ils sont emmerdés » quand on leur demande ce que fait leur père : « quand est-ce que tu fais ton travail, là, avec tes mobylettes, que tu loues ? » Noël s'est donc demandé s'il ne devait pas tout faire pour reprendre une activité professionnelle, mais « tout le monde » lui dit « non, non », alors il « n'y tient pas ». Toutefois, « c'est difficile », parce que « le schéma se renverse » : « Ce n'est pas ce qu'on veut faire. »

Observation hommes femmes: Noël constate: « Les enfants, quelquefois, ne veulent pas faire les devoirs ou le bain avec leur mère... « Non, non. Je veux faire avec papa » Comme quoi, la fonction de mère au foyer opère que vous soyez père ou mère, finalement. Et la fonction de père, très pris par son activité professionnelle, opère que vous soyez mère ou père, pareil. C'est complètement asexué. »

Par ailleurs, Noël est très soucieux de montrer, au cours de l'entretien, que son activité de père au foyer présente très peu de différences avec une activité professionnelle. Il insiste tout d'abord sur le fait que « c'est un travail », qui s'organise de la même façon qu'une activité professionnelle, et pour lequel il utilise son « expérience professionnelle extérieure » : « Quand je fais de la gestion du budget familial, je ne fais rien de différent de la gestion d'une entreprise. J'organise mon temps exactement comme au travail. Il y a des activités que je fais avec plaisir, comme dans une activité professionnelle, et d'autres qui sont des contraintes et que je fais quand même, comme dans une activité professionnelle. (...) Je me lève toujours tôt le matin. J'ai toujours une organisation de vie. Même si j'y colle un rythme différent, pour moi c'est du travail. C'est un autre travail. » Par conséquent, il ne se considère pas « en rupture » mais prêt à reprendre un travail facilement : « dans trois ans, je peux repartir travailler. (...) Il y a beaucoup moins de rupture que dans une situation de chômage, où vous êtes en situation d'attente, de recherche. Alors que pour moi c'est un choix, une continuité logique. Il y a une rupture d'organisation et de temps de vie, mais y a pas de rupture fondamentale sur l'activité. » Pour lui, la seule différence réside dans « le regard des autres » : « Sur le fond, je ne fais pas la différence. Je suis le seul... (rire) Tous les gens qui m'entourent font la différence, mais moi, je n'en fais pas. C'est une rupture pour les autres, qui y voient quelque chose de bizarre. » Pour appuyer ses propos, il se souvient d'une formation sur l'économie sociale, pendant laquelle la valorisation du travail domestique avait été détaillée. « D'ailleurs, on le voit dans les commentaires sur les trente-cinq heures. Des gens disent que les gens travaillent moins dans leur activité professionnelle, mais sont productifs dans leur jardinage, leur bricolage... Ils consomment et ils produisent des PLUS-VALUES, dans leur temps de loisirs. » Noël relie également son choix de rester au foyer au moment de la « mise en avant des besoins de nouveaux travaux pour l'aide à la personne », le présentant comme faisant partie d'un projet professionnel. « Cela pourrait être à terme des personnes âgées. Je me rends disponible pour ce travail d'aide à la personne. J'aide mes enfants aux devoirs, à grandir. J'aide ma femme à assumer sa vie professionnelle. Je n'ai plus de femme de ménage : je fais le ménage. (...) A tel point qu'Isabelle me verse deux cents euros par mois, que je mets dans mon épargne retraite. » Il précise que dans cet échange, il était nécessaire que « ça ait un sens. » Enfin, Noël montre qu'il développe des compétences : « Je suis de plus en plus performant pour faire tourner l'intendance de la maison. Ça reste en continuité d'un éventuel projet de gîte, tournant autour de la moto. Donc je me débrouille à ce que mes activités restent en prise avec mes activités futures. (...) La satisfaction est assez bonne de ce côté-là. » D'ailleurs, lorsqu'il lui est posée une question relative à son choix d'arrêter de « travailler », il rectifie fermement : « J'ai décidé d'arrêter d'avoir une activité professionnelle ».

Si le vécu de Noël est nuancé, la perception de l'entourage l'est aussi<sup>324</sup>.

#### b) La perception partagée de l'entourage sur les choix individuels

Pierrick, répondant à une question sur les conséquences inattendues de son choix de temps réduit, évoque spontanément le regard des autres : « La plupart du temps, ça me fait marrer. Je le prends comme une jalousie. Tu passes pour celui qui ne veut pas s'impliquer, qui se fout de son boulot. Ça me gêne plus avec des proches ou des gens que j'aime bien que dans le cadre du boulot, où il n'y a que les résultats qui comptent. Les proches ne voient pas. Quand tu dis « j'ai pris mon après-midi pour faire du tide surf », ils le voient, mais pas quand tu te barres le dimanche après-midi... Un de mes cousins dit que je suis « planqué de chez planqué de chez planqué » : service public; syndicaliste et en plus à Montpellier. Mes parents ont compris : ils étaient sur un mode où on s'épanouit par le travail ET par la famille. Ma sœur, on est en phase : bosser c'est important, pas essentiel. C'est trop extérieur pour être central. Et puis, j'aime bien aller à l'essentiel. (...) La vie c'est maintenant, pas demain. » Patrice, lui, a « soit des amis qui ont la tête dans le guidon et qui se disent « tiens, j'aimerais bien respirer » », soit des gens qui ont fait comme lui. Autour de Noël, de nombreuses personnes qu'il rencontre sont envieuses (« Les gens disent « Mon Dieu, mais c'est bien ça! » Ce à quoi je réponds aux gens « Pourquoi vous le faîtes pas ? » »). En revanche, famille et amis, en particulier son père, lui renvoient de l'incompréhension vis-à-vis de ses deux décisions : celle de s'occuper de ses enfants (« t'en as pas marre? », « ils se voient pas à ma place ») et celle d'avoir interrompu sa vie professionnelle (« alors, tu vas faire quoi comme boulot après ? »).

<u>Observation hommes femmes</u>: Noël rapporte des réactions d'hommes proches qui « ne se voient pas à sa place », « qui ne se voient pas s'occuper des enfants ».

Pierrick reçoit des réactions partagées : « ça dépend. Y a des profs. A une époque, j'étais heureux, quand j'avais une copine prof qui était *jalouse* de mes congés. Moi, je pouvais les prendre comme je voulais. Elle, c'est pas du temps choisi. (...) J'ai un copain qui est chercheur au CNRS. Il avait commencé à bosser à la Silicon Valley à San Francisco. Mais, il préfère être au CNRS à gagner trois fois moins : il organise ses temps comme il veut. Quand on discute, on est complètement en phase. »

disent « ce mec est complètement barge ». Et je pense qu'ils ont raison. Ils pensent « moi, je veux pas faire ça. » Moi, mon interprétation, c'est : oui, je suis barge, et eux sont dans le raisonnable. »

<sup>&</sup>lt;sup>324</sup> A l'opposé des personnes qui ont réduit leur temps de travail, Florian évoque les réactions face à son investissement très important : « Ils vous disent « Ah, j'aimerais bien… » Vous comprenez qu'ils aimeraient bien avoir ce que vous avez mais ça veut dire la voiture et le salaire. Mais quand vous dites « à quelle heure il rentre ton mari ? » « Il rentre à dix-neuf heures, tu te rends compte, on n'a plus de vie de famille ! » Moi je ne rentre jamais avant vingt-et-une heures, vingt-deux heures… Mais vous ne leur dîtes même pas. Parce qu'ils se

Claire, elle, estime qu'elle fait « beaucoup d'envieux. Et d'envieuses. » Elle ajoute que les gens « s'étonnent : « mais t'as pas d'enfants ? » « Non, non. Moi, c'est du TEMPS LIBRE ». »

<u>Observation hommes femmes</u>: Claire mentionne: « tout le monde croit que je suis à temps partiel parce que j'ai des enfants. »

Ayant toutefois vécu peu de réactions directes de son entourage, Claire se les représente : « Je pense qu'ils n'en revenaient pas. Ce n'est pas l'image qu'ils avaient de moi. C'était plutôt l'image du jeune couple dynamique : on profite de la vie, on gagne bien notre vie... Tout le monde savait que professionnellement ça se passait très bien pour moi, que je bossais beaucoup, que j'étais très investie... Je pense qu'ils n'imaginaient pas que j'aie envie que ça s'arrête, qu'ils ont été très étonnés parce qu'il devait y avoir un décalage entre ce qu'ils s'imaginaient... Ce qui était vrai d'ailleurs. Une fille qui était vachement bosseuse et qui avait envie de réussir : l'image de wonder woman. Ils se sont dit « Ah bon, mais elle veut faire du temps partiel ? » Une seule de ses amies a réagi verbalement : « Moi je ne pourrais pas parce que j'ai besoin de continuer à progresser, d'être valorisée... »

Observation hommes femmes: Claire imagine que son entourage amical a du s'étonner parce que le temps partiel, « c'était peut-être plus les femmes au foyer ».

Au niveau familial, Patrice a eu « plutôt des retours positifs. Nos familles sont loin et étaient plutôt inquiètes de savoir comment allait se passer le débarquement dans un endroit où les enfants ne connaissaient personne. C'était rassurant vis-à-vis des enfants. » Pour Emmanuel, « Il n'y avait pas de course au travail, exemplarité... Personne. Ma sœur est à temps partiel depuis longtemps. Ma mère a un passé d'instit. Le mercredi, c'était avec nous, les vacances scolaires... Mon père, ça n'a jamais été un foudre de... bosser comme un taré. » De même, dans l'entourage personnel d'Oscar, beaucoup de personnes sont à temps partiel, ce qui ne provoque pas de réaction particulière. Fabien, lui, a eu une agréable surprise : « Ma mère qui m'a tant condamné à mon premier divorce, qui a tant fait de commentaires sur ma deuxième épouse, et qui le soir de sa vie me dit « finalement, de tous mes enfants, c'est toi qui me parais être le plus à l'aise. » Juste retour des choses. Je ne l'ai pas fait pour elle, mais j'étais content qu'elle me le dise. Alors pourquoi je suis sorti du rang, je ne sais pas. (...) Ma grande sœur travaille à temps partiel mais elle découpe dans le journal les bons d'achat pour avoir des réductions,... pour gagner trente centimes d'euros. Mon autre sœur, c'est du même acabit. » Les parents de Lionel, « assez éloignés de ces idées-là », « l'ont assez bien accepté ». En revanche, ses « grands-parents, moins » : « Mon grand-père m'a dit « Mais c'est pas possible, t'es un feignant ou quoi ? » Ça l'a profondément choqué. Il a dû aller à confesse le dimanche après pour m'absoudre de mes péchés... Il était agriculteur. Il ne conçoit pas qu'on ne travaille pas tous les jours... Donc quatre mois de vacances par an, ce n'est pas possible. Si je lui disais qu'en travaillant huit mois par an, je gagne trois fois plus que lui en bossant sept jours par semaine, je pense qu'il serait fou... Donc je préfère ne pas lui dire. » Enfin, les parents de Claire, comme nous l'avons déjà abordé, « ne sont pas au courant » parce qu'ils « ne comprendraient pas ». Par ailleurs, Fabien, qui a eu l'occasion de participer à la négociation du dernier accord sur le temps de travail, confie avoir « tout entendu », y compris « Si j'ai du temps libre, mais qu'est-ce que vont dire les voisins ? ».

Si les retombées personnelles restent, hormis quelques réactions de l'entourage, plutôt bénéfiques, au niveau professionnel, les retombées professionnelles d'un choix de temps de travail montrent l'importance majeure d'un accord préalable entre salarié et hiérarchie directe.

#### 3. Retombées professionnelles : l'importance de la négociation

Les répercussions professionnelles du temps réduit sont contrastées, comme les réactions de l'entourage professionnel. Selon que le temps de travail est imposé à l'une des parties, ou que les deux s'accordent sur un intérêt partagé, les effets ne sont pas comparables.

#### a) Temps réduit : des répercussions contrastées

Une concentration du travail plus ou moins bien vécue, une organisation personnelle plus performante, des relais internes bienvenus, l'adaptation des autres, une implication parfois redoublée, une carrière plus aléatoire : telles sont les répercussions professionnelles décrites au travers des témoignages.

Un travail plus concentré, vécu en négatif ou en positif<sup>325</sup>

#### ✓ Un rythme accéléré, du stress en plus

Claire est « à fond pendant trois jours », Patrice mentionne que « c'est plus concentré » et décrit des situations de « stress ». Pascal, lui, a « un peu de difficultés temporelles » et confie que « le jeudi soir, c'est dur », qu'il est « rincé ». Oscar enfin, dont la femme travaille à trois jours et demi avec « globalement la même charge de travail » spécule que « c'est pour ça qu'il y a des gens qui ne veulent pas passer à quatre cinquièmes en fait... C'est plus de stress sur quatre jours.»

#### ✓ Des stratégies de réduction du stress pas toujours gagnantes

L'empiètement sur le temps personnel est une voie de réduction immédiate du stress décrite dans les témoignages. Cela peut être la non prise de ses jours de RTT (Emmanuel a dû s'arrêter tout le mois de mai sans l'avoir prévu parce qu'il n'avait pas pris tous ses RTT), ou de congé (Patrice n'a pas pu prendre tous ses congés pour tenir les plannings, puis son responsable l'a obligé à les prendre, à réviser les priorités et lui a rémunéré des jours complémentaires travaillés), le débordement sur un jour normalement non travaillé (Patrice venait le vendredi dans « les périodes de stress où il y avait à fournir », c'était le « travers »), ou encore sur une soirée (cela ne posait aucun problème à Pierrick, puisqu'il était « à quatre jours », « de finir une réunion à minuit avec des partenaires », « Je sais où sont mes missions-clés, là où le dois être présent. »). Le regard de Patrice a changé aujourd'hui : « Même s'il y a des moments difficiles... par exemple, cette histoire de congés m'a mis en pétard mais je me dis que j'ai été couillon puisqu'au final j'y gagne. » Il a de fait mal vécu les répercussions de cette souplesse : « Je déstressais en grignotant sur mes disponibilités horaires. En me disant que ce que je n'avais pas fini le jeudi soir alors que c'était impératif pour le lundi matin, ce n'était pas grave (...). J'avais du mou le vendredi... Ce mou, c'est dangereux : je l'ai bouffé l'année dernière en bossant sur mon projet. » Il déplore d'avoir seulement payé son inscription au golf l'année dernière.

#### ✓ Les frustrations d'une qualité du travail qui devrait être meilleure

Patrice témoigne qu'être à trois jours entraîne « du négatif » : « le temps passé vers les utilisateurs pour évaluer leurs besoins d'amélioration (...) passe à la trappe. ». Pourtant, « une analyse, une amélioration, c'est moins de problèmes récurrents ». De même, comme Pascal qui nous a décrit la nécessité de « faire du tri », « du ménage », Emmanuel évoque la sélection permanente qu'il devait réaliser à trois cinquièmes (« Disons que j'ai jamais été aussi... Les deux trucs essentiels. Tout le

<sup>&</sup>lt;sup>325</sup> L'intensification du travail peut se cumuler avec la décision d'entreprise de ne pas remplacer de longues absences, comme les congés maternité; c'est le cas dans l'entreprise de Claire: « la charge de travail explose sur ceux qui restent... (...) On prend une stagiaire en plus ou on va prendre quelqu'un de ciblé... Mais ce n'est pas remplacé complètement. Alors ceux qui sont là, ils savent qu'ils vont cravacher pendant le congé mat. »

reste... », avec les frustrations que cela induit (« Mais des fois tu ne peux pas faire que ça. Il faut s'arrêter, fignoler vraiment bien les choses pour que ça arrive à quelque chose... »).

#### ✓ Une efficacité accrue

Pourtant, plusieurs témoignages montrent que des satisfactions sont possibles concernant la qualité du travail fourni à temps réduit. Même si, pour Emmanuel, cette capacité à faire mieux est « malheureuse » (« on peut toujours faire mieux, malheureusement, (...) [pour] compacter encore et sauver sa fameuse journée de quatre cinquièmes »), pour Patrice, c'est un bienfait de la réduction du temps de travail (« la RTT implique des réflexions permanentes sur l'organisation. Et ça, c'est bien »). Patrice ajoute qu'« il faut fournir 100% de responsabilité dans trois cinquièmes de temps. Donc il y a peut-être plus d'efficacité à fournir. » Quant à Lionel, il constate qu'il est plus rentable, donc plus efficace, que ses homologues manageurs : « je charge autant d'heures que mes petits copains et je suis payé 10% de moins. (...) Parce que les autres, il y a une partie de l'année où ils ne font rien et où ils sont payés. Alors que moi, cette partie-là, je suis en vacances ». Dans son métier, il estime être « l'exemple type » démontrant qu' « on est beaucoup plus efficace à 80% plutôt qu'à 100%. (...) Quand vous y êtes de huit heures du matin à deux heures du matin, vous n'êtes plus efficace. » Enfin, l'efficacité peut aussi venir de la connaissance de son propre fonctionnement et de la liberté de choisir ses jours de travail. Ainsi Claire aurait trouvé « compliqué » de découper sa semaine, « dans la gestion des tâches au quotidien ». Elle se sentait « beaucoup plus efficace avec trois jours d'affilée » où elle « monte en puissance. » Pour obtenir cette efficacité, des réflexes d'organisation sont indispensables.

## Des réflexes d'organisation indispensables

## ✓ L'occasion d'anticiper et d'améliorer son organisation personnelle

Franck avait choisi de ne pas travailler le mercredi : « Pour la partie professionnelle, ça demande des réflexes d'organisation indispensables parce que vos interlocuteurs n'ont pas le même planning. Il faut anticiper plus. Il faut prévoir le mardi pour le jeudi tout ce qui vous est nécessaire. On peut se faire surprendre au début » ; « à quatre jours, j'anticipais plus. J'organisais les réunions... Je préparais dès le lundi soir jusqu'au vendredi inclus. » Lorsqu'elle se prononce sur d'éventuelles difficultés à articuler ses temps, Claire répond que « la clef de la réussite, si on veut continuer de « performer » professionnellement, c'est d'être extrêmement organisée. (...) Chaque semaine, je dois réfléchir comme si je partais en vacances. J'anticipe absolument tout (*répété cinq fois*) ». Le traitement de sa messagerie est très strict : « Des fois je vais prendre un thé, le mardi ou le mercredi. Le lundi matin, je ferme la porte de mon bureau et s'il y a deux cents mails, je les traite avant de faire quoi que ce soit. Je ne décroche pas un téléphone, je ne vois personne, tant que je ne les ai pas traités. Généralement je traite tout de suite ceux de jeudi et vendredi. Mais il y a rarement d'urgences, parce que j'ai anticipé. »

#### ✓ La préservation nécessaire de temps collectifs de travail

Claire tenait à commencer sa semaine « en même temps que les autres », « parce que c'est important d'être au même rythme que les autres ». Quant à Franck, lorsqu'il faisait partie d'une équipe en réduction collective du temps de travail, il trouvait « difficile de faire une réunion d'équipe » Elle était généralement le mardi « mais il arrivait des évènements aussi. Or les réunions d'équipe, c'est essentiel dans un groupe d'exploitation ». La mise en place de relais en interne peut donc s'avérer primordiale.

#### La mise en place de relais efficaces : une organisation à améliorer

L'équipe de Franck a connu des « difficultés pour transmettre les données, or la continuité des données est essentielle. » D'après lui, « un mauvais relationnel dans une équipe à trente-deux heures,

c'est la débâcle. Vous avez vite fait de perdre beaucoup de données, de passage d'informations. (...) Le temps partiel fragilise les rapports étant donné que ça les réduit dans la durée. » 326 L'expérience de partage du management de Pierrick avec une jeune cadre illustre bien ces propos : « J'ai voulu partager le management. En terme d'organisation du travail et de gestion du temps de travail, ça donnait des marges de manœuvre énormes. On avait une équipe accrue, mais on se complétait. On faisait le relais. (...) On s'est très bien entendu. Parce que je ne suis pas dans un profil de pouvoir. (...) T'es mieux dans ta tête. Et ça fonctionne. Ca a été un vrai plaisir. Je voyais d'autres cadres qui pédalaient comme des fous, eux à trente-cinq heures et trente-deux heures pour leur équipe. Pas nous. Ce n'était pas du tout au détriment d'un résultat. » Cette entente entre les personnes pour compenser les absences des uns ou des autres est mise en avant par Emmanuel, qui témoigne que les congés maternité ne sont pas toujours remplacés dans sa société : « Vu la conjoncture, ils attendent toujours de savoir... si on peut se débrouiller... Avec la myriade de temps partiels, ça fait toujours des gens présents. On arrive toujours à... re-ventiler. Ce n'est pas un magnifique puzzle qui s'emboîte bien. Les gens se débrouillent. On parle beaucoup. (...) Ça tient au métier en lui-même. Faut savoir ce que l'autre a fait avant, ce que l'autre va faire derrière, donc tout le monde se parle tout le temps. » Pascal, lui, « délègue beaucoup » mais il aurait apprécié d'être soulagé par l'embauche d'une assistante à mitemps : il aurait été « complètement à l'aise », d'autant qu'il « continue à faire des tas de trucs » qu'il pouvait « largement confier à une secrétaire », mais il se faisait peu d'illusions (ils en ont « une pour soixante personnes »). Quant aux longues absences, contrairement aux congés maternité non remplacés dans l'entreprise de Claire, l'expérience d'un congé sabbatique a montré qu' « à son niveau », une femme aux responsabilités importantes a été remplacée, au point que son retour « n'a pas été bien géré » : l'entreprise « ne sait pas faire » 327. Pour Pascal, au contraire, le remplacement est indispensable, parce qu'« une dame qui s'en va pendant six mois, c'est insupportable. Il faut que le boulot avance. »

## Les autres s'habituent, s'adaptent

Une des répercussions du temps réduit est, lorsqu'il est hebdomadaire, l'adaptation de l'entourage professionnel. Ainsi, Pascal ne peut assister à une réunion le vendredi, Fabien le mercredi et les vacances scolaires (« toute le monde le sait ») et Claire les jeudi et vendredi (« j'habitue les gens »).

#### Une implication parfois redoublée

Lionel est certain de mieux répondre aux besoins de violente implication : « Sachant que j'ai cette soupape de sécurité de trois mois de vacances par an, je suis plus à même de *m'impliquer* violemment sur une courte période, parce que derrière, je peux prendre une semaine. » Claire supposait qu'elle aurait à prouver son implication : « en fait dans mes évaluations annuelles, ils me trouvent très, très impliquée. Je pense que les gens à temps partiel sont beaucoup plus impliqués dans leur boulot que quand ils étaient à temps plein. Justement, t'as à cœur de bien faire. Voire mieux. » Patrice l'a démontré, lui à qui une évolution vers une fonction d'encadrement a été proposée. Franck décrit ce

<sup>3</sup> 

<sup>&</sup>lt;sup>326</sup> Cette organisation de relais pendant les jours non travaillés des personnes à temps partiel n'est pas forcément comparable à celle mise en place pour faire face aux absences RTT ou aux congés, qui eux, sont généralisés. Emmanuel témoigne que le fait d'être plusieurs à occuper une fonction similaire a été salvateur pour la prise des jours de RTT et de congés. Christophe précise que la règle, bien respectée, parce que « ça ne se fait pas », est que tout le monde ne prenne pas ses congés en même temps.

<sup>&</sup>lt;sup>327</sup> Cette pratique soulève des interrogations : est-ce parce que la loi oblige l'employeur à réintégrer une personne dans son poste après un congé maternité, alors que ce n'est pas le cas après un congé sabbatique ? N'y a-t-il pas des femmes de « son niveau » qui pourraient également attendre un enfant et donc être remplacées ?

souci de défendre son travail quand on est à temps partiel : « Celui qui est à quatre jours, on va l'attaquer là-dessus, le chercher. Donc il faut être inoxydable par rapport au travail qu'on fait, par rapport à quelqu'un qui est à temps plein, et qui comme tout le monde va s'auto déterminer surchargé. » Quant à Emmanuel, son trois cinquièmes a relativisé son implication, d'une certaine manière : « Un vrai amusement en venant travailler. (...) c'était que génial. Je venais là le matin, ça me plaisait. Quoi qu'il se passe, je savais que j'allais partir. J'avais une ivresse extraordinaire. L'impression d'être là, mais de n'être jamais là. C'est pour ça que je pense qu'ils voient ça comme une forme de désaffection. Ce n'est pas faux, quand même. »

Malgré l'implication que Claire démontre, elle pense que sa carrière devient plus aléatoire.

Une carrière moins tracée

D'après elle, si elle était restée dans son ancien poste, elle aurait « pris une direction commerciale. » « C'est un peu prétentieux, mais je pense qu'ils auraient misé sur moi. En changeant de poste et en prenant ce temps partiel, je n'ai pas eu la promotion que... Je sais ce que j'ai raté. (...) Je fais le deuil d'une promotion que j'aurais eue si j'étais restée. » Elle a également moins à l'esprit son ambition professionnelle : « Je pense que t'es beaucoup plus... calme. Tu as moins d'ambition professionnelle... Quoique. Non. Je retire ma phrase. Mais t'as tellement autre chose dans la vie que t'y penses moins. » Patrice, lui, a vu évoluer sa fonction vers de l'encadrement, toujours à temps partiel. Cela n'était bien sûr pas prévisible au départ.

Que dire maintenant des réactions de l'entourage professionnel ?

#### b) Les réactions de l'entourage professionnel

Envie, indifférence ou respect, marginalisation ou incompréhension : voici ce que l'entourage professionnel a renvoyé aux personnes rencontrées qui ont réduit leur temps de travail.

L'envie

Que ce soit pour Patrice (« « on t'envie, tu as de la chance, c'est bien ce que tu fais. » Que des commentaires positifs. Les gens sont envieux. »), Lionel (« C'est marrant parce que je suis souvent amené à parler de ce sujet-là avec mes clients ou des gens que je côtoie... Beaucoup disent « c'est pas mal ton truc, c'est vachement bien, c'est intéressant », mais pas un ne fait le pas. »), Emmanuel (« Les gens avaient tous envie de ça, vraiment. Il y en a pas mal qui ont pris, mais c'était plutôt les filles. Je ne me souviens pas avoir vu de garçon qui ait pris un quatre cinquièmes... Pourtant il a dû y en avoir 328... »), Pascal (« on m'a dit « c'est bien, tu es courageux. Je t'admire. Tu es le premier, tu ne seras pas le dernier » Et je suis toujours le seul. Deux ans après. »), l'envie est assez manifeste.

Observation hommes femmes: Le sentiment d'envie vient d'autres hommes. Voientils ce choix comme une option qu'ils ne s'autoriseraient pas ?

Managers à temps partiel : du respect de la part de l'équipe

Noël (« J'ai jamais été appelé par les gens avec qui je travaillais. Ils se sont toujours débrouillés. Au quotidien ou à reporter pour le lendemain. »), Pascal (« Je n'ai jamais eu de remarque du genre « ah,

-

Emmanuel en trouvera : « J'ai connu jusqu'au un cinquième. Y a P. dans la maison... Maintenant il est free lance. Il a fait un truc redoutable. Lui, a aussi obtenu le trois cinquièmes et il a réussi - il m'a battu à plates coutures - le un cinquième. C'était un jour par semaine. En plus, il pouvait le faire chez lui. Mais il avait un seul client, un seul budget. Finalement le temps est assez élastique. Même si c'est qu'une heure ou deux heures par jour, tu sais que ça correspond à un jour en gros. Bon, tu as un salaire minimum, mais il faisait autre chose à côté. » Il se rappelle aussi qu'un de ses maquettistes travaille à mi-temps, le matin. « Est-ce qu'il l'a choisi ? Je pense que oui parce qu'il fait d'autres choses. Il n'a jamais dit qu'il voulait travailler à plein temps, c'est sûr. »

ben ouais, t'étais pas là... » Jamais »), Pierrick (« Les gens de mon équipe, ils s'en foutaient ») et Lionel (« Ça ne gêne personne ») n'ont ressenti aucune réaction hostile de la part de leurs équipes. En revanche, la façon dont ils l'expliquent diffère sensiblement. Pour Pascal, c'est du à son mode de management très coopératif<sup>329</sup>; pour Pierrick, c'est parce qu'il était « cohérent » donc « ça ne les a pas surpris »; enfin pour Lionel, c'est parce qu'il n'y avait rien d'injuste ou de gênant (« J'ai baissé de 20% des deux. Ça ne gêne personne. »)

Pourtant, une sorte de marginalisation, pas toujours facile à assumer, peut être ressentie.

La marginalisation

Ainsi, Bastien s'est senti constamment jugé : « C'est très mal vu, parce qu'on ne fait pas comme les autres ». Il a donc décidé de revenir à temps plein, soulagé d'être « à nouveau comme les autres ». Quant à Pierrick, il a été plus distant vis-à-vis de ce jugement : « Quand j'ai pris cette décision, en gros on a dit « A., il se met un peu en retrait. Il refuse [le pouvoir et les responsabilités] »... Et moi, je laissais faire. J'en avais rien à foutre. (...) Cette histoire de temps, c'est lié à la capacité à partager les responsabilités, les dossiers. Ça demande à ne pas considérer le pouvoir... C'est un peu le cas dans cette entreprise. Ton pouvoir se mesure au nombre de personnes que tu as en direct sous toi. » Enfin, l'incompréhension est le dernier sentiment perçu dans les témoignages.

L'incompréhension

D'après Fabien, « les autres » ne le « comprenaient pas » ; « ils me regardaient comme un zombie, sur la manière dont je vivais ma vie professionnelle. Sur le temps de travail, ça a été pareil. » Nous proposons à présent de terminer cette restitution des expériences par la différenciation des trois

formes de tractations qui ont eu lieu entre le cadre salarié et son employeur.

#### c) Trois situations, trois vécus différents

Trois situations sont possibles, qui n'ont pas les mêmes conséquences sur le vécu du temps de travail par le salarié : il peut être consenti par les deux parties, ou bien subi, par le salarié, ou par l'employeur.

#### (1) Les situations consenties par les deux parties

Pour que le temps choisi soit accepté et fonctionne, la confiance entre le salarié et son responsable semble essentielle à Christophe (« Le fait de trouver un compromis avec ta hiérarchie directe, pour pouvoir bien gérer ta vie personnelle avec ton travail, c'est un pré requis. Si les gens font ce qu'ils veulent, ça ne peut pas marcher. Ça veut dire qu'il faut aussi une relation de confiance ») et à Pierrick (« Tant que t'es en confiance avec ton management et que tout se passe bien, ça va. »). Cela est illustré par l'expérience de Pascal, soutenu dans sa démarche par son responsable (« une des personnes en qui j'avais complètement confiance, un hiérarchique de haut de gamme, très ouvert »). Est-ce cette relation de confiance qui permet aux intéressés de se sentir privilégié et d'avoir des perspectives ?

#### (a) Le sentiment d'être privilégié

Claire et Patrice ont eu chacun un poste prévu en trois cinquièmes : une exception dans leurs entreprises respectives. Aucun des deux ne considère que son entreprise permet aux cadres de choisir leur temps de travail : le leur est un temps partiel « d'opportunité » (Patrice) pour l'entreprise. Les

\_

<sup>&</sup>lt;sup>329</sup> « C'est pas à cause de ma position. C'est à cause des relations que j'ai avec les gens. Parce que je ne suis pas un hiérarchique... hiérarchique. (...) Je délègue beaucoup. Je fais très confiance. J'aide plus que je ne dirige. Donc, je pense que les gens ont plutôt tendance à m'aider à faire ça proprement qu'à me foutre des bâtons dans les roues » (Pascal)

deux s'estiment « privilégiés » du fait de leur « grande autonomie » dans leur travail. Béatrice, dont le travail a été aménagé pour qu'elle puisse le concilier avec sa formation, a également ce sentiment de « chance ». Emmanuel et Fabien ont toujours obtenu ce qu'ils demandaient. Pour Emmanuel, cela a participé à sa décision de rester dans l'entreprise : « A chaque fois, ça a été assez simple pour moi. Pourquoi ? Ça ne devrait pas être. (...) J'ai eu beaucoup de chance ici. C'est pour ça que j'y suis resté. (...) Trois jours, quatre jours, c'était vraiment formidable. C'était un super dosage. Je profitais bien des deux sphères. » Pour Fabien, cette « chance » n'est possible que « si on fait son boulot ».

#### (b) Reconnaissance, confiance et perspectives

Patrice a pu évoluer (« J'ai un bon retour dans mon boulot, c'est ce qui m'a amené à être responsable informatique encadrant, alors qu'au départ j'étais expert ») et envisage de profiter de l'efficacité de son travail et de son souhait d'exercer un deuxième emploi sur deux jours<sup>330</sup>, légitime selon l'employeur, pour négocier une réduction supplémentaire de son activité à deux jours en même temps qu'une augmentation. Il pourrait ainsi conserver son mercredi<sup>331</sup>. Claire a été félicitée pour son implication et s'est rapprochée des décisions stratégiques de l'entreprise dans ses nouvelles fonctions. Lionel<sup>332</sup> réfléchit à ce qu'il ferait si on lui proposait de passer associé, ce qui est possible puisque « ça se passe très, très bien. » Quant à Pascal, qui avait une mission transverse à l'époque de sa demande, donc sans responsabilité hiérarchique, son responsable lui a demandé, tout en acceptant son temps partiel, de prendre le poste d'encadrement qu'il lui avait « préparé ». L'acceptation des deux parties permet donc d'envisager sereinement des perspectives d'évolution professionnelle. En revanche, lorsque la durée du travail est subie par le salarié, les souffrances et les frustrations s'accumulent, combinant aigreurs et dysfonctionnements.

#### (2) Les situations subies par les interviewés

Deux cas sont possibles : travailler plus ou travailler moins.

#### (a) Travailler plus: engrenage ou dysfonctionnement?

Géraldine, à temps plein, travaille régulièrement chez elle après avoir couché ses filles : « on a été élevées avec cette idée d'indépendance et d'égalité. Alors on bosse. Mais tu vois, je bosse autant que Paul, et on a déjà un gros écart de salaire...» Elle qualifie leur vie de « vie de cons » : il y a dix ans, elle pensait qu'elle aurait « le temps de faire du sport la semaine » et d'aller chercher ses enfants « de temps en temps ». Pierrick, lui, ne trouve « jamais normal » de prolonger une période de fort investissement en temps : « sauf si c'est ponctuel. Ça fait partie du boulot. Si ça se prolonge, ça m'épuise, ça me gonfle. Et je trouve tellement d'intérêt à faire autre chose... Je vais le faire, mais je vais râler. » Franck, lui, depuis qu'il est à nouveau à temps plein, ne parvient pas à prendre ses deux mercredis par mois : « j'ai préféré quelque chose d'acté, de planifié. De manière à ce que ce soit clair pour tout le monde. Et puis j'espère qu'en planifiant, j'en repousse le moins possible. Mais c'est un espoir vain. » Patrice comprend « que le DG d'une PME de trois cents personnes vienne bosser le

Patrice ne sait pas mesurer un élément : « c'est comment je m'y prendrais pour vendre mon expérience à temps partiel si je veux reprendre un poste à temps complet. Mais sur un CV, on n'est pas obligé de le dire. Parce que les recruteurs font preuve d'un manque total d'originalité. La porte est fermée directement si on arrive avec cette demande en entretien de recrutement. Vendre un parcours original est très difficile. C'est risqué. ».

<sup>&</sup>lt;sup>331</sup> A plus long terme, la reprise de l'exploitation viticole familiale serait une autre option.

<sup>332</sup> Son patron, lors de sa demande de 80%, s'est montré « très surpris. Parce que ce n'était pas du tout la culture d'entreprise d'un cabinet d'audit. C'était à l'opposé », mais il a vite compris son intérêt, avant tout financier.

dimanche, parce qu'il est directement impliqué. Eventuellement un comité de direction. Après, un cadre intermédiaire, s'il assure bien sa mission...». Il attribue ces comportements à des dysfonctionnements. Fabien pense que souvent, pour que le travail soit fait, il faut dépasser son temps du fait « de l'organisation des autres : manque d'anticipation, de réactivité, travail non remis... C'est souvent du fait des autres...» Dysfonctionnement personnel, des autres, de l'organisation ? Efficacité finale ? Ces questions sont intéressantes à se poser<sup>333</sup>. Par ailleurs, lorsque le dépassement est subi par une personne à temps partiel, un processus d'acceptation (Claire) ou de culpabilisation est possible (Franck : « Quand vous discutez avec un artisan qui fait ses soixante heures par semaine... Allez lui expliquer qu'on a un contrat de travail de trente-deux heures et qu'on en travaille quarante ! »). Devoir effectuer un travail en moins de temps qu'on se l'était imaginé, c'est aussi une situation subie qui conduit à des aigreurs et à une implication relative.

#### (b) Travailler moins : une coûteuse découverte

Seul Franck a témoigné dans notre enquête à propos d'un temps réduit subi. Son directeur le lui a présenté comme quasiment obligatoire : « Quand je suis arrivé ici, mon directeur m'a dit « il n'y a pas besoin que tu sois d'astreinte, par contre, il faut que tu sois à trente-deux heures collectif », pour le critère... » Mais Franck a « découvert que ceux qui sont arrivés après sont restés à temps plein ». Avançant d'abord le critère financier (« quand j'ai vu arriver la fiche de paye, même si ne on perd que 4%...), il explique qu'en fait c'est « la manière dont c'était amené... » (« c'était pour répondre à un objectif global alors que je ne l'avais pas demandé »). Il regrette de ne pas avoir connu ses droits à ce moment-là (« il paraît que j'avais le droit de rester à trente-cinq heures. Donc double... étonnement, on va dire. »). Ces contrariétés ont conforté son avis sur les trente-deux heures : « Déjà que je n'arrivais pas à faire mon travail à trente-cinq heures, à trente-deux heures, je me frisais les moustaches. C'est de la fumisterie pure et simple. Ça complique la tâche pour la planification. Vous n'avez pas d'emploi supplémentaire puisqu'il fallait seize emplois pour un. Donc c'est une baisse de productivité. Ou alors, c'est pire : c'est une perversion. Si vous faites votre travail à trente-deux heures alors qu'avant vous étiez à trente-cinq heures, il y a quelque chose qui ne va pas. » En revanche, Franck, sur le fait d'avoir une journée par semaine à soi, a fait une découverte : « C'est une perception que je n'avais pas. J'ai découvert quelque chose, » D'ailleurs, si une incitation au temps réduit collectif est à nouveau engagée dans l'entreprise, il est prêt à signer cette fois, parce que depuis cette expérience, sa vie professionnelle est devenue « secondaire ».

Qu'en est-il pour les situations subies par les employeurs ?

-

Florian, directeur général dans un grand groupe, ne subit pas entièrement son temps de travail extrêmement important. Pourtant, il exprime ses sacrifices et ses frustrations : « J'ai abandonné le tennis. Je me suis mis au funboard, mais vous n'en faites pas tous les jours. Ça m'apportait beaucoup. J'ai eu un passage de cinq ans sans sport, où je faisais des footings, des petits trucs... Ce n'était pas bon du tout. J'ai repris, il y a cinq ans. Mais, pas du tout avec le niveau et l'intensité que je voudrais. Au moins ça occupe l'esprit... Non, il y a énormément de sacrifices là-dedans. Je n'ai pas du tout l'impression d'avoir eu une vie équilibrée. (...) Je n'ai pas la capacité à dire que je peux trouver la totalité de mon épanouissement dans le travail. Malgré toutes ces aventures... (...) Il y a énormément de choses dans la vie que je n'ai pas faites, que j'ai abandonnées. L'associatif, ça avait été très intéressant. Je ne l'ai pas repris.... Si, j'ai aidé à reconstruire un syndicat, au moment où on était très en pointe dans les compléments alimentaires. A part ça, je ne me suis pas réinvesti dans l'associatif. J'aimerais profiter plus de mes enfants, faire plus de choses : vie culturelle, lectures. Je ne lis que des trucs professionnels. Je suis toujours un petit peu « bête chercheuse ». Mais, des romans, c'est pas que ça me manque, mais quand je regarde, j'ai très peu de choses comme ça. (...) [Mais] vous vous y retrouvez toujours, sinon vous n'existez plus. »

## (3) Les situations subies par les employeurs

Vives réactions, attaques permanentes et stratégies de défense perdantes : le conflit s'installe.

#### (a) Des réactions réelles ou ressenties, plus ou moins vives

Refus catégorique, mise en garde, propos offusqués ou présomption de désengagement : voici des réactions de responsables hiérarchiques vécues dans les témoignages. Ainsi, la première demande d'Oscar, alors pas encore père, lui a été refusée « net ». Le responsable de Pierrick, lui, a considéré qu'il y avait « une règle » (l'accord d'entreprise prévoyait d'accorder un temps de trente-deux heures aux personnes qui en faisaient la demande, soit quatre jours pour les cadres), qui devait s'appliquer » ». Il l'a toutefois mis en garde : « normalement on ne voit pas les choses comme ça. ». Par ailleurs, lorsque deux jeunes pères, Oscar et Noël, ont demandé à bénéficier d'un temps partiel parental, les réactions ont porté sur leurs motivations : réaction avérée pour Oscar (« Il pouvait presque le comprendre si c'était pour faire quelque chose d'autre professionnellement, comme de créer une entreprise... Mais pour avoir une journée libre pour les enfants, ça c'est incompréhensible. Il m'a dit « je ne comprends pas. Pour moi, c'est une problématique de femmes qui ont trois enfants ». Je pense qu'il y a une frustration par rapport à sa vie. »), réaction supposée pour Noël (« Mon propriétaire vient d'une famille très traditionnelle de la bourgeoisie du vin... Que les hommes s'occupent des enfants, il trouvait ça bizarre... »).

Observation hommes femmes : le temps partiel peut faire l'objet d'un rejet, direct ou ressenti, lorsqu'il est choisi par un père de famille pour s'occuper de ses enfants.

Enfin, Emmanuel sait que son patron n'était « pas du tout fan de ça » : « pour eux, il y a une désaffection », « un abandon », « une trahison » $^{334}$ .

Si les réactions immédiates peuvent avoir été vives, cinglantes ou simplement supposées, les reproches, remarques ou allusions permanentes vis-à-vis du temps partiel, du temps libre ou des congés de chacun sont ressenties comme autant d'attaques personnelles quotidiennes.

#### (b) Des attaques permanentes

Humour, culpabilisation, mauvais esprit : le temps partiel peut être l'objet de remarques pesantes. Ce peut être des réflexions comme vis-à-vis de Pierrick (« Le chef de centre m'avait fait deux, trois réflexions, sous le coup de l'humour »), des reproches réguliers (Bastien a subi des reproches réguliers de son directeur et de ses collègues sur son manque de disponibilité, y compris lorsqu'il prenait ses vacances), des allusions comme Franck le raconte (« Celui qui est à trente-deux va se sentir peut-être un peu plus coupable : « demain tu prends ton mercredi ? » ») ou une fausse ignorance dans le cas de Noël 335. Franck, qui n'a pourtant pas choisi son temps de quatre jours, a ressenti les exigences comme beaucoup plus fortes : « En pratique, on va lui demander BEAUCOUP plus. On pardonnera moins à

cinquièmes. » (Emmanuel)

Des relations affectives très fortes se sont créées depuis le démarrage de l'entreprise : « J'ai raconté cette histoire d'école, de filiation même. Et donc il y a une trahison. Tu aimes autre chose, tu fais autre chose. (...) Après, il peut y avoir un coup de flip pour le travail, mais c'est pas vrai : on s'aperçoit que ça marche. ». Il pense paradoxalement que « quelqu'un qui aime ce qu'il fait, il le fait tous les jours à fond la caisse et il reste jusqu'à minuit ». « Tu vois, moi je l'ai déjà vécu : quand je faisais les canards, je ne pouvais pas le faire aux quatre

<sup>335 «</sup> On faisait toujours du mauvais esprit sur le temps ou j'étais pas là. (...) On faisait comme si ça n'existait pas. On l'oubliait. Lors d'une réunion du mardi soir, on disait « demain, on se téléphone pour ça... » « Non, demain je ne suis pas là. » « Ah, oui, oui, bon. » En permanence. Ce n'était pas intégré. » (Noël)

quelqu'un à trente-deux heures de ne pas être au niveau (...) : « *Toi, tu as tes mercredis* ». Des petites phrases comme ça... » Face à ces piques, les salariés ont mis en place des stratégies de défense.

#### (c) Des stratégies de défense perdantes

Compensation, crispation ou renoncements sont les trois réponses, perdantes, qui sont ressorties.

#### Compensation

Face aux reproches de son environnement professionnel et en particulier de son directeur, Bastien a d'abord cherché à compenser en permanence, emmenant son portable professionnel en congé par exemple (ce qu'il dit ne jamais avoir fait à temps plein), ou reportant son jour de RTT régulièrement.

#### Crispation et représailles

Pierrick, lui, n'a pas hésité à « bloquer » lorsqu'il s'agissait d'aller à des réunions « inutiles », ce qui a participé aux « frictions » avec son nouveau responsable : « L'autre, c'était plus pareil, le requin qui n'acceptait pas que je sois à trente-deux heures. (...) En plus, ils étaient demandeurs et chronophages. Par rapport aux réunions, je bloquais. Et ça a vachement frictionné. » Dans le cas de Pierrick, c'est le changement de responsable qui a posé problème, son choix ayant été accepté par le prédécesseur, qui sentait bien qu'il était « en marge », mais ils « s'entendaient bien » et Pierrick avait « des bons résultats ». Franck, lui, répond sur le même mode aux remarques et allusions de ses collègues (« Mais je sais retourner ça à la personne, parce qu'elle prend ses vendredis »).

#### Renoncements

Le retour à temps plein est le renoncement le plus évident, lorsque les reproches et remarques persistent. Sont dans ce cas Noël (il a annoncé après son congé parental sa reprise à 100%), Bastien (il est soulagé d'être « à nouveau comme les autres » ; « c'est psychologiquement beaucoup plus facile à vivre ») et Franck. Les responsables de Noël et de Bastien se sont montrés très « étonnés » de cette demande de retour à temps plein, d'autant que le propriétaire de Noël faisait une économie qui ne lui déplaisait pas. Un autre renoncement avancé, par Oscar, est celui de la carrière professionnelle (« de toute façon, l'évolution de carrière est un leurre. Les entreprises vendent à leurs cadres des évolutions de carrière pour les faire bosser, pour créer de la compétition, mais il n'y pas de place pour tout le monde dans le haut de la pyramide »). Sur ce sujet, Emmanuel, très ironique, avance « qu'à temps plein, en travaillant tout le temps, à temps bien, en étant-là tous les week-ends », il aurait « réussi à devenir actionnaire! » Plus sérieusement, son temps partiel a été pour Oscar<sup>336</sup> le motif d'un retour à une fonction d'expert « moins intéressante » (« à temps partiel, ils n'acceptaient plus qu'on ait des fonctions de chef de projet. Donc on pouvait avoir une fonction d'expert fonctionnel ou d'expert technique... (...) [donc] plus de maintenance... des choses moins intéressantes. » La reconnaissance salariale a aussi été mise en veille pour Oscar (« Quand je suis passé à temps partiel, je n'ai plus eu d'augmentation. A partir de 2000. Heureusement que j'en avais eu un petit peu avant. Mon employeur m'a dit « moi je pensais que t'étais plus là. » Et puis il y avait quand même 20% de mon salaire en variable. Et ça, ils ont considéré qu'ils me le payaient plus. ») et pour Pierrick (« Il y a eu toute une période pendant laquelle je n'ai pas eu d'augmentation. Et je n'en ai JAMAIS demandée. Même si on m'a toujours dit que ce n'était pas normal, que ça ne devait pas avoir d'impact sur mon évolution bon, je savais que c'était du pipeau -, je n'ai jamais ouvert ma gueule là-dessus »). Béatrice, elle, vient d'une unité « où lorsqu'on prenait un congé maternité, on n'avait pas de prime de performance ».

124/184

<sup>&</sup>lt;sup>336</sup> Lorsque la fille d'Oscar a eu trois ans en 2001, son entreprise l'a informé qu'il repassait à temps plein.

De l'expérience de ces cadres aux temps de travail pluriels ressortent notamment : la nécessité de la négociation des conditions du changement du temps travail, l'intérêt que les deux parties y trouvent un bénéfice (afin que les retombées soient les meilleures possibles sur le travail et son organisation) et enfin les situations diverses auxquelles les parties sont confrontées. Ces différents contextes fondent à la fois leur rapport de force, leur marge de manœuvre et leur potentiel de créativité pour aboutir à une organisation partagée. Les cas de temps choisi décrits montrent surtout comment des stratégies et des arrangements individuels se mettent en place, même dans le cas de la mise en œuvre d'un accord d'entreprise ou d'une disposition légale. Mais c'est bien par la voie d'une négociation collective innovante et réussie que le libre choix de son temps de travail, en durée et en répartition, peut devenir accessible et pérenne pour une plus large population salariée, incluant les cadres.

## **CONCLUSION: L'enjeu du droit conventionnel**

Comme nous l'avons laissé entendre, le choix de ses temps de vie, simultanés ou successifs, concerne l'organisation toute entière de la société. Qualité du lien social, fécondité, qualité de l'accueil et de l'éducation des enfants, meilleure prise en charge des personnes dépendantes, accès au travail et à l'emploi, diminution de la pauvreté, valorisation et amélioration des compétences tout au long de la vie, financement des retraites ou de la sécurité sociale, engagement civique ou social, autonomie des personnes, qualité et décence du travail, nouvelles solidarités, innovations dans l'organisation du travail sont autant de bénéfices possibles d'une politique ambitieuse sur les temps choisis. Pourtant, malgré la diversité et la variation des besoins individuels au cours de l'existence, malgré la prolifération d'instruments juridiques permettant de reconnaître le *citoyen salarié*, le temps du salarié, surtout celui prêt à tout pour vivre dignement, c'est-à-dire pour avoir un emploi, quelles qu'en soient les conditions de travail, est encore considéré comme une ressource flexible, mise entièrement, ou presque, à la disposition de l'employeur, moyennant un salaire et des droits sociaux <sup>337</sup>.

Nous écarterons ici l'opportunité de créer un « droit au temps » au niveau constitutionnel. La prolifération des droits fondamentaux reconnus sur lesquels peut se fonder ce droit est selon nous suffisante, la première partie de notre propos l'aura démontré. En revanche, l'effectivité de ces droits, dans la perspective d'un accès au choix de ses temps pour tous, est l'enjeu auquel se doit de répondre le droit conventionnel.

<sup>&</sup>lt;sup>337</sup> Quand le salarié n'est pas considéré comme « bénéficiaire » de droits ou d'aides à l'emploi, au lieu d'en être titulaire, l'emploi étant devenu un privilège, le travail « un bienfait accordé au travailleur en non un bienfait dispensé par le travail », ce qui est « proprement renversant » : A. Supiot, *Le droit du travail bradé sur le « marché des normes*, Dr. soc. N°12, 2005, p.1090

Au nom de la décence de l'emploi, de sa *soutenabilité*, mais aussi simplement pour une société plus égalitaire et progressiste, favorisant l'équilibre des personnes et leur investissement plus performant dans le travail et la création de richesse collective, les partenaires sociaux doivent s'emparer de l'opportunité d'encadrer le droit de choisir ses temps et horaires par la négociation collective. Le renouvellement de celle-ci doit s'opérer, afin que ces choix soient accessibles à tous.

## A. Appel à une négociation collective renouvelée

Si les partenaires sociaux ont à présent en main les cartes du futur progrès social, une évolution de l'approche de la négociation collective est sans doute nécessaire.

#### 1. Le progrès social aux mains des partenaires sociaux

En 1995, dans sa contribution intitulée Temps de travail : pour une concordance des temps<sup>338</sup>, Alain Supiot avait appelé à légiférer par les textes ou par la négociation, en évitant trois écueils : 1) ignorer les mouvements profonds des catégories de temps, 2) surévaluer l'importance des transformations, 3) s'abandonner aux courants de l'histoire au lieu de maîtriser le cours des choses. Pour lui, de nouvelles solidarités sont à inventer du fait de « l'affaissement » de celles issues des rythmes collectifs aujourd'hui démantelés. Dix ans plus tard, l'auteur appelle à « redonner du sens au droit » 339, le droit du travail connaissant une instrumentalisation sans précédent, qui en fait un produit au service du marché: «Là où l'on devrait évaluer l'impact de la libéralisation du commerce sur la sécurité économique des hommes, on s'emploie partout au contraire à mesurer l'impact de cette sécurité sur la compétitivité économique, qui n'est plus envisagée comme un moyen, mais comme une fin, à laquelle les hommes doivent être adaptés » (p.1091). Alain Supiot illustre ses propos en citant les rapports Doing Business de la Banque Mondiale, qui mesurent les entraves à l'investissement que représenterait le droit du travail. Parmi les indicateurs, se trouvent les « difficultés de l'allongement ou de la réduction de la durée du travail ». L'indice de « rigidité de l'emploi » inflige par ailleurs des pénalités aux États qui reconnaissent trop de droits aux travailleurs, comme la « protection sociale des travailleurs à temps partiel », ou la « limitation à moins de soixante-six heures par semaine de la durée du travail » (p.1092). Ces éléments affirment la flexibilisation du travail comme le corollaire de notre développement économique. Ils montrent aussi la vulnérabilité d'un construit social à faire évoluer. Cette libéralisation est peut-être l'opportunité d'une prise en main de cette souplesse par les individus, pour améliorer leur condition de travailleurs. Ce ne sera possible que grâce à un droit conventionnel innovant et protecteur, dont l'enjeu est de garantir les droits fondamentaux, et qui peut déjà s'appuyer sur des perspectives tracées par des initiatives ou des réflexions innovantes.

#### a) L'enjeu de la contractualisation : garantir les droits humains

Si les partenaires sociaux ont surtout recouru au droit collectif « pour la mise en forme de décisions arrêtées sans leur concours » <sup>340</sup>, les évolutions majeures de leur rôle sur l'évolution du droit du travail

<sup>&</sup>lt;sup>338</sup> A. Supiot, Temps de travail : pour une concordance des temps, Dr. soc. N°12,1995

<sup>&</sup>lt;sup>339</sup> A.Supiot, Le droit du travail bradé sur le « marché des normes, Dr. soc. N°12, 2005

<sup>&</sup>lt;sup>340</sup> Et citation suivante : J. Barthélémy, *Droit de la durée du travail : la tendance à la contractualisation*, Droit Social n°1, Janvier 2003, p.25-32, p.31; Voir aussi les conclusions de l'étude dont fait part A. Gardin dans *La prise en compte de la vie familiale du salarié dans les normes légales et conventionnelles du travail*, Droit social n°9/10, 2002, p.854-861 : elle rappelle que la loi Aubry avait été présentée comme une opportunité pour une meilleure conciliation entre vie privée et vie professionnelle, ce qui présageait d'innovations dans les accords

devraient mieux « leur faire comprendre l'intérêt de prendre en compte le droit parmi les matériaux nécessaires à l'optimisation des solutions ». Les lois Aubry ont en effet renforcé la tendance antérieure de la contractualisation<sup>341</sup> : cependant, « en introduisant cette technique, on n'a pas pris la mesure des bouleversements qui en résulteraient », qui se traduisent notamment par des « problèmes juridiques suscités par sa pratique » (J. Barthélémy, p.26). Tous les gouvernements ont depuis plus de vingt ans « affiché la double ambition d'accroître le rôle du contrat collectif et de simplifier l'architecture juridique » mais cette volonté s'est en réalité traduite par « plus de règlement, ce qui réduit le champ de la négociation collective », et plus de complexité, ce qui altère l'effectivité de ce droit » 342 : « combien d'usagers du droit du travail sont à même de comprendre clairement la différence entre compensation et récupération, entre amplitude maxima et durée maxima du travail, entre cycle et modulation, etc. ? » Prônant la claire suprématie du droit conventionnel sur un droit réglementaire à simplifier, Jacques Barthélémy et Gilbert Cette constatent l'insécurité juridique qu'engendre l'existence de deux normes (p.32): « un droit d'essence plus contractuelle peut assumer aussi bien la fonction protectrice de ce droit qu'un arsenal exclusivement réglementaire. Avec à la clef deux avantages non négligeables » : l'introduction de « la démocratie sociale » et l'avantage de « favoriser l'emploi, des normes adaptées au contexte particulier émanant du contrat collectif étant mieux à même de concilier aspirations sociales et objectifs économiques que des normes réglementaires banalisées » (p.32). C'est effectivement l'objet que s'est fixé la proposition de loi portant réforme de l'organisation du travail dans l'entreprise : de « rétablir la liberté de choix des salariés et des entreprises et d'établir la primauté du droit conventionnel sur le droit réglementaire pour une meilleure démocratie sociale »343. Cela a abouti à la loi du 31 mars 2005, qui opère une sorte de « contractualisation » de la durée du travail. Or, selon J.-M. Verdier, « plus souple devient la situation contractuelle du salarié, plus ferme doit être son statut d'Homme et plus rigide doit être la garantie d'exercice de ses droits » 344 Dans le contexte d'une contractualisation croissante des relations de travail, la question de l'aptitude des partenaires sociaux à garantir l'exercice des droits fondamentaux des salariés, dans le souci d'assurer leur « sécurité économique » 345 se pose comme un enjeu majeur. Afin de les aider dans leur mission d'innovation et de protection des travailleurs, des perspectives neuves peuvent être utiles.

coll

*problématique ambivalente*, Droit Ouvrier, juillet 2002 <sup>345</sup> Expression d'A. Supiot citée plus haut.

collectifs. Or l'étude qualitative sur le terrain conventionnel a été décevante : « La plupart des accords d'entreprise se limitent, en fait, à reprendre les termes de la loi, les accommodant simplement à la situation concrète de l'entreprise. (…) Ces accords vont jusqu'à omettre certains aspects de la réglementation légale, telles que les contreparties en faveur des salariés. (…) On a l'impression que les négociateurs ont failli au « mandat » donné par le législateur. »

<sup>&</sup>lt;sup>341</sup> « L'économie de ce droit invite, encore davantage aujourd'hui, au déploiement d'une ingénierie juridique fondée sur le remplacement, dans un souci d'optimisation des horaires, de normes réglementaires, donc banalisées, par des normes conventionnelles adaptées à un contexte particulier » (J. Barthélémy, op. cit., p.26)

<sup>&</sup>lt;sup>342</sup> Et citation de la phrase suivante : J. Barthélémy et G. Cette, *Le développement du temps vraiment choisi*, Droit social, n°2, janvier 2002, pages 135 à 146

 <sup>343</sup> Cité par F.Favennec, Vers l'autorèglementation du temps de travail dans l'entreprise, Dr. soc. n°7/8, 2005
 344 J.-M. Verdier, Libertés et travail - Problématique des Droits de l'Homme et rôle du juge, D. 1988, Chronique, p.11, citée par Isabelle Meyrat, Droits fondamentaux et droit du travail : réflexions autour d'une

#### b) Des perspectives neuves pour le droit conventionnel

Jean-Michel Servais a relevé dans son article de 2005 des expériences ou conceptions intéressantes, élargissant le débat à l'ensemble des moments qui rythment la vie sociale et privée, et qui proposent une meilleure articulation entre les besoins de chacun.

Dans la continuité d'une individualisation des objectifs, des résultats et de l'aménagement du temps de travail, la réforme législative qui a lieu au Japon en 1987 a par exemple institué une gestion aux résultats des horaires de travail. Si les salariés concernés sont d'accord « avec leurs supérieurs sur les objectifs à atteindre et les délais à respecter, ils obtiennent la liberté de fixer, à leur discrétion, dans ces limites, leur calendrier de travail ». Au Danemark et en Suède, une réduction du temps de travail est autorisée pour celles et ceux qui ont des personnes à charge. Quant à la loi hollandaise du 19 février 2000 sur l'aménagement du temps de travail, elle permet une individualisation révolutionnaire du temps de travail<sup>346</sup>. Les droits allemand et anglais ont retenu des dispositions proches de cette mesure. Plusieurs chercheurs ont également mis en perspectives de nouvelles conceptions relatives aux temps de vie et à l'insertion du travail dans l'existence. Le marché du travail transitionnel (B. Gazier, Tous sublimes, 2003) demande ainsi à être pensé et organisé au niveau de l'ensemble de la société, pour prendre en compte l'hétérogénéité des besoins individuels dans l'organisation du travail, les discontinuités des parcours professionnels, les rapports entre le travail et les autres activités utiles. De nouvelles conditions sont proposées, concernant l'organisation du travail, le rôle des institutions, la politique des revenus, les politiques sociales et les effets fiscaux. La vie active prend différentes formes dans une carrière: travail salarié, travail indépendant, service public, formation, année sabbatique, tâches domestiques, charges publiques, obligations civiques... qui nécessitent un affranchissement de l'approche conceptuelle du marché du travail. L'agencement de modules, alternant temps de travail, temps de formation et temps de congé, est proposé par les partisans du développement des marchés transitionnels. Celui-ci devient la condition d'une part d'une coordination plus satisfaisante des différentes activités individuelles (avec de meilleures qualifications et une autonomie accrue), d'autre part de leur planification dans le cadre d'une vie entière. De nombreux obstacles sont bien sûr à franchir, dont la difficulté de dessiner la carrière des individus et celle de financer les périodes sans activité rémunératrice. Cependant, un regard neuf sur l'éclatement de la vie professionnelle, phénomène nouveau en Europe, aide à appréhender les multiples formes d'activités reconnues comme laborieuses dans les pays en développement et convainquent de « l'utilité d'un revenu minimum, voire un crédit limité, pour la formation, la garde des personnes à charge, le travail social... » (J.-M. Servais). Par ailleurs, l'expérience des temps de la ville en Italie a conduit, à partir de l'initiative des femmes actives rencontrant des difficultés d'articulation de leurs activités, à améliorer la qualité de vie en milieu urbain en réorganisant les horaires de la ville. Le citadin, à la fois consommateur, usager et travailleur, s'est fait entendre grâce à une négociation collective d'un nouveau type dans les années 1980. Associations féministes et d'usagers, syndicats, groupements de commerçants, artisans, organisation de quartiers, groupements patronaux, autorités municipales se sont réunis pour coordonner les horaires de tous. Cette expérience a dépassé les attentes, en particulier concernant la fluidité de la circulation. « Cette expérience illustre la capacité des acteurs sociaux à dépasser une vision politique centrée sur des intérêts matériels pour satisfaire les aspirations à une vie privée et sociale plus riche » (J.-M. Servais).

<sup>&</sup>lt;sup>346</sup> Les salariés peuvent demander une réduction, une extension ou une redistribution de leurs heures de travail. Le chef d'entreprise doit accepter s'il ne peut justifier d'un des motifs exposés dans la loi. (J.-M. Servais, ibid)

Ainsi, l'horizon du droit du travail s'élargit considérablement. De législation protectrice, il est passé à un « droit médiateur entre les intérêts des chefs d'entreprise et de leurs salariés » (J.-M. Servais). C'est aussi « un droit de la cohésion et de l'intégration sociales qui ne peut ignorer les moments non travaillés de la vie en société ». (J.-M. Servais) Au cœur de l'évolution indispensable du droit du travail, cette perspective participe à l'évolution nécessaire de la négociation collective, qui place les acteurs sociaux au coeur de la création et du respect des règles de droit relatives au travail. De nombreux appels à la négociation collective sont lancés dans la doctrine juridique pour innover, prendre en compte les aspirations des personnes, concilier liberté et égalité <sup>347</sup> et surtout garantir l'effectivité des droits <sup>348</sup> grâce à la connaissance de la réalité sociale de l'entreprise. Cependant, l'évolution de la négociation collective est nécessaire dans la perspective d'un droit véritable des personnes à choisir temps et horaires de travail.

#### 2. L'évolution nécessaire de la négociation collective

Avec un pouvoir accru de dérogation à la réglementation, les négociateurs des accords collectifs peuvent désormais avoir des initiatives majeures pour « aménager plus librement et positivement les rythmes de la vie quotidienne », idéalement, pour J.-M. Servais, dans « un cadre légal plus souple et plus complet que les actuelles limitations à la durée journalière et hebdomadaire du travail ». Selon lui, le rôle de l'Etat est de définir un « cadre adéquat pour favoriser les initiatives privées ». C'est « au droit du travail d'inciter les pouvoirs publics nationaux, régionaux ou locaux à stimuler les rapports entre partenaires ». Il voit l'État comme « un inspirateur et un médiateur ». Indubitablement, les syndicats et les groupements patronaux « restent les participants incontournables de la scène sociale. » Malgré un taux d'affiliation de seulement 9% de salariés à un syndicat, taux le plus bas d'Europe, et un salariat loin de représenter tous les travailleurs en France, ce sont les « organisations les plus représentatives de la société civile, capables de mobilisation et d'affiliation durable » (J.-M. Servais). Le passage des temps collectifs issus d'une organisation publique et patronale aux temps individuels choisis par les individus nécessite un nouveau type de négociation collective.

✓ Le premier changement est la prise en compte du **sujet salarié individualisé** dans les négociations, tout en visant l'intérêt général.

✓ Le deuxième n'est pas moindre : les préoccupations et situations des cadres et des « non cadres », par le biais, par exemple, de l'autonomie mise en avant dans le forfait jours, ou du fait des NTIC, se rapprochent considérablement. Le statut des cadres (et ses attributs réels ou supposés) est peut-être sur le point de devoir être clairement remis en question, ce qui est à rapprocher de leurs comportements culturels relatifs au temps et aux horaires de travail. Ces attendus et attitudes spécifiques aux cadres font aujourd'hui obstacle à l'innovation en matière d'organisation du travail et à une plus grande égalité professionnelle entre hommes et femmes. L'opportunité de revoir cette

<sup>&</sup>lt;sup>347</sup> Cette recherche d'égalité qui a prédominé jusqu'à présent restera difficile dans le cadre du développement du droit conventionnel, à moins que les accords interprofessionnels ou accords de branche permettent une application directe dans les domaines concernés. En effet, entre les petites sociétés privées et les grandes entreprises publiques, les droits ne sont pas toujours les mêmes. Claire exprime ainsi ce qu'elle ressent, à propos de la mise en place des douze jours de RTT qui a eu lieu sans aucune réflexion d'organisation dans son entreprise : « C'est privé, hein. On ne choisit pas ». Elle ajoute : « Il y aura toujours un décalage énorme entre certaines entreprises et les autres. Y en a chez qui il va y avoir la totale, qui est outrancière par rapport à d'autres et d'autres chez qui même si on a le cadre de loi, on n'arrivera même pas à le faire passer. »

<sup>&</sup>lt;sup>348</sup> Exemple : I. Heide, pour faire connaître et respecter les dispositions concernant l'égalité de traitement des hommes et des femmes concernant la protection sociale ; J.-E. Ray, pour la reconnaissance d'un droit à la déconnexion technique qui est le corollaire du respect de la vie privée.

dichotomie devenue parfois incohérente permettrait sans doute de faire évoluer les relations sociales du travail. En effet, la participation des cadres, pour partie représentants de la direction, est en retrait sur la construction du dialogue social : ils y associent peut-être des relations conflictuelles plutôt que constructives. D'autre part, les cadres semblent avoir tendance à s'inscrire dans des négociations individuelles tandis que les autres salariés s'inscrivent dans des cadres collectifs<sup>349</sup>. Si ces hypothèses restent à confirmer, elles sont des pistes de réflexion, à une étape où le dialogue social est plus que jamais nécessaire en France pour construire le renouvellement du droit du travail, alors que l'affiliation syndicale est aujourd'hui si faible.

✓ La troisième évolution est le nécessaire investissement du champ de l'organisation du travail : charge de travail des cadres, définition de l'autonomie des salariés, adéquation entre moyens et objectifs, marge de manœuvre réelle des salariés pour définir ou accepter leurs objectifs, contreparties et limites de la flexibilité du travail, transmission et traitement de l'information dans l'entreprise ou encore les objectifs, l'évaluation et l'organisation d'une équipe... sont notamment à investir.

✓ La quatrième évolution à approfondir est le **dépassement du triangle entreprise / salariat / temps** de travail. Il s'agit petit à petit de négocier des changements sociétaux, concernant les travailleurs, y compris sur la sphère hors travail. En effet, « l'Homme n'est pas une île » écrivait Pierre Sargos 350. Or une partie des réponses aux aspirations et problèmes de société actuels (dont les inégalités hommes femmes) sont entre les mains de ceux qui définissent le droit du travail. De plus, l'entreprise n'est plus l'unique terrain de la négociation : nombre de sujets relatifs au choix de ses temps et horaires concernent le territoire. C'est le dialogue sociétal territorialisé auquel il est nécessaire d'avoir recours, impliquant les habitants, les associations, les élus, les services publics...<sup>351</sup>. Le dépassement de l'entreprise se traduit également dans l'implication des acteurs sociaux dans l'ensemble de la chaîne de sous-traitance, qui différencie les statuts et les droits entre les travailleurs d'une même chaîne. Ensuite, sécuriser les parcours professionnels sans tenir compte des autres statuts possibles du travailleur dans une vie complète réduirait la portée et l'ambition du projet, au vu des évolutions prévisibles du travail. Le travail salarié ne peut plus être le seul support de droits fondamentaux du travailleur, qui vivra davantage de mobilités dans sa vie professionnelle (B. Gazier, 2003). Le salariat est en effet en crise : « Le modèle de l'emploi, de l'abdication par un travailleur de sa liberté en échange d'une certaine sécurité, ne peut plus avoir la place centrale qui a été la sienne dans la société industrielle » 352, du fait de l'affaissement des solidarités attachées au salariat, mais aussi de

<sup>&</sup>lt;sup>349</sup> Le témoignage de Lionel est intéressant sur ce sujet : « Il y a un syndicaliste je crois chez nous. Un seul. Un syndicaliste CGT qui a ennuyé tout le monde. Je pense qu'on est dans une organisation relativement atypique où l'idée de syndicat est très éloignée de la culture globale. On n'est pas dans un système où s'opposent le patronat et les ouvriers. Tout le monde va dans le même sens avec un certain nombre de contraintes et un certain nombre d'avantages. (...) Du coup, c'est vrai que plus vous avez de responsabilités dans une société, plus vous êtes détaché de ces trucs-là, parce que vous êtes dans la logique de « je négocie moi-même, j'ai pas besoin de quelqu'un pour décider pour moi »... »

350 P. Sargos, L'homme n'est pas une île, Droit Social, Janvier 2004, p.86-89

<sup>&</sup>lt;sup>351</sup> Le témoignage de Tina sur le sujet montre l'étendue des progrès à réaliser en la matière : « Du côté patronal, il y a un grand discours, à la CGPME, sur l'articulation des temps, sur le dialogue social territorialisé. Le MEDEF s'en contrefout. Et même il y a pas longtemps (...) on a invité le MEDEF à venir à un comité de pilotage sur le territoire de Champ du pont. Ils nous ont renvoyé un fax dans lequel ils nous ont dit que ça ne les concernait absolument pas » ; elle décrit également des réactions diverses selon les Directions des Ressources Humaines: « Il y en a d'autres qui sont confrontés au turnover, à l'absentéisme, et qui comprennent bien que s'ils améliorent les temps de leurs salariés, ils en auront un retour. »

 $<sup>^{352}</sup>$  A. Supiot, Le droit du travail bradé sur le « marché des normes », Droit social  $\rm n^{\circ}12,2005$ 

l'introduction de l'autonomie du travailleur, qui signe *l'évolution de la notion de subordination*<sup>353</sup>. Cette autonomie, conséquente au passage de la civilisation de l'usine à celle de l'intelligence, aura des effets sur « le droit des rapports de travail qui pourrait bien devenir rapidement celui de l'activité professionnelle en dépassant les clivages actuels entre salariés et indépendants, hérités de la civilisation industrielle, de la culture induite de la lutte des classes et de l'absence, pendant longtemps, de protection sociale des non-salariés »<sup>354</sup>. Il s'agit donc, comme le préconisent Dominique Méda (*Le travail*, 2005) et Alain Supiot (*Au-delà de l'emploi*), d'attacher des droits à l'état professionnel des personnes. Cet état englobe diverses formes de travail que toute personne est susceptible d'accomplir dans son existence, pour faire face aux aléas de la vie professionnelle. Ces droits pourraient être utilisés librement pour passer d'une situation à une autre. L'enjeu est d'augmenter la capacité des travailleurs à maîtriser leur devenir professionnell grâce à ces droits (formation tout au long de la vie, conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle, notamment).

Pour que les conditions d'une réelle autonomie soient accessibles à tous les travailleurs, un certain nombre de sujets doivent être intégrés dans les négociations, et plusieurs risques sont à appréhender.

## B. Choisir ses temps : pour l'accès à un temps de qualité

Après une synthèse des témoignages de dirigeants et dirigeantes nous faisant part de leur avis sur les perspectives de développement d'un droit des personnes à choisir leurs temps et horaires de travail, nous aborderons, sans prétendre à l'exhaustivité, quelques éléments qui selon nous et à partir de ces travaux, seraient à prendre en compte dans la négociation collective de temps de qualité.

## 1. Dirigeants : des points de vue contrastés

Cinq dirigeants et dirigeantes d'entreprise ont accepté de répondre à l'enquête, sous la forme d'entretiens, dont l'objet était d'échanger sur leur parcours professionnel, sur leur organisation personnelle et professionnelle dans la répartition de leurs activités, puis sur leur perception et avis à propos du choix des salariés de choisir leur temps et leurs horaires de travail. Le rôle que l'entreprise doit éventuellement jouer pour favoriser ces libertés et l'équilibre des temps de vie fait l'objet du dernier temps de l'échange, dont **les restitutions sont disponibles en Annexe B**. Le contenu de chaque entretien ayant été réorganisé en fonction des thèmes ressortis en priorité et de l'importance du contexte professionnel ou personnel de la personne, ils ont tous été restitués de façon différente.

✓ Florian, le dirigeant de la première entreprise, **se montre plutôt réservé** sur la place que peut faire l'entreprise à l'écoute des aspirations individuelles, compte tenu de ses moyens humains de plus en plus réduits et du contexte économique mondialisé difficile. Le groupe de cosmétiques dont il est directeur général de deux marques, est passé en réduction du temps de travail De Robien avant la loi sur les trente-cinq heures. Florian décrit un environnement économique, technologique et réglementaire qui s'est « complexifié » et « durci », au point de « durcir effroyablement les conditions de travail ». Il analyse comme « dévastateur » le cumul des trente-cinq heures et des systèmes d'informations. Les deux victimes sont pour lui le salarié (« on fait de la casse humaine ») et l'entreprise (« elle fait ce qu'elle peut pour survivre »). Alors qu'en matière d'écoute des aspirations

-

<sup>&</sup>lt;sup>353</sup> « L'accès direct et total au savoir que [les progrès des NTIC] rendent possible se traduit par plus d'autonomie pour plus de travailleurs, ce qui ne pourra qu'influencer le contenu de la notion de subordination », J. Barthélémy et G. Cette , ibid, p.31

<sup>&</sup>lt;sup>354</sup> Ibid, p.32

individuelles, « tout repose sur le management intermédiaire », ce dernier est selon lui « complètement enfoui », depuis que le « pacte est brisé » entre l'entreprise et ses manageurs, dont les moyens ont été réduits et les postes supprimés à chaque réorganisation. Quant aux salariés, cadres compris, d'après Florian, ils savent « régler les curseurs eux-mêmes » entre travail et argent et l'entreprise n'a pas à intervenir. Ils tiennent à conserver leurs dix semaines annuelles, donc « ça ne vient pas à l'idée des gens » d'avoir des aspirations supplémentaires (en horaires ou en temps). Si des inégalités subsistent entre hommes et femmes, notamment dans le regard porté sur leurs pratiques horaires, c'est d'abord pour Florian une question de société, qui doit évoluer sur le sujet. Florian n'est pas convaincu par l'intérêt d'écouter davantage les salariés, en particulier les cadres qui souhaiteraient réduire leur temps de travail. Pourtant, les propos de Florian, relatant ses propres expériences, montreront que l'entreprise a une grande capacité d'adaptation de l'organisation du travail aux enjeux auxquels elle doit faire face, y compris dans la manipulation du temps : il suffit qu'elle y voit son propre intérêt.

✓ Paul-Henri est convaincu de **l'intérêt de l'entreprise à écouter les aspirations de ses salariés**. Il a occupé plusieurs fonctions à la direction de son groupe, dans le secteur de l'aéronautique, dont celles de directeur ressources humaines et de directeur d'un établissement de plusieurs milliers de personnes. Ayant à cœur de maîtriser l'organisation de son temps au travail et hors du travail, il a de multiples activités dont il décrit la « synergie évidente avec le travail ». Très attaché au résultat, au « livrable » réalisé dans le temps imparti, il estime que le salarié autant que l'entreprise ont un rôle à jouer pour améliorer l'efficacité au travail : les personnes sont mieux dans leur charge de travail et dans leur équilibre de vie, l'entreprise s'y retrouve dans ses résultats. Son attachement à l'optimisation du travail horaire est tout particulier au travail des « non cadres », afin de limiter le paiement des heures supplémentaires, jugées « moins efficaces ». Pour les cadres, cela lui semble plus difficile d'agir, sauf en les aidant à développer discipline et aptitudes pour maîtriser leur emploi du temps. Pour lui, en effet, une part des insatisfactions éventuelles relatives au temps de travail vient de sa mauvaise utilisation. Dans tous les cas, le rôle du management de proximité lui paraît essentiel, pour repérer les aspirations individuelles mais aussi pour aider les personnes à mieux s'organiser. Il croit beaucoup au développement de nouvelles organisations du travail, comme le télétravail, combinant réponse aux aspirations des personnes et économie de temps de trajet pour tous. La négociation collective est aussi pour lui un levier important d'innovation en terme d'organisation du travail. Plus particulièrement à propos du temps partiel, il discerne de nombreux freins à son accès pour tous, dont : le coût des incitations financières, les fonctions qui subissent des sollicitations de tous les instants, l'éloignement difficile de la norme, le manque d'imagination des directions sur les nouvelles organisations du travail possibles, la culture française autour du temps et des horaires de l'encadrement, enfin les freins avérés à la progression de carrière. Par ailleurs, les nouvelles technologies constituent pour Paul-Henri une nouvelle opportunité que les entreprises doivent saisir. Elles permettent en effet de faire face au développement de temps de travail individualisés : 1) en désynchronisant l'échange d'information, elles limitent les besoins de temps d'échange collectifs, 2) elles modifient les critères d'appréciation de la proximité du management vis-à-vis des équipes donc l'organisation des fonctions d'encadrement (le temps de présence physique n'est plus un bon indicateur), 3) elles permettent enfin à chacun de maîtriser son temps (en définissant sa relation avec ses interlocuteurs).

✓ Le chef d'entreprise rencontré en troisième lieu a eu à cœur de créer une entreprise « exemplaire » sur le plan social, ce qui inclut des dialogues et des ajustements réguliers, parce que des salariés écoutés et respectés participent à la promotion de l'entreprise et à ses bons résultats financiers. Benoît a créé son entreprise il y a dix-huit ans dans le secteur de l'équipement du bâtiment (fabrication de

volets). Ses ambitions sont depuis le départ très fortes sur le plan social. Convaincu, contre l'avis de ses pairs, que le pilier social est central dans le développement durable comme dans l'obtention de bons résultats économiques, il a eu plusieurs initiatives en matière de temps de travail. Son entreprise compte aujourd'hui cent vingt-cinq salariés et sa croissance est forte et régulière. Très investi dans des responsabilités associatives et politiques à forte orientation sociale et économique, il a dès le départ mis en œuvre la loi de Robien dans un accord d'entreprise. Il est très à l'écoute des aspirations individuelles sur le temps de travail (« tant qu'on peut dire oui, je ne vois pas pourquoi on dirait non ») et sur l'exemple donné par les cadres, qui doivent impérativement prendre leurs vingt-deux jours de RTT annuels, ce qui nécessite une organisation du travail définie ensemble.

✓ La quatrième entreprise met en place une politique de ressources humaines qui développe une offre diversifiée de possibilités d'organisations et de durées du temps de travail pour sélectionner et fidéliser les meilleurs éléments. Cécile, associée dans un grand cabinet d'audit financier, est également chargée des ressources humaines pour sa *Business Unit* (« je suis chargée d'animer la vie de la *Business Unit* pour que les gens s'y sentent bien, aient envie de bosser »). Le *turnover* de l'entreprise étant très élevé dans l'activité, l'écoute des aspirations des personnes est un levier majeur de gestion des ressources humaines. Le cabinet, dont la moitié des salariés sont des salariées, avec une très forte majorité de cadres, propose donc « tous les temps partiels possibles », à la condition que les rythmes permettent de respecter la saisonnalité de l'activité. Ces choix ont, d'après Cécile, peu de conséquences sur les carrières et sur les organisations, d'autant qu'il est plus simple pour un manageur de maîtriser son emploi du temps que pour un jeune embauché. D'après Cécile, l'entreprise devrait se préoccuper à l'avenir de développer les services à la personne, en particulier concernant la garde des enfants à domicile. Elle devra aussi prévoir des pauses professionnelles, afin de faire face à l'allongement de la vie active. Elle estime enfin que les lois sont déjà si nombreuses qu'il vaut mieux ne pas en ajouter, et que toute solution permettant plus de flexibilité est à étudier, « sinon, on est cuits ».

✓ Du dernier entretien ressort une politique forte et ancienne de dialogue social permettant une écoute réelle des aspirations individuelles participant à la pérennité de l'entreprise. Coralie est directrice des Relations Sociales dans une entreprise familiale leader sur le marché de l'homéopathie, qui pratique une politique du « donnant-donnant », depuis vingt-cinq ans, avec des salariés très impliqués dans leur travail et une prégnance forte du dialogue social. Trois caractéristiques se dégagent de cette politique. La première est la volonté d'équilibrer les engagements entre direction et salariés. Pour ce faire, un accord-cadre définit le partage, entre l'entreprise et les salariés, des gains de productivité de l'entreprise. L'écoute des personnes est garantie en échange d'une implication de tous (« quand on a un pépin, les gens sont là ») et l'encadrement est très respectueux de la politique d'écoute (cela permet aux salariés d'assumer pleinement leurs choix). La deuxième caractéristique est la diversité des formules relatives au temps de travail. Les formules de temps partiel sont proposées pour des engagements de six mois ou un an, périodes à l'issue desquelles il y a renégociation, les intérêts des parties pouvant avoir changé. La troisième caractéristique, tenant à l'individualisation des contrats, est l'inégale sécurité entre les salariés (« certains ne s'y retrouvent pas »).

La diversité de ces cinq approches est éclairante. Le contexte dans lequel se trouve l'entreprise, l'intérêt qu'elle perçoit à entendre les aspirations de ses salariés et la vision du chef d'entreprise sont autant de facteurs participant à la construction d'un libre choix de ses temps. Il s'agira de convaincre qu'en respectant les impératifs d'efficacité économique, une politique encadrée et partagée avec les acteurs peut permettre un progrès social au service de la pérennité de l'entreprise.

#### 2. Temps choisi : allier progrès social et efficacité économique

Comme le décrivent Jacques Bathélémy et Gilbert Cette, le temps choisi s'inscrit dans un mouvement de progrès social visant l'autonomie du travailleur dans les limites de l'intérêt de l'entreprise ; il s'inspire de la protection des libertés fondamentales dans la vie professionnelle<sup>355</sup>. Si la loi est amenée à rester une solution légale supplétive du droit conventionnel, son rôle est également déterminant. La loi doit continuer à prévoir les dispositions guidant et accompagnant le droit de choisir ses temps et horaires de travail, en particulier celles incitant à un partage plus égalitaire des tâches parentales, à une prise en charge efficace de l'accueil des enfants ou à un accompagnement véritable de l'autonomie économique de chaque personne. Le droit conventionnel, en revanche, a un autre rôle : pour être performant, il doit prévenir les conflits<sup>356</sup>, garantir les droits promulgués et concilier les besoins des entreprises et les aspirations des salariés.

En effet, l'accord est efficace en premier lieu s'il évite le refus de l'employeur et la judiciarisation du litige (J. Barthélémy, G. Cette). En vue de prévenir le litige, il doit prévoir le règlement amiable des différents relatifs à l'exercice de ce droit et des garanties de retour vers un temps plein<sup>357</sup>. Les partenaires sociaux ont par exemple « intérêt [à] fixer par accord collectif un droit à l'information sur les postes à pourvoir, des procédures internes à l'entreprise destinées à régler préventivement les désaccords, la liste des cas et conditions permettant à l'employeur de refuser la demande de modification de l'horaire d'un salarié, etc. Ce sont là des règles que l'on devrait trouver dans les accords concrétisant la politique de temps partiel. Elles s'imposeront d'autant plus demain pour le personnel temps plein » (J. Barthélémy, G. Cette) que « des organisations modulaires fondées sur l'accroissement du degré d'autonomie de chaque travailleur » (J. Barthélémy, G. Cette) remplaceront demain les organisations pyramidales<sup>358</sup>.

En deuxième lieu, l'accord donc doit équilibrer les pouvoirs, en réduisant les risques de temps subi. Dans le cas du temps choisi mis en place par la loi du 31 mars 2005 (travailler plus pour gagner plus), Françoise Favennec-Héry qualifie l'accord collectif de « déterminant », car « il fixe les règles présidant à l'expression du volontariat du salarié », et pour les cadres, « aux garanties entourant le renoncement à certains jours ou heures de repos, le régime des heures choisies, leur majoration, leurs contreparties... » 359 Une autonomie sur le moment d'exécution des heures supplémentaires est également à mettre en place (J. Barthélémy, G. Cette). Ce n'est que grâce à cet équilibre des pouvoirs que les droits promulgués peuvent être effectifs.

En troisième lieu, l'accord doit concilier les besoins de l'organisation et de ses salariés. L'absence de possibilité de conciliation entre vie professionnelle et vie familiale a deux conséquences : l'inactivité des femmes avec de jeunes enfants, ce qui constitue un gâchis économique, et le recul de l'âge pour faire des enfants ; c'est pourquoi le progrès social de tous passe par la facilitation des doubles carrières (J. Barthélémy, G. Cette). Par ailleurs, l'autonomie attendue des personnes dans leur parcours professionnel ne peut être envisageable que grâce à un dispositif permettant la projection et

<sup>356</sup> Jean-Emmanuel Ray prévoit une augmentation des conflits du travail sur la question du temps de travail; J.-E. Ray, Vies professionnelles et vies personnelles, Dr. soc. N°1, 2004

<sup>&</sup>lt;sup>355</sup> J. Barthélémy et G. Cette, ibid

<sup>&</sup>lt;sup>357</sup> J. Barthélémy et G. Cette, ibid. Les auteurs proposent par exemple l'embauche sur la base d'un temps plein et de l'horaire collectif. Ensuite une solution particulière peut être définie pour une période déterminée. A l'échéance, retour au droit commun sauf nouvel avenant au contrat de travail. Ainsi, la situation particulière peut être remise en question quand l'avenant a pris fin.

<sup>&</sup>lt;sup>358</sup> J. Barthélémy, ibid, p.29

<sup>&</sup>lt;sup>359</sup> F. Favennec-Héry, Vers l'autorèglementation du temps de travail dans l'entreprise, Dr. soc. n°7/8, 2005

*la sécurisation de ces parcours*. Faute de quoi, les reconversions ne sont pas anticipées, les motivations diminuent et l'inadaptation aux évolutions du marché du travail guette : travailleurs, entreprises et caisses finançant chômage ou aides au retour vers l'emploi sont alors perdants. Enfin, les NTIC favoriseront les organisations modulaires aux dépens des organisations pyramidales (J. Barthélémy, G. Cette), par conséquent, l'autonomie des personnes dans l'organisation de leur activité professionnelle est une évolution inéluctable nécessitant *un encadrement adapté* et bien étudié, permettant de garantir effectivement la protection des droits fondamentaux des travailleurs<sup>360</sup>.

Il s'agit donc en priorité, pour les partenaires sociaux, de passer, dans le droit conventionnel, d'une « approche quantitative et collective du temps de travail » à une « approche individuelle et qualitative » (J. Barthélémy, G. Cette). Cette approche qualitative implique de garantir par exemple : la prévisibilité des horaires (sans laquelle la sécurité du temps n'est pas garantie, ni par conséquent l'articulation avec une vie familiale)<sup>361</sup>, un droit à la déconnexion technique<sup>362</sup>, une pédagogie du temps<sup>363</sup>, ou encore une définition détaillée des attributs et des limites de l'autonomie au regard de l'intérêt de l'entreprise. « La créativité en matière d'innovation sociale viendra donc de l'ingénierie optimisant l'intervention combinée de l'accord collectif privilégiant l'objectif de liberté (individuelle) sur celui d'égalité (uniformité) et du contrat de travail utilisant le contenu qualitatif de l'accord pour rendre effective l'autonomie du salarié » <sup>364</sup>. Cette autonomie est à encadrer à la fois dans le respect des droits fondamentaux des salariés (droit au repos, droit à une vie familiale normale, droit au respect de son domicile, droit au respect de sa vie privée, droit à la protection de la santé), mais aussi dans le respect de l'intérêt de l'entreprise. En effet, lorsque le temps choisi est marginal, cela n'a pas d'effet sur l'organisation du travail, mais si c'est un élément de la politique sociale, une coordination est nécessaire des horaires individuels<sup>365</sup>.

2

D'après Gérard Filoche (*Le travail clandestin*, dans « Le monde du travail », dir. J. Boutet, H. Jacot, J. Kergoat, D. Linhart, La découverte, 1998, p.344-351), le travail dissimulé est, entre 80 et 90%, imposé à des salariés français. Dès que les flexibilités jouent, dès que les modulations de durées du travail, les contrats atypiques « annualisés, intermittents, à temps partiel » existent et se multiplient, on rencontre toutes les infractions. Plus le contrat est souple, plus les chances de fraude sont grandes, moins le contrôle est facile (heures supplémentaires dissimulées ou non majorées). Responsables : les donneurs d'ordre des grosses sociétés, ceux qui commandent en haut de l'échelle de la sous-traitance. Par ailleurs, d'après l'enquête IPSOS citée par J.-E Ray, *La guerre des temps*, Droit social n°1, 2006, p.3-11 : 43% des actifs déclarent travailler plus longtemps que leurs horaires contractuels (taux supérieur pour ceux avec NTIC portables).

<sup>&</sup>lt;sup>361</sup> Voir A. Gardin, *La prise en compte de la vie familiale du salarié dans les normes légales et conventionnelles du travail*, Droit social n°9/10, 2002, p.854-861

 $<sup>^{362}</sup>$  J.-E. Ray, Temps professionnel et temps personnels, Dr. soc.  $N^{\circ}1,\,2004$ 

<sup>&</sup>lt;sup>363</sup> Pour G. Iacono (*Gestion des Ressources Humaines*, Gualino éd., 2002, p.76), l'une des missions des DRH est d'organiser une résistance face à la pression du temps court. Pour elle, une pédagogie du temps est à enseigner, qui consiste à : « 1) domestiquer les portables, les emails pour réinvestir sa propre liberté dans la gestion de son temps, 2) imposer une logique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, 3) mettre en place des outils de délégation pour domestiquer le temps, 4) prendre le temps de la réflexion, de la pause, de la discussion pour restaurer l'espace de la créativité et de la convivialité, 5) oser perdre son temps dans un échange, une rencontre imprévue, pour redonner du sens à l'univers de travail trop souvent désincarné et déshumanisé du fait de manque de parole, 6) réapprendre à gérer son temps pour prendre le temps d'être. » Ce thème a un intérêt certain à être traité, au moins partiellement, dans les accords collectifs traitant du temps de travail.

<sup>&</sup>lt;sup>364</sup> J. Barthélémy, ibid, p.29. L'auteur ajoute que « pourraient être utiles les textes conventionnels intéressant les « forfaits jours », si l'on ne se limite pas à une simple référence à l'autonomie sans en affiner les caractéristiques liées à une fonction et que l'on définisse concrètement la notion de temps de travail propre à celle-ci ».

<sup>&</sup>lt;sup>365</sup> J. Barthélémy, G. Cette, ibid

## Nous proposons de terminer notre propos en évoquant quelques risques de l'action mais aussi de l'inaction, dans la matière de l'encadrement du choix de ses temps.

✓ Agir, en négociant des accords collectifs, c'est s'exposer d'abord à la reproduction de certains écueils constatés dans le contenu ou les effets des accords issus de la loi Aubry : le traitement différencié de la liberté des cadres ou des manageurs par rapport aux autres populations, les risques de déperditions lorsque des contreparties prévues par la loi ne sont pas négociées, la création d'inégalités entre les travailleurs sur le pouvoir sur le temps ou sur l'accès et la connaissance du droit, ou encore le manque de pérennité de la politique ou des dispositions. Agir, c'est ensuite risquer de créer de nouvelles inégalités, en n'abordant le sujet que sous un angle, sans en anticiper les effets. En matière d'inégalités hommes femmes par exemple, l'histoire a démontré que les inégalités se recréaient : l'accès à un métier s'ouvre aux femmes, mais dès qu'elle sont majoritaires, le métier peut par exemple être dévalorisé. La question du temps appelle cette réflexion : si l'accès au droit de choisir ses temps se généralise, c'est-à-dire inclut les hommes, comment prévenir la tendance possible d'un temps choisi par les femmes le mercredi et d'un temps choisi annualisé pour les hommes, consacré à des activités personnelles et témoignant d'une flexibilité continue au service de l'entreprise? Les dérives concernant les évolutions de carrière des unes et des autres sont alors prévisibles. Le partage des tâches parentales n'en sera pas amélioré. C'est ce type de questions que doivent anticiper les partenaires sociaux dans leur approche de la négociation collective. C'est aussi pour éviter ces écueils que la loi doit intervenir, dans un cadre national ou européen, pour créer en parallèle une incitation réelle au partage des responsabilités parentales, sans lequel les traditions culturelles continueront leur effet dévastateur dans le monde de l'entreprise, de l'emploi, de l'assistance, de la précarité et des solidarités aujourd'hui bien vulnérables.

✓ Ne pas agir enfin, c'est accepter que le néo-narcissisme contemporain l'emporte sur les solidarités nouvelles que permettrait un encadrement construit de la liberté de chacun dans le respect de l'intérêt collectif. La seule quête qui vaille est de devenir soi-même le plus complètement possible. Le risque est alors d'abandonner la maîtrise du temps à des individus affranchis de tout engagement de vie collective, en fonction d'une part de règles de droit opérantes devant le juge, d'autre part des pouvoirs personnels qu'ils ont acquis pour se permettre de négocier cette liberté avec leur employeur. Or l'accessibilité de cette liberté est encore réduite. A quelle société cela peut-il mener ? A quelle évolution du travail devrions-nous nous préparer ?

#### **ANNEXES**

## ANNEXE A : Présentation des cadres interviewés

#### 1. Entretiens complets

#### Hommes salariés

✓ Christophe a vingt-six ans. Sa mère est employée fonctionnaire et son père ouvrier. Diplômé d'une école de commerce, il a mis un an à trouver un poste qui répondait à ses aspirations professionnelles, mais à cent kilomètres de son domicile, choisi dans une grande ville avec sa femme pour trouver leur premier emploi. Il est chargé de communication à temps plein depuis trois ans dans une entreprise privée de mille deux cents personnes. Il bénéficie d'une vingtaine de RTT par an qu'il prend comme des congés, pour allonger ses week-ends. Son temps de trajet est de trois heures de transport par jour qu'il réalise en covoiturage avec deux de ses collègues. Ils ont récemment investi avec sa femme dans un appartement. Après des études similaires et une première expérience dans la communication, elle est en recherche d'emploi. Malgré un travail qui lui plait, il envisage de chercher ailleurs à cause de sa fatigue, du temps qui lui manque pour faire du sport, de leur souhait d'avoir des enfants et de la situation fragile que présente le covoiturage si l'une des personnes change de situation, puisqu'il ne souhaite pas de faire la route seul. Sa demande de télétravail une partie de la semaine lui a été refusée.

✓ Lionel a trente-quatre ans. Diplômé d'école de commerce, il est auditeur financier (manageur senior) dans un cabinet conseil de renommée. Il se présente comme le seul cadre à temps partiel, d'abord à 80% puis à 90%, annualisé « pour ne pas se faire avoir ». Son choix, antérieur à l'arrivée de ses deux enfants, qui ont deux et vingt-et-un mois, était de voyager, d'avoir plus de vacances pour compenser son travail très prenant. Ces pauses lui permettent de relativiser la place du travail dans sa vie, place qu'il a appris à évaluer lors d'une expérience de deux ans en Inde au début de sa vie professionnelle. Il rentre régulièrement à vingt-et-une heures, voire travaille la nuit ou le week-end et se déplace beaucoup. Ils habitent une maison à vingt minutes de leurs lieux de travail respectifs. Citadin pour des motifs professionnels, il a passé son enfance à la ferme. Sa mère était au foyer et son père agriculteur. Sa compagne, devenue institutrice, a renoncé à son métier d'auditrice et à la moitié de son salaire pour avoir des enfants. Il vit une période charnière car il juge que le temps partiel, qu'il souhaiterait conserver, est probablement incompatible avec une évolution au sein du cabinet, comme avec une prise de fonction dans une autre entreprise.

✓ Pierrick a trente-six ans, ses grands-parents étaient ouvrier et paysans, son père cadre moyen et sa mère au foyer. Il est célibataire sans enfants. Bon élève, il s'est laissé porter dans ses études : « j'ai fait des non choix ». Diplômé d'une école de commerce sans passion ni projet particulier, il s'est d'abord « régalé » lors de son service militaire en Guyane puis a exercé plusieurs métiers commerciaux dans une grande entreprise publique, avec l'objectif de trouver un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Après une première expérience difficile, il a pris un temps partiel à quatre jours en collectif avec son équipe quand il est devenu responsable d'équipe, ce qui a été mal compris par sa direction. Lors de cette expérience, il a partagé ses responsabilités managériales avec une jeune cadre. Il a ensuite pris un congé sabbatique après une autre période difficile. Il est détaché syndical pour le compte d'une fédération, depuis son retour il y a plusieurs années. Il vit dans le Sud de la France et se

déplace régulièrement à Paris. Il est très sportif, est très attaché à la maîtrise de son temps, personnel et professionnel, et a toujours veillé, en capitalisant temps et argent, à pouvoir « prendre la tangente ».

✓ Emmanuel a trente-huit ans. Ses parents, à présent retraités et disponibles pour leurs petits-enfants, étaient proviseur (elle) et ingénieur (lui) dans la banlieue parisienne. Diplômé d'un bac A3 et d'un BTS en arts graphiques, il est devenu, après quelques années et sans passion particulière pour le dessin, directeur artistique dans une agence de communication, dans laquelle il travaille depuis dixhuit ans. Il a exercé plusieurs missions de six mois à deux ans en détachement pour des clients. Emmanuel a demandé - et obtenu simplement - un quatre cinquièmes sans réduction de salaire pour se consacrer à la musique (il jouait dans un groupe), avant d'avoir des responsabilités familiales. Il a deux enfants aujourd'hui, en garde partagée avec son ex-compagne, qui a repris ses études et s'est créé une situation professionnelle pendant qu'il était à temps partiel. Peu avant la naissance de sa première fille il y a huit ans, il a obtenu de passer à trois cinquièmes, avec une présence tous les matins et une réduction de salaire. Une grande partie du personnel de l'agence, très féminine, est à temps partiel, mais la direction incite au temps plein, du fait de difficultés économiques et du manque de prévisibilité de l'activité. Il est revenu à temps plein pour des raisons financières après sa séparation. Il s'occupe de ses filles après l'école la moitié de la semaine et se fait aider les mercredi et vacances scolaires.

✓ Oscar a quarante ans. Il a une formation d'ingénieur agronome et a toujours occupé des fonctions d'expertise informatique. Il est marié et père de trois enfants de deux ans, six et huit ans. Sa femme est titulaire d'un DESS et organise des manifestations d'expertise juridique. Elle exerce son travail à 70%. Ils habitent une maison à Strasbourg et travaillent chacun à vingt minutes de leur domicile. Lui est à quatre cinquièmes, en tant que prestataire chez le même client depuis 1998, où ses horaires couvrent la plage neuf heures - dix-huit heures. Avant d'habiter Strasbourg où travaillait déjà sa femme, il avait demandé depuis Paris un temps partiel, mais sa demande n'a pas été satisfaite, malgré quatre années de vie séparée. Dès qu'il a eu des enfants, il a alterné temps partiel et temps plein, en fonction de ce que les dispositions sur le congé parental lui permettaient. Ses choix lui ont valu d'entrer en conflit avec son employeur, d'exercer de moindres responsabilités et d'avoir une évolution stoppée. Il a un mandat syndical depuis un an, pour « s'ouvrir l'esprit » et parce qu'il n'a « rien à perdre ».

✓ Noël est issu d'une famille de cinq enfants, d'un père fonctionnaire dans la recherche et d'une mère enseignante. Il est marié, a quarante-cinq ans et deux enfants de sept et neuf ans. Diplômé initialement d'un BTS de viticulture et d'oenologie, il enchaîne plusieurs expériences professionnelles qui le conduisent à devenir régisseur de propriété, où il dirige cinq à dix personnes, puis passe un master de gestion dans le domaine viticole. Lorsqu'il devient père, il demande à bénéficier d'un congé parental à 80%. Le propriétaire y consent, contraint. En 2004, son propriétaire lui demande de moins s'impliquer dans les comptes de la propriété et lui annonce qu'il souhaite en reprendre la direction à une échéance encore non définie. Il négocie alors son licenciement, avec l'idée de s'aménager un temps familial et un temps associatif, éventuellement de créer son activité professionnelle autour de sa passion pour la moto. Après une période difficile avec les ASSEDIC, il décide de se retirer de la recherche d'emploi pour s'occuper exclusivement de ses enfants et de ses activités associatives. Pendant ce temps, sa femme, chercheuse dans le public, développe ses activités syndicales et se déplace de plus en plus. Ils habitent une maison près de Bordeaux.

✓ Franck a quarante-huit ans, il vit en couple en deuxième union, avec une femme de trente-quatre ans professeur des écoles auprès d'enfants handicapés. Ses parents étaient militaire et surveillante d'hôpital. Il a deux filles étudiantes éloignées géographiquement. Diplômé d'un BTS électrotechnique, il est devenu cadre il y a huit ans dans la grande entreprise publique pour laquelle il travaille. Franck a toujours occupé des postes avec astreinte et des fonctions de management. Son avant-dernière mission

a toutefois fait exception : un temps de travail de quatre jours par semaine était imposé avec le poste, intégré dans une équipe à temps réduit, sans astreinte ni management. Il a plutôt mal vécu cette « imposition », mais a découvert une flexibilité du temps hors travail inconnue jusqu'à présent. Malgré ses temps pleins, il a eu une vie associative très active (dans laquelle il reproduisait des contraintes professionnelles) avec des responsabilités importantes. Son poste actuel est à temps plein, avec de nombreux déplacements, mal vécu du fait des urgences et des réunions tardives récurrentes.

✓ Patrice a quarante-neuf ans. Il est marié, a deux enfants de dix et treize ans. Tous les quatre vivent à Strasbourg dans un appartement à cinq minutes des écoles et vingt minutes de leurs bureaux respectifs. Diplômé d'une école d'ingénieur, il est responsable informatique à trois cinquièmes dans une PME. Elle a fait l'ENA après plusieurs années passées à l'Éducation nationale. Elle est directrice adjointe d'une entreprise de mille personnes ; c'est cette opportunité professionnelle qui les a conduits à s'installer à Strasbourg après toute une vie professionnelle à Paris. Après une période de recherche qu'il a financée par un CET, il a réussi à trouver un trois cinquièmes, qui lui permet d'une part de s'occuper des enfants le mercredi, d'autre part de préparer une transition professionnelle.

✓ Fabien a plus de cinquante ans. Sa mère était logeuse et son père commercial dans une entreprise publique. Après son baccalauréat, il a suivi une formation initiale dans un IUT qu'il n'a pas terminée, suite à une proposition d'emploi. Il a été promu ingénieur maison dans une grande entreprise publique, où il occupe depuis plusieurs années des fonctions syndicales. Il travaille à « trente-deux heures annualisées » (il prend toutes les vacances scolaires), à temps choisi, depuis plusieurs années. Il a trois enfants, dont deux d'une union précédente. Il s'occupe de son dernier fils, adolescent, dont il a la garde le week-end, les vacances scolaires et parfois le mercredi. Fabien a opéré un changement complet de rythme dans sa vie pour lui donner plus de sens : par exemple, il n'a plus de télé, ne se déplace plus qu'à pied, s'attache à dire « non » plus souvent... Il fuit les contraintes.

✓ Pascal est fils d'instituteurs. Il a cinquante-cinq ans, est marié, a trois enfants autonomes et cinq petits-enfants. Ingénieur de formation, il a fait carrière dans une entreprise d'aéronautique et occupe actuellement la fonction de responsable du département méthodes de la direction technique, où il dirige une équipe de vingt personnes, dont six en direct. Il a décidé il y a deux ans, en prenant sa nouvelle fonction, de se mettre à quatre cinquièmes et ne travaille donc plus le vendredi. Il travaille les quatre autres jours de sept heures trente à dix-huit heures trente et fait une pause d'une heure et demie à midi pour déjeuner à son proche domicile, avec sa femme. Titulaire d'un DUT de biologie, elle a rapidement arrêté son activité professionnelle pour s'occuper de leurs trois enfants. Ils vont régulièrement prêter main forte à sa mère à lui, qui vit seule à présent. Il a perdu ses beaux-parents « bien jeunes », après une vie de « galère » en tant qu'artisan et femme d'artisan et peu de moyens pour leurs quatre enfants.

#### Hommes dirigeants

✓ Florian (Entretien complet salarié et dirigeant): Florian a quarante-cinq ans, deux enfants de dix et six ans et une femme trader dans le domaine bancaire qui a arrêté de travailler et qu'il qualifie de « résistante ». Pharmacien de formation, il a d'abord créé son entreprise, qu'il a revendue bénéficiaire pour alterner ensuite entre différents statuts de travailleur (salarié, consultant, gérant...) plutôt dans des métiers commerciaux du secteur de la santé. Se décrivant comme un manageur « pionnier », arrivé là « par hasard », il est actuellement directeur général de deux marques d'un grand groupe de cosmétiques français. Ses fonctions l'ont amené à mettre en place des organisations du travail innovantes, notamment en lien avec les temps d'activités et le temps de travail. Il se dit plutôt réservé sur la capacité de l'entreprise à écouter les aspirations personnelles relatives au temps de travail, et ce,

malgré « la casse humaine » que cela provoque, du fait des enjeux auxquels elle est confrontée pour survivre : mondialisation, technologies de l'information, accélération du temps... Passionné par ce qu'il réalise, il « sacrifie » de nombreuses aspirations personnelles à son investissement professionnel, qui peut aller jusqu'à vingt-deux heures fréquemment. Visionnaire dans son travail, il se « laisse porter » dans sa trajectoire professionnelle par des rencontres de personnalités qui lui garantissent l'autonomie dont il nourrit son goût de l'action. Il utilise abondamment, pour aborder son parcours comme sa vision de l'entreprise « en péril », un langage imagé, décrivant ses besoins d'émotions fortes, et teinté de stratégie militaire.

✓ Paul-Henri (Entretien complet salarié et dirigeant): Paul-Henri a quarante-huit ans, est marié, a quatre filles dont trois sont étudiantes et une est en terminale. Ils habitent depuis longtemps dans une grande ville de province. Son père travaillait dans la police et sa mère a interrompu son activité professionnelle pour élever ses enfants. Sa femme est professeur en collège, depuis peu à mi-temps. Diplômé de l'école polytechnique et de l'école supérieure d'aéronautique, il a fait sa carrière dans une grande entreprise d'aéronautique. En retracant son parcours, il insiste sur la diversité des postes qu'il a occupés, des métiers, des milieux qu'il a connus. Actuellement chef de projet ressources pour l'activité d'ingénierie, il a notamment été directeur d'établissement d'une très grosse usine de montage, directeur qualité, directeur aux ressources humaines. Dans cette fonction, exercée en célibat géographique à Paris pendant quatre ans, il a eu en charge le développement du temps partiel. Il a toujours eu de nombreuses activités hors travail : sports, sorties, amis, responsabilités dans des associations. La maîtrise de son temps est une discipline : il se fixe des règles, le considère comme un cadeau dont chacun est doté, un allié plutôt qu'une contrainte. Les « voleurs de temps » l'indignent : chefs qui n'anticipent pas ou qui font déborder les réunions, fausses urgences, portables mal utilisés, gens en retard... Ses réflexions sur son propre temps l'amènent à questionner les autres sur leur capacité à disposer d'un temps de qualité, efficace et maîtrisé. L'écoute des aspirations des salariés, passant par un management de proximité de qualité, lui paraît primordiale pour que l'entreprise bénéficie du meilleur travail possible de chacun. Cependant, il estime les freins nombreux concernant la liberté des cadres de choisir leur temps de travail, notamment les manageurs.

✓ Benoît (Entretien partiel dirigeant): De formation initiale niveau bac, Benoît a cinquante-et-un ans. Il est un créateur d'entreprise autodidacte, fort d'une expérience importante et riche dans le secteur associatif. Sa femme est secrétaire à temps partiel. C'est une deuxième union dont il a un enfant de dix ans, après deux enfants adultes à présent, issus de son premier mariage. Une expérience professionnelle formatrice et très évolutive en tant que salarié lui a donné suffisamment de compétences pour qu'il lance sa propre entreprise il y a dix-huit ans, entouré de quelques personnes de confiance, sans économie personnelle. Son ambition était de développer une entreprise « exemplaire » à partir d'une culture de valeurs sociales fortes, axées notamment sur le respect, la transparence et la reconnaissance. A ce jour, il en est à sa quatrième reprise d'entreprise en complément de celle qu'il a créée, dont la forte croissance a conduit l'effectif à passer de cinquante à cent vingt cinq personnes en six ans. Présent dans son entreprise environ quatorze heures par semaine, il partage son temps entre ses différentes missions et responsabilités d'entrepreneur, d'homme public élu ou nommé dans des instances territoriales relatives à l'emploi ou la création d'entreprise. Très impliqué depuis toujours dans le secteur associatif, ses objectifs visent l'intérêt général et le bien de la collectivité.

### Femmes salariées

✓ Claire (Entretien complet salarié) : Claire a environ trente-cinq ans. Elle est diplômée d'une école de commerce après l'obtention d'une licence en administration économique et sociale. Elle travaille à

vingt minutes de son domicile, dans une entreprise d'études marketing au sein d'un groupe de sept mille salariés. Avec un diplôme équivalent, son mari est directeur d'enseigne dans une entreprise privée de services en marketing. Il encadre, à temps « extra-plein » une équipe d'experts commerciaux. Il travaille de huit heures à vingt heures et se déplace peu. Ils habitent à proximité de leur travail et de leurs parents respectifs, qui sont à la retraite. La mère de Claire était comptable, son père fonctionnaire à la Direction Départementale de l'Equipement, son beau-père dentiste et sa bellemère sans emploi. Claire, après une période où elle n'a pas « arrêté » et un poste stressant dans son entreprise, a démissionné pour faire le point sur son équilibre de vie et ses aspirations professionnelles. Son patron l'a « rattrapée » en la laissant lui proposer la création d'une nouvelle fonction : responsable de formation en trois cinquièmes. Elle occupe ce poste, « ravie », depuis deux ans, trois jours consécutifs par semaine, de huit heures trente à dix neuf heures. Ses parents, qui « ne comprendraient pas », ne savent pas qu'elle est à temps partiel.

✓ Béatrice (Entretien partiel salarié): Béatrice a trente-sept ans. Elle vit en couple et a un enfant de huit ans. Son conjoint est chef d'entreprise d'une PME d'une vingtaine de personnes. Elle travaille dans une grande entreprise publique depuis quinze ans environ, à quatre jours par semaine depuis quelques années. Entrée avec un bac +3 en gestion, elle a connu plusieurs évolutions et métiers, jusqu'à ce que sa hiérarchie lui propose de devenir cadre, avec une formation longue qu'elle a suivie à temps partiel. Ses missions ont été adaptées à cette formation pour rendre compatibles sa formation et son travail. Très satisfaite de la répartition de ses activités et de l'équilibre qu'elle a à présent trouvé dans sa vie, elle choisit de réserver son temps personnel à des activités librement choisies, spontanées, pour « s'occuper d'elle ». Son temps de formation a conduit son conjoint à s'adapter à ses nombreux déplacements. Elle sépare son travail et sa vie personnelle ou familiale de façon stricte.

✓ Tina (Entretien partiel salarié): Tina a la cinquantaine. Son père était dirigeant de parti politique. Elle est mariée et n'a pas d'enfants. Elue dans une grande agglomération de province, elle a notamment en charge la question de la politique des temps de la ville. Elle a conservé par ailleurs son activité de professeur en collège, qu'elle exerce à mi-temps. Très militante, syndiquée, « débordée », elle a fait des choix entre convictions politiques et nécessités financières, choix qu'elle ne pense pas réalisables par quelqu'un qui aurait des charges familiales. L'entretien a été l'occasion de faire le point d'une part sur les aspirations des habitants en matière d'organisation du temps et de la mobilité, d'autre part sur son parcours personnel.

## Femmes dirigeantes

✓ Cécile (Entretien complet salarié et dirigeant): Cécile a quarante-six ans. Après une école de commerce, elle s'est spécialisée pour devenir « expert comptable commissaire aux comptes ». Elle travaille dans l'audit financier depuis vingt-cinq ans. Elle associée à plein temps dans un grand cabinet d'audit et s'occupe des ressources humaines dans sa Business Unit. Elle est mariée et a trois enfants de six, huit et dix ans. Son mari est cadre supérieur dans un groupe d'assurances, également à plein temps, mais exerce une activité plus « linéaire » qu'elle, qui a des « périodes de pointe », notamment de décembre à février. C'est lui qui emmène les enfants à l'école le matin. Ensuite, une « nounou à plein temps » prend le relais jusqu'à dix-neuf heures trente le soir, jusqu'à ce qu'elle rentre puisqu'elle « est sensée être du soir ». Elle « faillit souvent à son engagement », c'est alors son mari qui « fait le lien », quitte à emmener du travail à la maison. Chacun a son rôle : les règles de répartition des responsabilités sont définies. C'est elle qui s'occupe de vérifier que les devoirs sont correctement faits. Elle a beaucoup apprécié les pauses professionnelles que lui ont procurées ses congés maternité. L'allongement de la vie active lui semble être un enjeu difficile à vivre pour des salariés.

✓ Coralie (Entretien partiel dirigeant): Coralie est directrice des relations sociales dans une entreprise familiale du secteur de l'homéopathie qui a beaucoup œuvré pour développer des politiques autour du temps de travail, notamment. L'entretien s'est axé sur la politique de l'entreprise et les dispositions en place.

#### 2. Entretiens informels

#### Hommes salariés

✓ Pacôme a trente-cinq ans et est diplômé d'école de commerce. Il a plusieurs expériences en tant que cadre commercial en informatique. Il est en recherche d'emploi après plusieurs courtes périodes de travail. Il avait antérieurement créé une filiale de son employeur précédent en Angleterre, puis avait négocié son départ à son retour en France. Il vient d'avoir une petite fille, avec sa compagne diplômée de la même école et qui exerce des fonctions de marketing à temps plein dans une entreprise de services en banlieue parisienne.

✓ Paul a trente-six ans. Il est diplômé d'école de commerce et d'un troisième cycle en achat. Il est responsable achat dans un groupe informatique américain. Il a plusieurs fois changé d'entreprise. Il a deux enfants de deux et cinq ans avec Géraldine (voir entretien informel plus bas). Ils travaillent beaucoup tous les deux, à temps plein, et régulièrement à domicile en soirée ou le week-end. Son avis sur les temps partiels de cadres est sans appel : « c'est inefficace ».

✓ Bastien est proche de la cinquantaine. Il est chef de projet dans un centre de production d'une grande entreprise du secteur public. Il a travaillé plusieurs années quatre jours par semaine, dans le cadre d'un accord collectif sur la réduction du temps de travail. Il avait alors de jeunes enfants, qu'il avait eus « assez tard ». Ce temps partiel visait à lui donner de la flexibilité et davantage de temps pour organiser sa vie privée, plus au rythme de la vie de ses enfants. Il exerçait des responsabilités au sein d'un comité de direction, au sein duquel il était, incompris, le seul membre à temps réduit. Il a décidé, « pour être à nouveau comme les autres », de revenir à temps plein.

#### Femmes salariées

✓ Géraldine a trente-cinq ans. Elle est diplômée d'école de commerce et a toujours travaillé dans la même entreprise de cosmétiques, où elle a occupé plusieurs fonctions à des postes de communication et de marketing, sans encadrement. Son entreprise a depuis le départ mis en œuvre la loi De Robien, permettant aux salariés de bénéficier de onze semaines de vacances par an. Elle a deux enfants de deux et cinq ans avec Paul (voir entretien informel plus haut). Ils travaillent énormément tous les deux, à temps plein, et régulièrement à domicile en soirée ou le week-end.

✓ Alice a trente-cinq ans. De formation universitaire (philosophie, communication et journalisme), elle travaille depuis onze ans dans une agence de communication à Paris. Elle y exerce, à quatre cinquièmes, la fonction de Directrice adjointe en charge de la stratégie. Elle a également des missions pour le groupe. Elle consacre son mercredi à ses deux enfants de six et huit ans, mais elle a des horaires très tardifs et emmène très régulièrement du travail à son domicile pour y consacrer parfois des soirées ou des week-ends. Son conjoint est journaliste.

## ANNEXE B - Entretiens avec cinq dirigeants interviewés

## 1. Un contexte trop difficile pour entendre des aspirations particulières

Florian est directeur général de deux marques d'un grand groupe de cosmétiques, passé en réduction du temps de travail De Robien avant la loi sur les trente-cinq heures. Il décrit un contexte économique qui a fortement intensifié le travail des salariés et mis l'entreprise « en péril ». Dans ce contexte, l'adaptation des entreprises aux aspirations individuelles des salariés relatives au temps de travail, hormis les contraintes légales, lui semble plutôt déjà faite, d'autant que l'encadrement n'est pas en mesure d'assurer l'écoute nécessaire. Par ailleurs, ils ont d'après lui d'autres sphères de vie pour aménager leurs temps et c'est plutôt à la société d'évoluer, avant l'entreprise, par exemple dans son regard sur le temps et le travail des femmes. Pourtant, les propos de Florian, autant que ses propres expériences, montrent que l'entreprise a une grande capacité d'adaptation du travail aux enjeux auxquels elle doit faire face : il suffit qu'elle y voit son propre intérêt.

#### « Un environnement complexifié et fortement durci »

Un durcissement « effroyable » des conditions de travail

Florian dresse un tableau plutôt sombre du contexte actuel : « Ça s'est effroyablement durci. (...) Nous sommes passés d'une compétition qui était il y a dix ans franco un peu européenne - on allait guerroyer en Allemagne et dès qu'on atteignait la Suisse on était dans l'exotisme le plus prononcé - à une vraie compétition européenne qui se jouait il y a cinq ans, et aujourd'hui à une vraie compétition mondiale où on joue notre croissance, nos enjeux, nos bénéfices, nos résultats, sur la Chine, sur l'Asie, les États-Unis et l'Amérique du Sud. Avec des problématiques de décalages horaires, une nouvelle complexité géographique et concurrentielle. (...) Avec un environnement réglementaire... C'est devenu le jour et la nuit entre maintenant et il y a dix ans. L'environnement s'est effroyablement complexifié et durci. Donc forcément les conditions de travail. » Lorsqu'il lui est demandé si un temps partiel est plus compliqué à gérer qu'avant, il répond que les salariés ont été interrogés il y a deux ans sur la possibilité de renoncer à leurs dix semaines de vacances par an, qui ont pourtant « effroyablement durci leurs conditions de travail », « c'était massivement non, tous niveaux confondus. Les seuls qui les ont abandonnées sont les cadres dirigeants, parce que c'était Robien et c'était pour des raisons financières. Donc très peu de gens. On doit être quinze ou vingt maximum. »

L'effet « dévastateur » du cumul des trente-cinq heures et des systèmes d'information Florian poursuit : « Parce que la charge de travail n'a bien évidemment pas diminué, elle a augmenté. Et c'est resté à effectif constant. On n'imagine pas l'impact des trente-cinq heures, ou des dix semaines sur les gens. (...) Seuls les plus forts arrivent à bien encaisser. (...) Vous faites une course, on vous impose un rythme. Et puis d'un seul coup on vous dit « la course qui durait deux heures, finalement on va la faire en une heure et demie, et vous aurez une demie heure pour vous reposer ». Sur le papier, c'est top. Sauf qu'on oublie que vous devez être capable de courir exactement le même nombre de kilomètres en une heure et demie au lieu de deux heures. Tous ceux qui ne tiennent pas, ils crèvent sur les bas chemins. C'est complètement le système des trente-cinq heures français. » Les trente-cinq heures ne seraient pas selon lui arrivées au bon moment : « Ça a eu un effet ciseau : le plancher est remonté en même temps que le plafond descendait. (...) Une chose qui a impacté le travail, probablement plus que ces histoires de dix semaines, c'est l'intranet. Ça a tout changé. (...) Ça a été monstrueusement impactant. Vous imaginez quand des mails sont aussi intégrés dans des

process. Celui qui est déjà un peu noyé et qui en plus, parce qu'il n'a pas répondu au mail, a bloqué le process...! Non : c'est un truc à se faire péter la cervelle. Les gens sont dans le comble du stress. » Comparant le travail à un jeu de société, il explique : « Je complexifie le jeu. Vous aviez un jeu qui tenait dans un temps. Prenez les échecs (...) Faut tout faire très rapidement. Ça exige une puissance... Ou vous faites n'importe quoi, ou vous êtes déjà très, très bon. On accélère le jeu et on complexifie les règles. On met plus de possibilités dans le jeu. En plus, le temps de partie diminue. Forcément, à l'arrivée, ça explose. On a lancé les trente-cinq heures au moment où tout s'accélérait d'une manière prodigieuse. L'accélération était phénoménale. Elle était liée à la mondialisation et à l'émergence extrêmement forte des systèmes d'information. »

## Deux victimes : le salarié et l'entreprise

« On fait de la casse humaine »

Utilisant l'image de la guerre et du raz de marée, il décrit : « Vous avez des personnes très bien qui se sont fait décimer, parce qu'elles avaient leur rythme de travail et elles n'étaient pas capables de passer au dessus. Elles se sont fait exploser. Certaines ont augmenté leur rythme de travail mais l'ont fait plus médiocrement. Là aussi, elles se sont fait emporter par le système. On n'imagine pas le nombre de victimes. (...) Déjà les dépressions explosent partout. Les psy sont à l'agonie tellement les gens font la queue. On est le numéro un mondial de la consommation des anti-dépresseurs. Je discutais avec un ami cardiologue qui m'a dit : « Depuis cinq ans, je vois des pathologies que je ne voyais que chez des gens de soixante-cinq ans chez des gens de quarante-cinq ans. Les infarctus se multiplient. Je vois des gens usés, mais usés, à quarante-cinq ans ». (...) On va détruire la dimension humaine. On fait de la casse. De la casse humaine. Les maladies explosent dans les entreprises. Il y a énormément de longues maladies qui explosent. Bien sûr on fait de la casse humaine. C'est évident. »

« L'entreprise fait ce qu'elle peut pour survivre »

« Résumer en disant « c'est à l'entreprise de se réformer de l'intérieur »... Je pense qu'il y a une vision spécifiquement franco-française qui est un anti-capitalisme assez primaire. « L'entreprise, elle s'en met plein les fouilles... » C'est très français. C'est parfaitement ridicule. (...) L'entreprise, elle fait ce qu'elle peut aussi. C'est ça qui est terrible. L'entreprise survit comme elle peut. (...) Ce n'est pas un fantasme, les Chinois. Ils travaillent plus. S'il en reste dix pour cent sur le carreau, on ne le saura pas. Ça fait partie du système. (...) Il faut sortir de ce schéma que l'entreprise est souverainement installée sur des rentes de confort. Elle est en grand péril. Alors on dit « oui, mais regardez les bénéfices qu'ils font ». Ce qui est terrible, c'est qu'il n'y a pas d'état intermédiaire. Ce sont des matchs de boxe. Ou vous gagnez, ou vous perdez. Quand vous gagnez, c'est assez éblouissant. Mais c'est le résultat d'un combat de chaque instant et une vraie souffrance interne, même si vous vous retrouvez avec des résultats où on a l'impression que ça roule dans la soie. Et si on ne parle pas de vous, c'est que vous avez perdu. Vous avez perdu parce que vous êtes à moitié mort. Donc je crois que quelle que soit la situation de l'entreprise, même si elle semble très confortable, très riche, très prestigieuse, elle est vraiment en guerre. Il y a une vraie souffrance interne. Une densité du temps. Et ses résultats extrêmement brillants ne se font pas dans le confort. Donc je crois que l'entreprise est en situation de guerre et de position défensive. Ce qui fait qu'elle a énormément de mal à se réformer de l'intérieur. » Interrogé sur la participation de l'entreprise à sa propre destruction, il répond qu'elle y contribue « probablement ».

### Des manageurs entre deux feux

Des manageurs « complètement enfouis »...

« Pour avoir de l'écoute, il faudrait avoir de la disponibilité. Parce que parallèlement, l'entreprise a réduit complètement son cercle managérial. Toutes les entreprises. Ici aussi. La plupart du temps, quand un manageur s'en va, on ventile son poste. Un cas sur deux. A partir d'un certain niveau. Pas s'il est opérationnel, dans de la production. Donc on a augmenté les périmètres de responsabilité de nombre de manageurs alors même qu'il y avait plus de boulot, d'enjeux, de complexité, de zones géographiques... Donc les manageurs sont complètement enfouis. Donc avoir de l'écoute, ce n'est pas que nous n'en avons pas, ...mais je pense franchement que ce n'est pas le cas. (...) L'humain va passer essentiellement par le travail. Vous allez connaître la personne dans une dimension qui reste le travail. Si elle est vraiment en difficulté, bien sûr on va l'identifier et voir ce qui lui permettra de franchir ce cap. Maintenant, il faut être extrêmement réaliste : l'entreprise n'est pas un *nursing*. Malheureusement, je pense qu'elle est en état de guerre. C'est terrible à dire. Je le perçois comme ça. »

Un pacte brisé avec les manageurs...

« Il y a une mortalité très importante dans les hauts postes au niveau renvois. (...) En s'intéressant aux moyens ou gros salaires comme sources d'économies, [l'entreprise] a complètement brisé le pacte avec sa structure managériale, qui était : « tu m'es loyal, taillable et corvéable à merci et en échange de quoi... » C'était le pacte du suzerain... Ils ont perdu beaucoup de loyauté dans l'entreprise. Enormément. Ils ont favorisé l'émergence de manageurs mercenaires, qui disent « demain, untel me donne 10% de plus, j'y vais » et qui n'ont aucune reconnaissance. A qui la faute ? Là, je vous mets à l'aise : à l'entreprise. Qui a ouvert le feu le premier ? L'entreprise. Ce n'est pas le manageur. »

Alors que tout repose sur le management intermédiaire...

« Je pense que la donnée d'entrée [pour donner plus de place à la liberté individuelle concernant le temps de travail] est probablement dans le management, mais pas dans le management de haut niveau, faut pas croire. C'est dans le *middle management*, comme d'habitude. La partie se joue au centre. Elle ne se joue jamais dans les extrêmes. Elle ne se jouera pas sur celui qui est à la chaîne ni sur le patron. »

## L'entreprise, actrice mineure dans l'écoute des aspirations

Des aspirations autres que les dix semaines annuelles, « ça ne vient pas à l'idée des gens » Concernant sa façon d'appréhender les aspirations des gens dans ses équipes, leur organisation personnelle, Florian préfère reformuler la question et répond en découpant lentement ses mots : « Ecoutez, [notre] système a une exception forte qui est ses dix semaines [De Robien]. C'est une vraie difficulté d'organisation, et en même temps, une fois que vous avez réussi à l'absorber, ça devient un avantage. Votre question, il faut la reformuler : « est-ce que vous avez des personnes qui en plus de leurs dix semaines, ont encore d'autres envies, d'autres besoins, d'autres attentes ? » Je vais vous répondre oui. » Il cite en premier lieu quelqu'un qui a soudainement eu des contraintes familiales fortes (le législateur l'exprimerait en terme d'obligations familiales impérieuses) : « C'est arrivé. Par exemple une personne qui a malheureusement accouché d'un enfant qui avait des gros problèmes de santé. Dans ce cadre-là, on lui a réaménagé son temps. » Précisant que ce sont « des femmes » et qu'elles ont « malgré tout » une aspiration supplémentaire, il ajoute : « Il y a des femmes qui ont malgré tout souhaité passer à quatre cinquièmes. Ça, on a fait. Mi-temps, non. Parce qu'on ne me l'a jamais demandé. Vous allez me dire « pourquoi on ne vous l'a jamais demandé ? » Je pense qu'il y a deux raisons. La première, c'est qu'il y a quand même dix semaines. La seconde, c'est que mes entités

étaient plutôt opérationnelles et qu'en plus je suis dans des dynamiques de construction, donc avec beaucoup, beaucoup de tension et de pression sur les équipes malgré tout. Et de charge de travail. (...) Donc je pense que les gens, ça ne leur vient pas à l'idée, ou ils se disent « bon.... » Et puis troisièmement, ne soyons pas angélistes. Je pense que le contexte de travail d'aujourd'hui, si je le compare à il y a dix ans, et même si notre groupe est globalement mieux qu'ailleurs, ça n'a plus rien à voir. »

#### « Ce n'est pas un problème d'organisation du travail »

Jugeant la prise en compte des aspirations « complexe », il estime que le hors travail a sans doute un impact plus grand sur le bien-être les personnes. « Quand vous posez la question de « *comment vous voulez aménager votre temps ?* », vous rentrez dans une complexité démoniaque. Que va comprendre cette personne ? Si vous voulez aménager votre temps, ce n'est pas un problème d'organisation du travail. Le problème est sociétal. On rentre complètement par le bout de la lorgnette. Ils y passent finalement très peu de temps au travail. Ils y passent six heures par jour. Donc il faudrait déjà s'intéresser à leurs dix-huit heures. » Cependant, il reconnaît qu' « il est probable qu'en impact vie, les six heures bouffent probablement plus que les dix-huit heures restantes. C'est plus le problème. »

## Trop de rigidité : « Laissons faire les gens »

« Le politique, c'est sortir d'énormément de rigidité. Le premier des bastions qui doit sauter dans cette dimension temps, c'est justement le week-end. Je ne prône rien, [mais] j'entendais (...) des vendeuses dire « Mais qu'est-ce qu'ils nous emmerdent! Moi le dimanche ça me va très bien, je me suis organisée comme ça. » Laissons faire les gens. C'est comme les trente-cinq heures. Je pense que ça a été une connerie de les imposer. Si on arrive à faire un système aéré... Ce qui est intéressant, c'est que quand vous laissez les curseurs aux gens, très rapidement ça s'équilibre au centre. (...) Parce que les gens sont bourrés de paradoxes. Moi comme les autres. C'est la dimension humaine. L'idéal : ils veulent pas beaucoup bosser - et c'est d'ailleurs ce que j'aurais aimé faire moi aussi -, parce que le travail n'est pas dans la nature humaine. Ils ne veulent pas beaucoup se prendre la tête. Il faut être maso pour vouloir beaucoup se prendre la tête. Et ils veulent gagner beaucoup d'argent. L'argent, c'est sympa, ça aide, etc... Une fois que vous leur dites « pas de problème, tu règles les curseurs comme tu veux. Tu veux pas travailler beaucoup: t'as moins d'argent. Tu veux pas de prendre la tête: t'as moins d'argent », ils arrivent à régler les curseurs à peu près au centre. Après qu'est-ce qui se décante ? Ceux qui continuent... Soit les compétiteurs par excellence, qui sont vraiment des machines de guerre, dans lesquels je ne m'inscris clairement pas. Vous avez après les mecs qui sont là par hasard, dans lesquels je m'inscris beaucoup plus. A l'autre bout, vous avez ceux qui n'ont pas eu de chance ou qui n'ont pas beaucoup de capacités. Ce qui existe et qui est dramatique. Et que le système a rejetés ou n'a pas aspirés. Au centre, vous avez une infinité de gens qui ont réglé eux-mêmes les curseurs. Ceux qui sont au centre, faut pas croire qu'ils sont au centre d'un subi. J'en connais des tonnes. (...) Quand on laisse les gens régler le curseur, ils vont très naturellement vers une position d'équilibre. Si vous disiez aux gens « je te paie à l'heure, il n'y a pas de contrat », ils se retrouveraient probablement entre trente-cinq et quarante heures et pas entre vingt-cinq et trente-cinq heures, de mon point de vue. Parce qu'entre travailler cinq heures, ce qui permet à peine de se payer un paquet de cigarettes, et quatre-vingts heures... »

## Hommes femmes : « la France n'a pas évolué »

Lorsqu'il lui est demandé si une diversité des aspirations relative au temps de travail émerge, il répond « Chez les femmes. Sans inégalité. Parce qu'aujourd'hui la vie de famille repose sur la femme. (...)

Vous savez les visions de la société restent... Récemment j'ai eu une expérience qui m'a interpellé. (...) On a lancé un produit vers les homos. Et j'ai pu découvrir dans des univers que je pensais éclairés les forces sombres de l'homophobie viscérale. Les trucs... « bandes de fiottes » ou de « tapettes ». Une forme de haine. Ne croyez pas ça. La société n'a pas évolué. Sa vision de la femme... Que la femme ait évolué dans sa vision, ses aspirations, si. On lui a fait un tel costard que ce n'est pas facile pour elle non plus. Elle veut jouer toutes les parties partout. Donc on a une femme surmultipliée, qui n'est pas forcément heureuse. Et une vision de fond de la société qui est celle quand même de la France. Le terroir, plus ceux qui se pensent éclairés mais quand vous leur demandez ce qu'ils pensent des homos « moi, je suis cool », mais derrière, haineux... Je pense qu'il en est pareil de la femme. La femme, je pense, dans la société française, est encore à côté des mômes, au foyer, à faire la cuisine. Accessoirement, quand elle en a envie, elle va bosser, parce qu'il faut ramener un peu de pognon. Mais on n'est encore pas très loin de ça. Compte tenu de ça, l'aménagement du temps de travail sera parfait pour elles. Et c'est ce qu'on voit. On a des vendeurs à domicile indépendants, qui est le nouveau statut, VDI (...). On utilise des dizaines de milliers d'ambassadrices pour vendre nos produits. C'est formidable pour la femme. Parce que là, elle est complètement acteur de son temps. Et d'ailleurs on voit que sur ce type de temps choisi, elle va travailler un mi-temps : vingt, vingt-cinq heures. » Concernant les hommes, il réagit vivement : « Alors là, la société n'est pas prête du tout. Et là je vous parle des entreprises. Paradoxalement l'entreprise est beaucoup plus tolérante pour la femme. Je l'ai toujours vécu. (...) Une femme part à dix-huit heures, ça ne choque personne. Un homme part à dix-huit heures, je peux vous dire que ça choque tout le monde. » Il ajoute sur l'effet de l'aménagement en plateau : « Tout le monde voit tout le monde, c'est le principe de l'auto-flicage. » Malgré le rôle mineur que l'entreprise aurait sur un sujet aussi « sociétal » que l'emploi de ses différents temps, Florian, au cours de l'entretien, décrira sous plusieurs angles la capacité de l'entreprise à mettre en place, dans l'organisation du travail, des solutions pour manipuler les temps, qui pourraient sans doute permettre de faire place aux choix individuels d'organisation du temps.

## L'entreprise, experte dans la manipulation du temps

Nous retiendrons trois thèmes, à travers les propos de Florian, pour illustrer la capacité de l'entreprise à jouer avec le temps si elle y voit son intérêt. Le temps est d'abord considéré par Florian comme une donnée « subjective », manipulable, élastique, qui peut être « franchie si elle est un obstacle » à la réalisation de son objectif. L'organisation du travail est ensuite adaptable, parce que « personne n'est irremplaçable », même s'il est contraignant pour les manageurs d'organiser des transferts de savoirfaire pour faire face à des absences. Enfin, quand un objectif d'entreprise le justifie, le temps peut retrouver opportunément sa dimension quantitative pour qu'une organisation soit efficace, réactive, que les compétences soient interchangeables et les experts remplaçables quasiment au pied levé.

« Manipuler le temps » pour servir une vision collective « La vision est la seule chose qui vous donne une dimension macro qui devient presque intemporelle. (...) Je voulais qu'un dossier de presse soit prêt hier. Stratégiquement, il le fallait. Le montage temps faisait que c'était impossible. Tous les acteurs étaient d'accord. Mais comme la stratégie et la vision faisaient qu'il fallait que ce soit prêt hier parce que ça déclenchait tout un ensemble de trucs, le temps n'a pas d'importance. C'est pour ça que le temps doit être géré dans une dimension élastique en permanence. Le temps n'est en aucun cas une dimension figée. Ce sur quoi on peut discuter, c'est le niveau des sacrifices que vous êtes prêts à faire par rapport à ça. Mais c'est tout. C'est une sorte de

navette. Vous pouvez aller plus ou moins vite, élargir votre espace-temps comme vous voulez, mais il y a un prix à payer. A tous les niveaux : ça peut être un stress, une fatigue, une prise de risque... Résultat : le dossier était prêt hier. La vision franchit les obstacles et le temps n'est pas important. De même que la vision franchit les structures. S'il faut atteindre ça et qu'il n'y a personne, on n'est plus que deux, mais on va quand même le faire. Si vraiment vous avez la vision, vous l'atteignez. Alors, à quel prix, quelle prise de risque? Et sans vision, vous plongeriez complètement dans une sorte de mine où vous êtes un tâcheron. Il y a un côté très prégnant, très brutal de tout ça. Je pense que la seule chose qui peut faire adhérer les gens, c'est une vision collective, une adhésion à un projet, d'entreprise, de marque, de groupe. Il faut toujours un projet collectif. Il n'y a pas de victoire individuelle. Aujourd'hui moins que jamais. Ça ne peut se faire que dans le collectif avec une adhésion la plus forte possible. » Opposé dans ses propos à une vision uniquement quantitative du temps, il développe: «L'espoir est dans l'élasticité du temps et que cette vision est très psychologique. Le modèle social développé est extrêmement cloisonnant. Qui explique aux gens qu'une minute est une minute, qu'une heure est une heure, que c'est très « boite » et qu'on est obligé de protéger leur boite. (...) Il n'y a pas de stratégie sans gestion du temps. Prenez la stratégie de négociation. Cette vision est essentielle. Il y a des moments où vous allez devoir avoir une dimension très lâche, où on prend son temps. Et puis des moments où au contraire, on va compresser le temps, comme une pompe à vélo, et re-densifier à fond et l'injecter en très peu de temps. Vous pouvez avoir la meilleure stratégie du monde, si vous n'avez pas une vision du temps et de comment vous allez le manier, ça ne va pas être bon. Je crois que l'avenir de l'entreprise sera plus dans sa capacité, au travers des individus, à manipuler le temps. Parce que sans ça on meurt. Parce que la mondialisation, ça tourne vingt-quatre heures sur vingt-quatre. Donc de toute façon, la solution elle est... que soit vous vous shootez, soit on doit trouver une autre dimension au temps. C'est assez segmentant, parce que si vous regardez notre système politique, on est à l'opposé de ça. Complètement. On s'entre-déchire pour des histoires d'heures, de pointage, de machin... De quoi on parle (il s'anime) ? On parle d'heures comme on parle de carottes. Une carotte restera toujours une carotte. Alors que le temps, c'est pas du tout ça. Ça peut être une montagne comme ça peut être une souris. »

« Tout est envisageable », mais pas forcément acceptable

Concernant la demande de temps partiels ou de congés de longue durée : « Je pense honnêtement que tout est envisageable... Je vous donne un exemple que je vous donnais tout à l'heure : les congés maternité se font et malgré tout se passent. Donc on est dans le cadre de six mois d'absence. Mais les choses évoluent tellement vite que quand une personne qui a décroché six mois revient, mine de rien, du propos même des personnes, il y a une vraie souffrance. Dans le rythme, dans le fait qu'elles sont larguées. Une organisation, vous savez, c'est comme une peau. Une organisation est un organisme. La seule chose qu'on ne peut pas vous arracher, c'est le cerveau. Mais sinon, on vous enlève un œil, malgré tout, vous survivez. Une entreprise, c'est pareil. Personne n'est indispensable dans une entreprise, y compris son PDG. On a rarement vu une entreprise se casser la figure après le départ d'un PDG, aussi charismatique et prestigieux soit-il. Si on est d'accord sur cette constatation, personne n'est irremplaçable. Mais c'est comme le sport de haut niveau. Un sportif qui s'arrête six mois, il met entre six mois et un an à revenir dans le coup. Et aujourd'hui les rythmes... Alors, si c'est une personne qui est à un niveau de production industrielle, de laborantin, même de chef de produit marketing, je pense que tout est faisable. Parce que ce sont des dynamiques de production et que le niveau d'expertise réclamé existe mais est assez facilement appréhendable, dans un temps raisonnable,

par un autre. Donc tout est possible. Maintenant, vous commencez à monter et vous avez un ensemble de qualités qui font que la personne s'est retrouvée à ce poste : elle est autonome, réactive, organisée, elle a une bonne expertise... Et là, la fille ou le gars vous dit : « *Moi, j'aimerais bien prendre six mois etcetera...* » Là, il y a un gros problème. Ou bien, vous tournez à 200% et vous n'y arrivez pas, ça continue à s'écumer et vous dites « *J'aimerais bien prendre trois cinquièmes* ». Là, l'entreprise ne sait pas faire : « *Comment je vais faire ? Y a que vous qui connaissez bien le contexte, les dossiers...* » » A titre individuel, cela lui semble difficile d'entendre ce type d'aspirations chez des personnes expertes ou très autonomes. Cependant, en terme d'organisation, il estime que « tout est faisable », surtout si c'est « une politique d'entreprise », qui ne la met pas en danger : « On sait qu'une entreprise finalement repose sur très peu de personnes. Quand vous en avez quinze mille, ce qui est notre cas, vous en avez.... Bon déjà, il y a un collège de cent, qui est clairement identifié, qui sont les manageurs. Puis, on va ajouter des experts. Bon, on va arriver à deux cents personnes. Probablement on ajouterait huit cents personnes.... Je dirais qu'on peut probablement faire l'exercice pour quatorze mille, d'aménager le temps. Pour mille, ce serait plus difficile. Tout est faisable. Après, c'est une politique d'entreprise. Et de ne pas se placer en infériorité par rapport à la concurrence. »

### Le temps, outil de pilotage d'une activité d'expertise

Lorsque Florian évoque les opportunités qu'il a eues de travailler sur la dimension du temps, il relate une expérience au cours de laquelle, à partir des compétences d'une douzaine d'experts en « affaires réglementaires », il monte un service de production de dossiers, dont les délais doivent être courts. Sa réponse en terme d'organisation répond alors à un enjeu d'entreprise.

## O Quantifier le travail pour planifier l'activité

L'expertise relevant d'un travail intellectuel, donc potentiellement illimité, il décide d'utiliser les méthodes des cabinets conseils pour évaluer le détail des activités et offrir des délais de réponse fiables et courts aux clients internes. Cette quantification - en heures et dans les moindres détails - des travaux d'expertise se met en place en un an et demi, dans un « joyeux chaos », avec la « difficulté de démonter le moteur pendant qu'il tourne », puisque l'activité continue en même temps. Cela lui donne « une vision extrêmement précise » de l'activité, afin de la renvoyer « vers les clients » pour leur demander de « planifier leurs besoins » en échange d'un « engagement très formel sur les délais » Pour faire face aux clients irréductibles, Florian explique : « On a réservé des places pour les premiers qui ont accepté le système. Les autres, on n'avait pas de place pour eux. (...) J'ai été impitoyable. Ils devaient remonter à leur propre patron, qui devait m'appeler pour débloquer le truc. Ça faisait un peu désordre. Je n'ai la plupart du temps pas lâché, parce que ça désorganisait mes services, et ça se répercutait sur le plus grand nombre, et sur ceux qui avaient joué le jeu. »

# ${\it @ D\'evelopper la polyvalence pour permettre l'\'evolution des personnes et le lissage d'activit\'e}$

Cette révolution culturelle dans le service comme auprès des clients internes lui a permis de « piloter les affaires réglementaires à trois mois, [donc] (...) de gérer les effectifs, les temps, puisqu'on était en dynamique RTT [Loi de Robien] avec dix semaines de vacances. » Cette planification lui a permis d'organiser les absences en fonction des pouvoirs de validation de chacun et de « cultiver la mise en polyvalence des experts inter pôles. Ça leur a permis d'évoluer un peu, plutôt que d'être cloisonnés. »

## 3 Partager les savoir-faire pour faire face aux absences et être réactif

La créativité dont il a dû faire preuve pour répondre à la fois à la demande de réactivité du service et aux absences dues aux dix semaines de vacances des salariés l'a amené également à mettre en place

des actions pour transmettre rapidement les compétences afin que personne ne soit irremplaçable : « Ce qui a été dur, ça a été de transformer le savoir-faire en faire savoir. On a construit des livrets dans le service. On a tout mis en manuels. Ce qui a été tout à fait déterminant, parce que quand il y a eu des absences pour maladie et autres, on était capable de recruter une personne de l'extérieur et de la rendre en dix jours opérationnelle en expert de production. On a aussi monté des bases de données, (...) [ce] qui a permis de passer (...) à la dimension informatisée avec évidemment plus de performance, de capacité de recherche a posteriori, et une traçabilité, ce qui était finalement le but ultime ».

Les contraintes d'absences générées par les trente-cinq heures De Robien ont donc permis de faire face à des absences imprévues grâce à la mise en commun des savoir-faire et compétences. D'autre part, le service a pu répondre à l'objectif de réactivité grâce à l'évaluation quantitative des temps d'activité. Elastique ou quantifiable, le temps a cette double dimension dont l'entreprise sait user selon l'intérêt qu'elle y voit.

## 2. La conviction d'un rôle à jouer par l'entreprise

Paul-Henri a occupé plusieurs fonctions à la direction de son groupe, dont celles de directeur ressources humaines et de directeur d'un établissement de plusieurs milliers de personnes. Ayant à cœur de maîtriser lui-même l'organisation de son temps de travail comme du hors travail, il a de multiples activités dont il décrit la « synergie » évidente avec le travail. Très attaché au résultat, au « livrable » réalisé dans le temps imparti, il estime que le salarié autant que l'entreprise ont un rôle jouer pour améliorer l'efficacité au travail : les personnes sont mieux dans leur charge de travail et dans leur équilibre de vie, l'entreprise s'y retrouve dans ses résultats.

### Une synergie évidente entre travail et hors travail

## Une expérience personnelle probante

Paul-Henri a une « expérience très ancienne » sur la diversité de ses activités : « Je faisais du scoutisme quand les autres étaient déjà coincés par des études ou par autre chose. Je faisais du rugby quand j'étais en classe prépa, (...) ce qui me permettait le jour des concours d'être en super forme, ce que les autres n'avaient pas du tout préparé. » Il précise qu'il n'est « pas prisonnier » de telle activité et qu'il a « toujours le choix » de ce qu'il fait. Souhaitant partager ses convictions, il évoque la possibilité que sa « contribution » dans l'enquête puisse « être développée dans d'autres tribunes » et qu' « on devrait (...) forcer les jeunes à faire du sport au lieu de simplement se remplir le cerveau ». Il parle « de cette grande synergie qu'on peut avoir entre des activités qu'on peut mener à des moments différents dans la journée » qui a eu lieu « bien avant » son entrée dans la vie professionnelle.

#### Un intérêt certain pour l'entreprise

« On s'aperçoit que quand on fait du sport (...), on s'aère l'esprit, on le vide. Donc quand on revient au boulot, il est (...) plus réactif... » Evoquant un de ses discours de vœux en tant que directeur d'établissement, il se rappelle ses conseils aux salariés : « vivez votre vie personnelle, votre vie familiale, faites du sport, aérez-vous l'esprit, parce que vous serez meilleurs au boulot. » Il ajoute : « C'est même pas philanthropique. (...) Dans une entreprise, plus les gens sont heureux, mieux ils travaillent. Il y a un double effet, c'est idiot de ne pas en profiter. Alors que quand on les force à bosser, à bosser, on les tue, au sens propre et au sens figuré. Eux ne sont pas bons et l'entreprise non plus. Il faut arriver à casser ça. »

## L'objectif : obtenir un travail efficace dans le temps imparti

« Ce qui compte c'est le résultat, par rapport à l'énergie dépensée»

Paul-Henri dit se « battre contre plusieurs habitudes », dont celle de définir le temps comme « l'unité de compte du travail effectué ». Pour lui, « le travail est un résultat, une performance » ; il prend alors l'exemple d'une copie au lycée ou d'un prix Goncourt, pour lesquels le temps passé ne présume pas du résultat. Il précise « qu'on n'a pas assez la culture du résultat, du livrable (...), par rapport à l'énergie dépensée, qui est celle du temps. (...) [Lorsque] le principe est que chacun a la même productivité, le fait de compter en heures est très bien. Mais dans des systèmes de plus en plus sophistiqués, où la productivité est beaucoup plus sensible, soit entre les gens soit entre les moyens ou les méthodes utilisés, pouf ! Tout de suite, ça va changer le résultat » 366.

« Je me bats sur l'énergie perdue »

Sa première illustration relative au gaspillage d'énergie est le fonctionnement d'une machine et son taux de rendement : « On est dans le travail soumis à la même problématique, de savoir quelle est l'énergie que je dépense pour rien, pour chauffer - et que les autres vont dépenser pour refroidir, donc je rajoute du travail inutile aux autres. Ce n'est pas l'augmentation des heures de travail n'importe comment qui fait le boulot. » Il évoque ensuite un insecte qui s'épuise devant une fenêtre sans trouver la sortie : « souvent dans le travail, on a tendance à mesurer l'effort des gens non pas en tant qu'effort positif, mais en tant que dépense d'énergie. D'ailleurs, on paye les gens à l'heure, depuis toujours, parce que c'est facile [à compter] alors que c'est plus difficile de compter le livrable. »

Pas d'intérêt pour les heures supplémentaires des « non cadres » Sur le plan financier d'abord, Paul-Henri prône une limitation des heures supplémentaires des non cadres, souvent « de moins bonne qualité alors qu'elles sont payées plus cher ». Son action est d'accroître la valeur ajoutée des personnes pendant le temps contractuel. Il évoque un secteur qu'il a dirigé, dans lequel les salariés réalisaient beaucoup d'heures. Persuadé que les activités n'étaient pas optimisées, il annonce que les dépassements horaires ne permettraient plus de bénéficier d'augmentations de salaire. Puis il engage une analyse de leurs activités avec les salariés : « Je les ai poussés à prendre des décisions concrètes pour (...) travailler autrement. Mon rôle de manageur n'a pas été de les inciter à faire beaucoup d'heures, ça a été de dire « vous allez travailler dans le format normal, parce que vous allez être plus en forme, parce que quand on travaille quinze heures par jour, on n'est pas bon. Il y a un moment où l'heure devient moins productive que l'heure précédente. »» Sur le plan du respect du temps physiologique ensuite, Paul-Henri voit deux risques à engager des heures supplémentaires, la fatigue qui rend le travail moins constant, et celle qui peut aboutir à des accidents. « Au bout d'un moment, ce sera la grosse fatigue. Ce n'est pas que le gars part à l'hôpital : c'est qu'il lève le pied, ça ne se voit pas, il travaille moins, ça ne se voit pas. C'est au bout d'un certain temps que ça se voit. Pour la production de l'entreprise, on a intérêt à avoir une énergie constante de la part de tous les individus au mieux de ce qu'ils savent faire. S'ils tirent sur l'élastique, au bout d'un moment, ca casse. On peut avoir des coups de bourre ponctuels, dans une période importante. Mais cela doit rester exceptionnel. » Marqué par un accident mortel alors qu'il était chef d'établissement, Paul-Henri expliquait à ses équipes : « Plus vous travaillez, moins votre boulot est de qualité. Et vous risquez de faire des bêtises, donc c'est très grave : il faut tout recommencer. Sans parler de l'accident.»

<sup>&</sup>lt;sup>366</sup> Cette conception bouscule la logique du travail au temps qui prédomine pourtant dans les textes.

#### Des dépassements des cadres appréciés différemment

Il reconnaît que les cadres ont l'habitude de dépasser leurs horaires contractuels, concernant ce « qu'on voit », puisque « ce qu'on ne voit pas, ce sont les gens qui en font moins. C'est plus discret. » En tant que manageur, il explique que cela peut être « pas mal » : « Je sais qu'untel en fait beaucoup, parce qu'il a beaucoup de boulot et que quelque part, c'est quand même pas mal. (...) En plus on charge toujours les mêmes. » Toutefois, il les renvoie à leur propre choix : « On voit les gens qui prennent tout le boulot. Qui disent « ça, je vais m'en occuper, je vais rester... »» Levier de différenciation parmi d'autres dans l'évaluation des cadres, le temps qu'ils passent à travailler agit ou non en faveur des intéressés, selon leur efficacité : « Il y en a qui font beaucoup parce qu'ils sont très mal organisés. Il y en a qui n'en font pas beaucoup parce qu'ils n'ont pas beaucoup de boulot. Il y en a qui en font moins parce qu'ils sont plus astucieux que les autres. Ça se voit très bien quand on est manageur et qu'on est proche de ses équipes. »

Considérant que les gens choisissent librement, selon leur « nature » et comme une forme de souplesse, de travailler à la maison, il leur dit : « C'est votre choix, ne faites pas des choses qui sont contre nature. Si vous avez besoin le soir d'être avec votre famille, vos enfants... n'apportez pas du boulot. » Toutefois, il ne leur interdit pas non plus, expliquant qu'en tant que manageur, il « laisse cette liberté-là », comme une possibilité de rattraper le temps perdu. Il estime en effet que si les personnes le font, cela « prouve bien qu'à un moment donné, les heures passées au boulot ne sont pas vraiment des heures de travail. » De plus, confirmant que ces heures sont un « décalage » du travail, il ajoute que ce temps échappe à l'employeur : « On ne sait plus mesurer quelles sont les heures de travail quand on travaille de façon aussi décalée. Parce que les heures qu'on passe à la maison, on les compte comment ? »

### Les moyens : une répartition entre salarié et employeur

Paul-Henri considère que l'entreprise a un rôle à jouer concernant l'articulation des temps et le respect des temps, y compris hors travail, des salariés: « Dans la mesure où ça influe énormément sur l'efficacité des gens: oui. Une personne qui est mal à l'aise avec son temps, qui est débordée de boulot ou n'en a pas assez, qui fait des heures pas possibles ou qui au contraire fait n'importe quoi parce qu'elle est mal managée, c'est une efficacité perdue pour l'entreprise. Donc elle DOIT s'en occuper. C'est sa propre performance qui est au bout. Surtout quand il y a du monde. » Les moyens d'action de l'entreprise complètent les efforts d'organisation personnelle que chaque personne doit cependant faire.

## Décider de son emploi de temps : une aptitude qui se travaille

Paul-Henri rappelle que quatre-vingt six mille quatre cents secondes par jour sont données, « tous les jours, tous les matins, à tout le monde, sur toute la terre ». Deux attitudes sont possibles alors : « gaspiller » ce « cadeau », c'est-à-dire ne pas décider de son usage, ou bien le maîtriser, en tirer le meilleur parti possible. « La vie n'est pas un devoir. » Cette maîtrise passe par une nette « séparation dans les séquences ». La vie professionnelle ne doit pas absorber les personnes en permanence « Je ne travaille pas [pour mon employeur] vingt-quatre heures sur vingt-quatre. Pareil pour l'association [dont je suis administrateur]. Ce sont des choses compatibles. Hier, [j'avais un] problème professionnel (...). Quand je suis arrivé ce matin, il était au vestiaire (...) et lundi matin je repasse au vestiaire pour le reprendre. » Le talent nécessaire, que chacun doit développer, est le « recul sur soi », « mais quel que soit son niveau du début, comme dans le sport aussi, il faut s'entraîner, se former. (...)

On n'est pas tous égaux sur ces sujets-là. J'aurais trouvé plein de gens comme moi. (...) [Or], je trouve très peu de gens qui aient cette vision. Quand je la partage, (...) je leur apporte tellement de questionnements qu'une évolution peut se faire. [Certains] ont appris à mieux utiliser leur temps, parce qu'on en a parlé. Quelquefois ils pensent à moi : « Il y est arrivé, je vais quand même essayer. » Il y a une pédagogie qu'on peut faire autour de ça. » Ce recul sur soi est d'autant plus important que la relation au temps a été bouleversée par les nouvelles technologies, la concurrence mondiale et le développement des loisirs, dont les gens sont devenus « prisonniers » : télé, jeux vidéo, matchs de foot. « Des gens sont stressés, même pas à cause de leur boulot, à cause de leur vie tout court » et de « l'entraînement très médiatisé ». « On n'écoute plus les sages ». Paul-Henri trouve « inquiétant » de voir des « gamins de dix ans » qui ont déjà un emploi du temps tel qu'ils « n'ont pas le temps ».

« La qualité du management de proximité »

### ① La qualité de la relation managériale

« Le premier moyen, c'est le management direct de quelqu'un avec son équipe, (...) qui n'est pas assez utilisé. C'est très fort la relation managériale, ce qu'elle peut apporter ou non. Je l'ai vu dans les deux sens. J'ai vu le malheur que ça peut apporter. Des gens qui ont des relations impossibles ou difficiles, qui ne se parlent pas... Ou un chef d'un autoritarisme complètement inutile, passé de mode, mais qu'on est obligé de respecter parce que c'est le chef et que c'est lui qui influe sur le parcours de carrière. Il y a une trouille de ça et un effet du management qui peut être complètement inversé par rapport au résultat. On peut tuer l'efficacité en croyant qu'on fait travailler les gens. »

## ② L'aptitude à mettre en relation capacités, objectifs, charge et reconnaissance

« Il doit voir des choses même si elles ne sont pas visibles, chiffrées. Entre deux bonhommes qui font le même boulot, si un le fait mieux et plus vite que l'autre, le manageur le voit.(...) Il doit en tirer les conséquences : la charge confiée à l'un ou à l'autre, la complexité de la tâche, l'objectif fixé... On va être plus exigeant avec quelqu'un de plus performant qu'un autre. (...) On a à le traduire en objectifs et (...) en rémunération derrière, [en] reconnaissance au sens large (...). Quelqu'un qui apporte plus à l'entreprise doit être rémunéré en fonction de ce qu'il a apporté et pas de quelque chose d'autre. (...) Sinon, il n'y a aucun intérêt à faire du travail important. (...) Comme [ces décisions] sont souvent délicates à prendre dans les entreprises (...) il y a des décisions collégiales de manageurs, [pour] mieux objectiver le résultat, même si on n'a pas le thermomètre exact. Et puis les itérations. Si (...) le gars réagit très mal, ça doit se voir aussi. S'il se sent injustement reconnu, il doit pouvoir le dire. Si les gens ne s'expriment pas parce qu'ils sont brimés, ce n'est pas du bon management non plus. »

Plus loin dans l'entretien, il précisera que la prime annuelle tient compte de « la réactivité, de la disponibilité, de l'efficacité, de la performance... Tout ce qui fait que quelqu'un est mieux qu'un autre. »

### ③ L'entretien annuel : le moment de faire le point

« Sur le plan individuel, l'endroit où les choses sont évoquées, (...) c'est l'entretien annuel. C'est le lieu où ce point-là doit être évoqué. Un point s'appelle l'organisation du travail. (...) Et en particulier, dans la relation entre quelqu'un et son chef, qu'est-ce qu'on peut améliorer pour que le travail soit fait de façon plus intelligente ? (...) Aux gens que je manageais, je demandais s'il y avait des choses que je demandais de faire qui leur semblaient inutiles. « Ou qui t'ont apporté beaucoup plus de travail que je le pensais » Ça m'est arrivé de [supprimer des activités ou de simplifier le travail]. » L'entretien annuel est aussi l'occasion de faire le point sur des investissements extrêmes : « les gens qui restent

jusqu'à vingt-deux heures le soir, c'est pas qu'ils ont trop de boulot. C'est qu'il y a un problème. Faut comprendre quel est le problème. (...) J'ai plein d'exemples de gens très malheureux chez eux. Ils rentraient, mangeaient leur soupe et allaient se coucher. (...) Ce management de proximité, je pousse beaucoup à le faire... Il n'est pas toujours facile, parce que des fois les gens sont loin, (...) on a des structures un peu éclatées. (...) Quand je fais des entretiens, je demande comment les gens se situent par rapport à leur temps de travail. »

### ① L'écoute des aspirations sur l'équilibre des temps de vie

L'exemple de Paul-Henri est celui de ses secrétaires, auxquelles il demande systématiquement quelles sont leurs contraintes personnelles. Pour les cadres, il précise que les ajustements concernent les missions à éventuellement retirer si la personne ne parvient pas à tenir son objectif dans les échéances voulues. Lorsque des cadres se plaignent de « travailler trop par rapport à ce qu'ils attendaient », c'est pour Paul-Henri « toujours l'occasion de renvoyer la personne à la façon dont elle utilise vraiment son temps ». Mais il n'est « pas sûr de les avoir vraiment convaincues. » Il reste « sûr que les gens qui sont débordés de travail » ne sont pas toujours « conscients qu'ils peuvent quand même jouer dessus ». Il « parle d'établir le dialogue et de mettre les choses face à la réalité, parce qu'à la fin, de toute façon, tout le monde perd. » Sans nier le stress et « l'élasticité » demandée aux personnes, il pense que « la qualité du management de proximité devient de plus en plus primordiale pour gérer tout cela. »

Lorsqu'il s'agit de se prononcer sur les gagnants et les perdants de la libre détermination de ses temps, Paul-Henri répond « En général, c'est du gagnant, gagnant, à condition que ce soit négocié. Le côté choisi du gars qui travaille... Faut qu'il y ait aussi un côté choisi du côté de l'entreprise. Ça va aussi vers le choix d'activité. « *Voilà comment on s'est organisé mais du coup telle activité n'est pas possible.* » Le gars qui est chez nous pilote d'avion, je peux vous dire que s'il vient quand il veut le matin et qu'il part quand il veut le soir, ce n'est pas possible. Il y a des activités avec des contraintes. Mais ce n'est pas tous les boulots. On peut l'adapter suivant les boulots. »

## © L'amélioration des performances des gens

« Le manageur [doit] valoriser les gens et les amener à toujours être meilleurs (...). La formation en fait partie, mais il n'y a pas que ça. » Concernant leur charge de travail, les [cadres] ne savent pas comment faire concrètement : « Moi, c'est pas possible : j'ai trop de boulot. » Et je leur renvoie « ça veut dire quoi ? T'arrives le matin, tu fais quoi ? Est-ce que tout est utile ? C'est le chef qui le demande ? C'est l'habitude ? Y a t-il une procédure qui prévoit que tu le fasses comme ça ? On ne pourrait pas aller plus vite ? On ne pourrait pas le faire faire par quelqu'un d'autre ? Ce que tu fais, y a pas déjà quelqu'un qui le fait ?» Ce sont des questions comme ça qui obligent à se poser des questions. »

© L'expression des attentes dans des délais raisonnables : laisser les autres maîtriser leur temps « C'est pas parce que je suis chef que je suis maître du temps des autres. Et, là-dessus, souvent, les chefs se trompent. Les autres ne sont pas à leur disposition. C'est le chef qui doit être à la disposition des collaborateurs. C'est moi qui dois donner aux gens du temps pour qu'ils l'utilisent le mieux. (...) Le gars qui a le plus écrit sur le management, c'est Jean de la Fontaine. Le lièvre et la tortue, c'est exactement cette problématique-là. Le lièvre qui court beaucoup plus vite, gère très mal le trajet. (...) Alors bien sûr, tout n'est pas prédictible (...) Il y a des choses qui seront de toute façon en urgence. (...) Ces vraies urgences, laissons-les en vraies urgences. N'en rajoutons pas des fausses. (...) Donc donnons les exigences à nos collaborateurs dans les délais qui leur permettent d'utiliser le temps. (...)

On peut très bien gaspiller les gens. Et le temps. Et la performance. Et la qualité. Tout. On a tout perdu. On a un levier de productivité pour les entreprises qui est simplement de savoir exprimer ce qu'on veut dans les délais qui vont bien. Quand on le pratique, les autres sont obligés de faire pareil. (...) Le temps est aux autres. Il n'appartient pas au chef. »

Les formes « d'organisation du travail »

« La deuxième chose qu'on peut voir, c'est le côté organisationnel. La façon de découper ou répartir le travail, organiser les équipes... C'est un point important. »

« La négociation collective »

Ensuite, nous avons « tout ce qui peut être négocié collectivement, discuté. Les syndicats ont beaucoup d'idées sur la question. (...) C'est leur rôle également dans l'entreprise. Quand j'avais le CE, j'avais une commission horaire, qui travaillait sur toutes les adaptations qu'on pouvait faire collectivement dans une zone donnée. On a modifié l'horaire de travail à la chaîne : ça a été discuté entre le management et la commission horaire qui est venue ensuite le présenter en commission CE, puis on a voté et tout le monde s'est exprimé. C'est la négociation qui est importante pour trouver des modes collectifs qui vont bien à tout le monde. Parce qu'on travaille quand même en collectivité. »

L'utilisation de « nouveaux leviers »

Le dernier point, ce sont des organisations « innovantes : le télétravail, le temps partiel... Ces choses qui peuvent apporter des leviers nouveaux, qui souvent sont importants sur les motivations individuelles, et qui peuvent l'être également sur l'aspect économique. » Tout au long de l'entretien, Paul-Henri évoque des raisons pour lesquelles l'entreprise n'a pas développé le temps partiel de façon innovante (seules des femmes employées ont été volontaires, surtout pour prendre le mercredi), alors que le temps partiel, comme le télétravail, peuvent présenter des opportunités pour l'entreprise.

- ① Les freins à l'accès de tous au temps partiel et les issues possibles
- ✓ Lorsqu'une entreprise met en place une **mesure d'incitation financière**, pour développer le temps partiel au moment où elle le souhaite (pour une raison de réduction de masse salariale, un engagement politique ou autre), il devient plus coûteux d'avoir recours à deux mi-temps qu'à un temps complet : « c'est ça des fois qui freine le temps partiel (...): ça coûte plus cher si on a des mesures d'accompagnement. » Outre ce frein, qui est financier, les autres sont culturels ou organisationnels.
- ✓ « A ceux qui disent « Si tout le monde est à temps partiel on ne peut pas travailler » : je dis « non, on a des usines en deux huit, donc tous les gens sont à mi-temps par rapport à leur usine, y compris le patron. Ça veut dire qu'on y arrive. Qu'on peut organiser le fait que tout le monde n'est pas présent dans l'entreprise. A condition de bien définir le poste. » Il y a des postes qui ne sont pas adaptés à ça. Et bien définir ce qu'on attend des uns et des autres. Si on dit « moi, je veux qu'au coup de sifflet bref, dans le quart d'heure qui suit, la personne soit dans mon bureau », ce n'est pas compatible ».

Dans le fonctionnement actuel, « plus on est à temps partiel, plus il faut travailler sur le long terme. Puisque le jour où on va avoir besoin d'eux, c'est le jour où ils ne sont pas là. Et puis il y a des courts termes qui sont de faux courts termes. Qui sont devenus des courts termes parce qu'on ne les avait pas préparés avant. Donc il faut anticiper pour éviter d'avoir des courts termes inutiles. »

Hormis une « mauvaise » utilisation des téléphones portables qui agrandit la part du court terme dans les activités (« il y a des gens qui prennent du plaisir à répondre, pour montrer (...) qu'on a besoin d'eux. Il y a un plaisir d'être indispensable »), Paul-Henri pense que pour les fonctions qui subissent des sollicitations de tous les instants, « le temps partiel sera difficile à mettre en oeuvre. (...) Mais

[sur] 95 ou 98% des postes à temps complet, tous n'ont pas nécessairement à être à temps complet. On peut très bien les découper. On trouvera toujours les 20 ou 30% de postes où on dira qu'on ne peut pas. OK. Mais ce ne sera jamais 95%. » Une des causes est la difficulté à s'éloigner de la norme.

- ✓ « Faire autrement, c'est toujours embêtant. On aime bien les choses normées. Tout le monde pareil. » Cependant, c'est aussi un regard sur le temps qui n'est pas le bon selon Patrick.
- ✓ « Les résistances viennent souvent du fait que le temps est considéré comme une contrainte. Je reviens à mes propos du tout début. Le manageur considère que le temps est un adversaire, donc il ne va pas lutter contre. Donc commencer à dire que les gens pourraient faire ce qu'ils veulent en terme de choix de temps, c'est accepter l'idée que le temps est un allié. Or le temps n'est pas un allié culturellement, c'est un adversaire. » Cette façon de considérer le temps est liée à notre organisation du travail, faite d'interrelations, plus ou moins dépendantes, notamment entre les cadres.
- ✓ Paul-Henri est certain que dans l'hypothèse où 30 à 40% des personnes qui font de l'encadrement aspiraient à prendre un quatre cinquièmes, « cela ne plairait pas du tout à la direction », « parce qu'on n'imagine pas comment ça marche ». « La façon dont on travaille aujourd'hui, (...) c'est que les cascades de structures ont des réunions régulières d'échanges d'information. Il faut bien que les gens soient là. Eux-mêmes ont des réunions avec leurs équipes. En général on appartient à la cascade du dessus et à la cascade du dessous. Dans des organisations matricielles on appartient à des cascades transverses en long, en large et en travers, ce qui est le cas chez nous. Donc on a **plein de rendez-vous dans la semaine** plus ou moins figés. Imaginez qu'il y ait toujours un absent, on se dit que ça ne va pas marcher, parce qu'il va rater quelque chose tout le temps. On a la conception aujourd'hui que parce que tout le monde est là en même temps, on arrive à travailler ensemble. Mais c'est très culturel. » Paul-Henri propose alors de s'interroger sur la nécessité que chacune des personnes soit effectivement là, d'autant que la tenue des réunions nécessite une discipline qui reste à développer, comme la ponctualité, sans laquelle nulle maîtrise de son temps et nul respect de celui des autres n'est possible. Ce frein est très lié au fonctionnement et aux représentations de l'encadrement en France.
- ✓ « Les gens qui ont plus de moyens et qui font de l'encadrement ne s'imaginent pas à la fois faire de l'encadrement et être absents. Parce qu'aujourd'hui, ce n'est pas dans la culture. Surtout en France. Moi je leur dis « Mais écoutez, vous êtes en déplacement ce jour-là : vous n'êtes pas à votre bureau et votre service continue de fonctionner. » « Oui, mais je suis au boulot : je suis en déplacement. » « On s'en fiche. Quel est le besoin d'être proche des gens tout le temps ? Il n'y en a pas. » C'est un aspect culturel. Qui est très fort. Y compris dans les heures d'arrivée ou de départ. Quelqu'un qui va arriver à dix heures du matin pour travailler va être perçu comme un feignant. Moi j'en connais qui font dix heures, vingt heures, donc qui font des heures tout à fait normales. » Lorsque Paul-Henri se souvient d'une femme ingénieur, à temps partiel dans son équipe, qui terminait vers quatorze heures chaque jour, il précise qu'elle était « visible » et reconnaît que cette organisation pourrait être mise en place dans certains postes d'encadrement. Pourtant, il n'en connaît pas, sans doute aussi parce que les manageurs se l'interdisent.
- ✓ Pour Patrick, le temps partiel, « ce n'est pas péjoratif ». En revanche, « si on accepte mal qu'un manageur soit à temps partiel, ça veut dire que quelqu'un qui se met à temps partiel s'interdit d'être manageur. En tout cas de grimper dans la hiérarchie. »
- ② L'opportunité des nouvelles technologies de l'information
- ✓ Tout d'abord, en ce qui concerne le temps partiel, Paul-Henri constate qu' « on est encore dans le mode du cas particulier. » Mais il est persuadé que bientôt, « on pourra davantage développer le temps

partiel à haute dose. D'abord parce que les systèmes informatiques nous permettent de travailler à distance, à la fois en kilomètres et dans le temps. (...) On a la possibilité de désynchroniser les présences et les questions-réponses et donc de continuer à avancer. Or, le travail intellectuel, en particulier celui des cadres, c'est un échange d'informations, de décisions, de motivations, tout ce qu'on veut. Il y a des choses où il faut qu'on soit ensemble et des choses où ce n'est pas nécessaire.»

✓ Ensuite, les nouvelles technologies devraient modifier les critères d'appréciation de la proximité du management vis-à-vis des équipes : « Je suis persuadé qu'avec le développement des technologies de l'information : les e-mails, les vidéoconférences, le téléphone portable, plus les déplacements qui sont plus faciles qu'autrefois... On prend l'avion... Je suis persuadé que le temps de présence physique n'est pas le meilleur indicateur pour regarder la proximité du management. Même pire : je connais des gens qui sont toujours dans leur bureau et qui ne voient jamais leur équipe alors qu'elle est dans le bâtiment à côté. Donc c'est comme s'ils étaient absents. » Ce nouveau regard devrait permettre d'organiser des fonctions d'encadrement sans que la présence physique constante soit primordiale.

✓ Par ailleurs, il estime que les téléphones et ordinateurs portables, ainsi que la messagerie, permettent à chacun de maîtriser son temps et de définir sa relation avec ses interlocuteurs, s'ils sont utilisés « intelligemment ». Il explique comment son téléphone portable lui permet de prendre en compte les vraies urgences, de rester réactif et disponible pour son équipe, tout en refusant d'être interrompu inutilement dans ce qu'il fait. La possibilité de travailler chez soi avec son ordinateur portable est aussi une souplesse, un vrai « choix ». Quant à la messagerie, son utilisation « intelligente » permet de gagner du temps et de continuer à travailler en relation avec les autres en ayant la maîtrise du moment de l'activité.

✓ Enfin, le télétravail d'une partie de la population permettrait selon Paul-Henri de réduire les temps de transport de tous - donc l'équilibre des temps de vie - et la circulation dans les villes, même s'il présente des difficultés de mise en œuvre pour les entreprises : « Je trouve dommage qu'en France, on ne pousse pas plus, de façon volontaire, au télétravail. Au moins en région parisienne. (…) Il y a un réel levier économique. Bien sûr, il y a des contraintes physiques. Parce que travailler chez soi, ça veut dire quoi ? Comment s'isoler ? Est-ce qu'on a des enfants dans les pattes ? Qui paye le téléphone ? Est-ce qu'on est sûr que les gens travaillent ? Mais ça se traite : c'est de l'organisation du travail. »

### 3. Un lien direct entre politique sociale et résultats financiers

Benoît a créé son entreprise il y a dix-huit ans dans le secteur de l'équipement du bâtiment (fabrication de volets). Ses ambitions sont depuis le départ très fortes sur le plan social. Convaincu que le pilier social est central dans le développement durable comme dans l'obtention de bons résultats économiques, il a eu plusieurs initiatives en matière de temps de travail, qui le confortent dans la certitude que des organisations particulières devraient être regardées autrement.

#### Un patron aux ambitions sociales très fortes

Une revanche à prendre

« Mon père était ouvrier. Ma mère a élevé cinq enfants et après elle a fait de la comptabilité. Elle s'est formée à trente ans. Probablement que je prends une revanche. J'avais à démontrer aussi qu'on pouvait faire autrement dans une entreprise que de considérer les gens comme des objets. Pendant quatorze ans mon patron m'a appris plein de choses mais il m'a tout le temps dit qu'il perdait de l'argent. Je n'y ai

jamais cru, moi, je n'étais pas idiot. Alors nous ici on commente le bilan une fois par an à tout le monde. On met tout le monde dans une grande salle et puis on explique combien on a gagné, pourquoi, à quoi ça va servir, ce qui a été au banquier, au capital, à l'outil, aux salaires. C'est un ratio que je tiens toujours, ça. Je voulais faire ça aussi par rapport à mon père qui votait pour ses oppresseurs (il rit). Mon père a voté à droite toute sa vie et je lui disais « Tu votes pour ceux qui font que t'es payé au SMIC jusqu'à la retraite à faire des trucs pas intéressants et qui n'attendent qu'une chose, c'est que tu partes en retraite parce que t'es trop vieux et que tu vas moins vite. » Avant de créer l'entreprise, j'ai écrit les raisons de ce que je voulais faire : c'était faire autrement. Que de croiser un patron quinze jours avant Noël dans la cour et si on ne lui disait pas bonjour avec la révérence qu'il fallait, la prime était divisée par deux. C'était de ne plus vivre des choses comme ça. D'avoir des choses plus objectives, plus réglementaires. C'est ce qui m'intéresse. »

## Développer une entreprise « exemplaire »

Fort d'une expérience riche dans son métier, son « capital confiance » auprès des banquiers, mais d'aucun capital financier, Benoît décide, à trente-trois ans, au moment où, parvenu au poste de responsable de la fabrication dans une entreprise familiale, il est « à vendre avec les murs », de se lancer dans sa propre activité. Son ambition est de développer une entreprise « exemplaire » à partir d'une culture de valeurs sociales fortes, axées notamment sur le respect (notamment par l'écoute et l'objectivité des critères d'appréciation du travail fourni), la transparence (par exemple sur les résultats et dépenses de l'entreprise) et la reconnaissance (deux mois de participation sont versés aux salariés depuis quelques années), afin de « faire autrement ».

#### Une attirance pour « le pouvoir pour pouvoir faire »

Cumulant sans relâche les engagements, initiatives et responsabilités extra professionnelles, Benoît est à seize ans un président très investi du foyer des jeunes. Pendant douze ans, il s'occupe de l'organisation d'une foire écologique qui réunit des milliers de personnes autour de conférences qui présentent « l'écologie bio pure et dure » et « tous les aspects alternatifs à notre mode de société ». Guidé par son « côté entrepreneur », sa volonté d'être pris au sérieux et ses convictions personnelles, il monte et préside longtemps « une coopérative de distribution de produits biologiques ». Il est également longtemps engagé à Emmaüs. Se considérant comme « un animateur », il cite de nombreuses initiatives qui vivent toujours aujourd'hui, grâce à cette impulsion qu'il a donnée au départ et au détachement qu'il a opéré ensuite dès qu'il a trouvé des personnes pour continuer : par exemple une association d'aide et d'information pour les créateurs et repreneurs d'entreprises ou un comité des fêtes dans la commune dont il est le maire.

Ses responsabilités publiques se multiplient aussi : il est pendant douze ans président du Comité de bassin d'emploi de la ville, nommé par deux ministres successifs, est actuellement Conseiller Général, Vice Président de la Communauté de communes et a en charge tous les dossiers relatifs au social. Il préside aussi le comité régional de l'ANPE : « il y a quelques bricoles comme ça encore qui traînent autour... ». A l'issue de ce dialogue social territorialisé, réunissant employeurs, élus, organisations syndicales et associations, une démarche collective de gestion prévisionnelle des emplois et compétences a par exemple été mise en place : « C'est une boîte à idées. On plante des petites graines qui vont pousser dans les dix ou quinze ans qui viennent. Faut pas être trop optimiste non plus. » Benoît explique ces investissements par « une espèce de cheminement naturel à chaque fois. Et puis une attirance. Pas pour le pouvoir. Le pouvoir pour le pouvoir, moi ça ne m'intéresse pas, c'est le pouvoir pour pouvoir faire. Je me rends bien compte qu'il faut aller aux endroits où on est influent,

parce que si on a un idéal et qu'on a envie que les choses changent (...), on peut toujours crier mais si on n'y va pas... C'est un peu ça mon chemin. » Il vient de refuser de se présenter aux législatives comme suppléant du vice-président de région. Chaque renoncement lui est « douloureux ».

De nombreux arbitrages dans la répartition des activités « J'y arrive mal (il rit). C'est-à-dire je ris dans un moment où... Mais ça fait longtemps que ça dure. Et je n'ai pas parlé de ma vie privée. Comme par hasard j'en parle en dernier. Certaines personnes seraient là, elles diraient « c'est pas étonnant » (il rit). Quand j'ai créé mon entreprise, j'étais marié, j'avais deux enfants qui avaient huit et cinq ans en 88, et l'année d'après j'ai divorcé. Donc maintenant je suis remarié, j'ai un petit garçon qui va avoir dix ans ; mes deux grands ont vingt-six et vingt-quatre ans. J'ai la chance qu'on habitait tous dans le coin, donc on a pu avoir des relations familiales de ce point de vue-là. Ma fille était encore à la maison hier soir... Bon, ils passent à la maison, et quand ils étaient petits c'était pareil. (...) Je crois qu'avec leur mère on a vraiment géré ça très bien. Alors, malgré tout le temps que je consacre à mon travail et à la vie publique... Ma femme serait là, elle dirait « Ouais... » (...) Mais ce matin, je suis arrivé après vous parce que j'emmène mon petit garçon à l'école tous les matins. Sauf certains jours où je suis obligé de partir plus tôt, mais en principe je l'emmène. On déjeune tous les deux et je l'emmène. C'est déjà ça. Je protège tous mes week-ends. (...) Je n'ai jamais emmené de travail à la maison, même quand j'étais cadre. Et depuis que je suis chef d'entreprise, je n'ai jamais travaillé le week-end. » Après une tentative de comptabilisation de la répartition de son temps entre ses différentes activités, il évalue, malgré « un temps trop morcelé » pour que cette comptabilisation puisse perdurer, à quatorze heures par semaine son travail pour l'entreprise. « C'est tout. Peut-être un peu plus en ce moment avec la reprise des deux entreprises. Et je coupe le cou à cette croyance selon laquelle les patrons embauchent à six heures du matin et débauchent à vingt-deux heures le soir. Je ne veux pas croire ça. Mais nulle part. Il y a peut-être encore quelques fous qui se trimballent encore, mais ils oublient de dire qu'ils s'en vont à la chasse en Afrique pendant quinze jours ou qu'ils prennent du temps de temps en temps. Moi je pense qu'on cultive beaucoup cette image. Peut-être que je me trompe. Que je suis un peu en réaction. J'ai le sentiment d'être dans un rôle d'animateur, je donne l'impulsion à un certain nombre de trucs. Je pense avoir une certaine cohérence. Mais en même temps, je ne travaille pas beaucoup. »

### « Le pilier social, c'est le pilier central »

Une approche humaine qui le différencie de ses pairs

Dès le démarrage de l'entretien, Benoît précise : « Je ne suis **probablement pas** dans mon approche, par rapport à la question du temps de travail, **représentatif** des pratiques sur la question. » Effectivement, il témoignera à plusieurs reprises, spontanément, de l'incompréhension de ses homologues dirigeants d'entreprise dans la région, dont les approches sur le plan social sont sensiblement différentes. « J'ai réussi à faire quelque chose d'exemplaire au niveau social. Je n'ai pas dit « modèle ». Exemplaire, c'est toujours perfectible. On pouvait difficilement rêver mieux, même s'il reste des choses à arranger, à une époque où on parle de développement durable... Pour beaucoup de mes collègues, le développement durable, c'est accessible : il suffit de ramasser ses palettes et de se chauffer avec ses copeaux. Pour moi, même si on ramasse nos palettes et si on se chauffe avec nos copeaux, ce n'est pas ça. C'est le pilier social qui me paraît central. Tout tourne autour de ça. Nous, on en a fait la démonstration en reposant tout notre développement sur des valeurs et en le vivant en dixhuit ans en continu, quelle que soit la taille de l'entreprise. J'ai rencontré des collègues patrons qui me

disaient « Ouais, tu dis ça parce que vous êtes quinze, mais tu verras quand vous serez cinquante : ce ne sera plus du tout la même chose. Nous on est cinquante, on ne fait même plus de réunion de fin d'année pour boire un coup, parce que tout le monde s'engueule. » J'ai entendu ça. Et en fait, on était cinquante et on me disait « quand tu en auras cent comme nous, tu verras ». Aujourd'hui on est cent vingt-cinq. Je ne dirai pas que c'est pareil que quand on était vingt. Mais les bases restent les mêmes. Ca ne veut pas dire que chez nous tout le monde est toujours d'accord sur tout. C'est loin d'être le paradis. Il peut y avoir des conflits, des divergences d'intérêt, des choses qui s'expliquent... Mais la forme est d'un autre ordre parce qu'il y a un fond de culture basé sur le respect, la reconnaissance, la transparence...» Attentif aux conditions de travail des salariés, il insiste sur sa politique d'investissements et de dépenses qui le différencie de celle de ses pairs : « On a plutôt fait des investissements qui sont considérés comme des dépenses inutiles par nos collègues : sur la sécurité auditive, le confort, la manutention, le chauffage, la clarté... On fait en sorte que les choses soient agréables. Pour moi, ce sont des investissements, pas des dépenses. Les deux ateliers que je viens de reprendre, ils ne sont pas chauffés l'hiver. Il y a des brûlots, ils mettent du bois dedans. Des trucs interdits, en plus. Ici on chauffe, avec nos déchets. En plein hiver il fait minimum quatorze degrés dans l'atelier. Pour beaucoup de patrons, quand on fait de la formation, ce sont des dépenses, pour moi, c'est un investissement. » Selon Benoît, « dans les grosses entreprises, il y a des choses qui ont été faites parce qu'il y a les syndicats, mais dans beaucoup de PME de cette taille-là, c'est Zola. C'est vraiment terrible. Et ça, ça me motive énormément. » Dans une des entreprises qu'il est en train de reprendre, une femme volontaire au départ pour se faire licencier vient de changer d'avis « parce qu'il y a des choses qui vont bouger ». Même si ce départ l'aurait sans doute arrangé sur le plan financier, Benoît raconte ce retournement en le qualifiant de « génial ». Reliant sans équivoque la qualité du « pilier social » et les résultats économiques de l'entreprise, il se différencie de ses pairs, qui lui ont conseillé « d'attendre qu'elle dépose le bilan, ça aurait coûté moins cher ». Lui évalue au contraire que le « traumatisme des salariés et des clients » lui aurait « coûté plus cher ». Comme son entreprise a de très bons résultats financiers et une croissance toujours forte, il en déduit en souriant que « la plupart des chefs d'entreprise, qui sont des profils adhérents du MEDEF, pensent sûrement qu'il doit y avoir quelque chose dans le sol qui fait que cette entreprise va bien. Puisque déjà, on est passé à trentecinq heures avant tout le monde, au moment où ce n'était pas obligatoire. »

Une représentation salariale en construction

« Jusqu'à cinquante salariés, il n'y avait pas de délégué du personnel. Il y avait toujours un procès de carence, depuis qu'on a organisé des élections, tous les deux ans. J'ai essayé de faire ça bien dans les règles et de ne pas m'en mêler. Le patron paternaliste qui va choisir ses représentants du personnel, ça existe dans beaucoup de petites boîtes, il va dire « Dis donc, tu veux pas te mettre, si, si ça m'arrangerait parce que j'aime autant avoir affaire à toi... ». Ça c'est facile à faire. Moi, j'en trouve trois ou quatre, ce n'est pas difficile. Je me le suis toujours interdit. Quand on a été cinquante, c'est devenu difficile d'avoir un procès de carence. Comité d'entreprise obligatoire, délégué du personnel... Donc on a fait une délégation unique et là j'ai réuni tout le monde en disant « Ecoutez, j'ai besoin de délégués du personnel, d'un comité d'entreprise. C'est important. On rentre dans une phase autre. Il faut voir le côté positif des choses. Vous avez un rôle à jouer. » Et puis il y a eu des candidats. Ils ont été élus. Par contre, ils se sont très vite branchés sur le CE, la fête de Noël, etc... Il n'y a pas longtemps, comme je préside le CE, je leur ai dit « Attendez, est-ce qu'on pourrait pas se poser la question de l'utilité du CE sur un plan social ? (...) Est-ce qu'on ne pourrait pas dépenser autrement

notre argent ? » Et la réunion d'après des choses avaient avancé. Parce que c'est facile : un CE est la cible de commerciaux aujourd'hui. »

### Une capacité à faire confiance aux autres

Le rôle de chef d'entreprise de Benoît a considérablement évolué avec la croissance de l'entreprise, qui est passée de cinq personnes à cent vingt-cinq personnes en dix-huit ans. Chargé seul au départ de la prospection commerciale ou des relations avec les banques, il a délégué au fur et à mesure que son équipe de cadres se renforçait, jusqu'à ne consacrer qu'un ou deux jours par semaine dans son entreprise. « J'ai VRAIMENT délégué. Donc les gens à qui j'ai délégué prennent du plaisir aussi, parce que personne ne les surveille. (...) Et je fais comme ça aussi avec mes adjoints à la mairie. (...) Ça rend les gens efficaces. Ils donnent beaucoup plus. De temps en temps, il y a un truc qui n'est pas fait comme je l'aurais fait. Tant pis. »

### Des résultats financiers au rendez-vous

« Des fois je me dis que je dois avoir de la chance (...). Les difficultés structurelles, 92, la crise du bâtiment... nous on a pas connu : on a toujours gagné de l'argent. C'est ça la démonstration qu'on peut faire aussi. C'est une entreprise qui est exemplaire sur le plan de son équilibre financier. Où les salariés reçoivent en participation deux mois de salaire en plus à la fin de l'année. Ça correspond à notre niveau de résultat depuis deux, trois ans. L'entreprise gagne beaucoup d'argent, les gens sont plutôt mieux payés qu'ailleurs ». Et il ajoute : « bon, pas 50% de plus qu'ailleurs ! »

### Des initiatives diverses en matière de temps de travail

#### Un accord Loi De Robien dès 1998

Convaincu par la possibilité, très débattue à l'époque, de créer des emplois en partageant le travail, Benoît saisit en janvier 1998 l'opportunité de la loi De Robien pour réduire le temps de travail, tandis que la loi Aubry est encore en préparation. Il en fait « la promotion avec le préfet de l'époque » et précise qu'il était « un des premiers des Deux-Sèvres ». Son vecteur principal de communication a été ses salariés, « le premier média de l'entreprise », qui, lorsqu'ils étaient taxés de « tueurs de l'économie », « savaient dire dans un bistrot « Non, vous vous trompez. Nous on sait combien ça coûte. On nous a dit comment ça marchait » ». Plus nuancé sur la mise en œuvre de la RTT dans certains domaines comme les services, il est catégorique pour ce qui concerne son activité : « Dans l'industrie, avec des opérateurs qui ne sont pas des spécialistes, ni des soudeurs. Où on peut former des gens en quelques mois... Quand je vais à des réunions où il y a des patrons, je dis « je m'excuse auprès de vous, mais ça marche bien chez nous ». On a diminué le temps de travail de 10%, sans diminuer, ni geler les salaires. Ça ne nous a rien coûté. Au contraire, ça a créé une dynamique. Ça nous a obligé à une certaine réorganisation. On était en pleine croissance, donc on n'en a pas embauché dix mais trente dans l'année qui a suivi. »

#### Organisation de l'atelier : polyvalence, annualisation et recrutement

L'entreprise a « cinq gros secteurs, avec des pilotes ». Des « formations à la polyvalence chez les opérateurs » ont été réalisées : « On a peut-être 30% du personnel qui est assez ou très polyvalent, ce qui fait qu'on peut passer du personnel d'une équipe à l'autre. En fonction des charges de semaines, puisqu'on a optimisé le service client, on réunit les cinq pilotes. (...) On peut grossir une équipe et en affaiblir une autre quand il y a besoin. Il y a l'annualisation du temps de travail, qui a été faite avec l'accord sur les trente-cinq heures, qui permet d'aller jusqu'à quarante-quatre heures par semaine, sur des semaines ciblées dans l'année, et on peut descendre à vingt-six. Donc on a un compteur débit

crédit d'heures par personne. Qu'on a du mal à mettre en débit d'ailleurs. Ce qui fait qu'on écrête à plus de cinquante heures et on paye les heures en plus. Parce qu'on n'arrive plus à les faire récupérer. Parce qu'on est dans une phase de croissance à plus trente et quelques pour cent encore à fin octobre pour l'année. On est obligés, mais normalement on essaye de ne pas le faire. Parce que l'objectif de l'annualisation, c'est d'arriver à... Mais il y a des événements extérieurs qui font qu'on ne peut plus aller en période de baisse. Ou alors faudrait recruter beaucoup, mais les recrutements ne vont pas assez vite par rapport à ça. »

Aspirations individuelles: « tant qu'on peut dire oui, je ne vois pas pourquoi on dirait non » Lorsque le sujet des aspirations individuelles de temps de travail est abordé, Benoît montre qu'il est favorable à des réponses particulières si elles sont « gérables ». Il pense en premier lieu à deux congés parentaux à temps partiel accordés récemment : un garçon qui travaille à l'expédition et l'assistante du Directeur Commercial. Puis, parce qu'il « parle de cas sur lesquels on n'avait pas le choix », il cherche d'autres exemples. « On a au standard P. qui ne travaille pas le mercredi, parce que ses enfants sont encore petits. On en parlait l'autre jour, parce qu'on commence à avoir un problème au standard le mercredi : peut-être qu'il faudrait lui demander si elle n'a pas envie de travailler à temps complet. Ses enfants ont grandi, elle va nous dire. » Par ailleurs, un de ses salariés est « arbitre de football à un niveau élevé ». Il lui a demandé un jour « Si j'évolue dans ma carrière d'arbitre, on peut m'appeler un jeudi pour aller arbitrer un match à Brest ou à Bordeaux et je dois pouvoir prendre du temps. Est-ce que tu acceptes ? » Benoît raconte sa réaction : « Yoann, si un jour on s'aperçoit que c'est ingérable par rapport à ta fonction, parce que ça prend une importance telle..., on se remettra autour d'une table. Mais tant qu'on peut dire oui, je ne vois pas pourquoi on dirait non. » Ça a toujours été ma règle ici. Quand on vous demande quelque chose, demandez vous si vous pouvez dire oui, ou ce qui vous oblige à dire non. » Pour contrer l'objection principale qui peut lui être faite dans son usine, à savoir la création d'un précédent, il répond : « On nous demande des congés sans solde, parce que les congés ici sont réglés : trois semaines en Août, une semaine et des poussières autour de Noël parce qu'il y a deux jours supplémentaires et puis une semaine en février, pour la saisonnalité de nos produits. Une fille à la compta avait l'occasion d'aller en Guadeloupe et voulait une semaine en juin. Comme les cinq semaines sont prises, il y a un truc qui existe, ce sont les congés sans solde. On les a toujours acceptés. Sachant qu'il ne va pas y avoir une foule de gens qui vont le demander. Quand ça arrive, c'est gérable. » Evoquant la façon dont les entreprises devraient prendre en compte les aspirations des personnes, il conclut : « les entreprises n'ont rien à perdre, au contraire, à faciliter, à donner de l'air, de la souplesse par rapport à l'interdit ». La façon dont il explique l'embauche d'un de ses cadres illustre bien cet état d'esprit : il était « en rupture avec son patron » qui exigeait que les horaires de travail des cadres suivent les siens jusque tard le soir. « Un mec qui veut emmener ses filles à la danse le jeudi soir, ça m'intéresse : derrière, il y a des valeurs qui correspondent avec ce qu'on vit ici avec les gens ».

#### Vingt-deux jours de RTT par an : une discipline pour les cadres

Comme les autres salariés, les cadres ont 10% de réduction du temps de travail, donc vingt-deux jours de RTT annuels : « Pour les cadres, on a bien vu qu'on ne pouvait pas faire trente-cinq heures par semaine ». Se rappelant le changement de pratique et de culture autour de l'organisation du temps, Benoît a dû redresser une situation qu'il « n'apprécie pas », qui « peut créer des confusions », lorsque le suivi et la prise des jours de RTT n'est pas rigoureuse : « Du style « tu sais, j'en ai pris que dix, mais ne t'inquiète pas, j'en fais cadeau.» » Il raconte : « J'avais une équipe de cadres restreinte : (...)

on était quatre ou cinq avec moi. En fin d'année, C. me dit « Cette année, je n'en ai pas pris beaucoup, j'ai pas pu les prendre... » Je lui dis « T'en as pris combien ? » « Je sais pas, sept ou huit » mais personne ne les avait notés. (...) Et puis moi ce n'est pas mon rôle de noter ça au quotidien. Moi j'ai dit (...) « L'année prochaine, c'est obligatoire que vous preniez tous vingt-deux jours de RTT. Sinon, c'est que le système des trente-cinq heures n'est pas crédible. » Et depuis, tout le monde prend ses RTT, avec une organisation qu'on a mise en place ensemble. Moi, je ne suis pas concerné par le système, parce que je ne travaille pas deux cent vingt jours de toute façon ici. » Avoir mis en place une organisation commune pour que chacun puisse prendre ces vingt-deux jours semble avoir joué pour que chacun respecte les règles.

## « Ce qui doit évoluer : le regard sur des organisations particulières »

« Moi je crois que ce qui doit évoluer, c'est le regard qu'on porte à des organisations particulières. Ça a été considéré dans le monde de l'entreprise, par le patronat et souvent par l'encadrement comme des trucs à emmerdes. Alors, c'est une évolution de culture des entreprises qui doit avoir lieu. Si je n'y avais pas fait attention, en grandissant, moi je retombais dans l'inconvénient qu'on me prédisait. » Repensant à son rôle dans l'entreprise, il continue : « C'est facile de dire « on ne bouge rien ». C'est sécurisant. Si on est souple il faut négocier, arbitrer. Moi, j'ai des trucs à arbitrer, même en comité de gestion. On a changé des choses [sur l'organisation de l'année]. » Il explique comment il a accepté, malgré des réticences internes sur le précédent que cela risquait de créer, d'ouvrir un seul service la semaine fermée de février pour répondre à la fois à des demandes de clients et aux aspirations de plusieurs salariés. Il a expliqué à ses détracteurs : « Si un jour un autre service a la même demande mais que ça ne résout pas un problème et qu'au contraire ça nous en crée un, on peut expliquer pourquoi on a dit oui là et non là. (...) Tant pis si on fait des insatisfaits, dans la mesure où notre décision est basée sur du bon sens. » Spéculant sur les raisons d'un manque d'écoute dans certaines entreprises, il ajoute : « Peut-être qu'à un moment donné dans une entreprise le patron se dit « je veux pas d'histoires, tout le monde est réglé pareil comme ça on n'a pas besoin de parler. » »

La capacité à entendre les besoins particuliers, la faculté de dialogue et d'arbitrage, ainsi que l'adaptation aux différents contextes sont pour lui essentiels à la recherche d'équilibre entre les intérêts des salariés et ceux de l'entreprise.

## 4. Une écoute active individualisée pour choisir et garder les meilleurs

Cécile, associée dans un grand cabinet d'audit financier, est également chargée des ressources humaines pour sa « business unit ». Elle présente sa mission particulière ainsi : « je suis chargée d'animer la vie de la *Business Unit* pour que les gens s'y sentent bien, aient envie de bosser. »

## L'écoute : un levier pour attirer et garder les meilleurs

Le quotidien de Cécile, dans sa mission ressources humaines, concerne « des démissions, des changements de carrière... S'ils donnent leur démission, ils vont le dire à leur responsable de département, ils vont peut-être me le dire d'abord. De toute façon ils viendront m'en parler. Parfois je les retiens, parfois je leur dis « OK, t'y vas ». Tout est possible. Celui que j'ai vu hier, il est en train de

« On essaie de retenir les gens un peu plus longtemps »

faire une connerie, il sait, mais je crois qu'il a envie de la faire. C'est comme ça (*elle rit*). Voilà. Donc il y a untel qui passe, il a pas le moral, allez hop! Voilà. Sachant qu'on a une activité avec un fort *turnover* (...) Par rapport aux trois autres *big* [cabinets d'audit], on a un turn-over qui est un peu plus

faible. On essaie de retenir les gens un peu plus longtemps. On fait partir (...) ceux qui n'ont pas des bonnes performances ou qui ne sont pas faits pour notre métier. Il vaut mieux s'en rendre compte très vite. Mais ceux qui performent bien, on préfère qu'ils restent. Qu'ils ne partent pas au bout de deux ans. Sincèrement, ce n'est pas intéressant pour nous. Faut dire ce qui est. » Evoquant l'efficacité de leur politique, elle confie : « Ce qui était terrible, c'était de voir partir des gens chez des concurrents pour faire des boulots qu'ils auraient pu faire ici. Et maintenant, il n'y a plus une seule personne qui quitte le cabinet pour aller faire un boulot qu'il aurait pu faire ici. Je crois qu'il y en a zéro. » Malgré les efforts de l'entreprise, une partie de la population féminine a des difficultés réelles à suivre le rythme demandé : « Il y a des départs notamment parce que ce système de travail comme ça, c'est plus gérable, notamment avec des enfants et un mari qui travaille beaucoup. Donc il y en a qui vont chercher un boulot plus linéaire. Après il y a des opportunités de carrière : « j'ai toujours rêvé de travailler dans telle activité, on m'a proposé ça, je m'en vais ». Bon très bien. De toute façon, nous on a besoin que les gens partent aussi. Tout le monde ne peut pas devenir associé, donc il faut qu'il y ait un turnover. Mais il ne faut pas que les gens partent au bout d'un an ou deux. Alors qu'au bout de quatre ans, déjà, ça va. »

### « On chouchoute vraiment nos petits jeunes »

Pour fidéliser les meilleurs, le management se rend disponible : « On chouchoute vraiment nos petits jeunes. Le responsable de département voit TROIS fois par an, au moins, les gens de son département. Il y a aussi des manageurs dans le département. Donc ce n'est pas un rôle d'animation, c'est un rôle de *coaching*, qu'ont les responsables de département. Mais pour les petits jeunes, c'est ET animation, ET *coaching*. On les voit trois fois par an, pour la fixation des objectifs, une *interim review* et un bilan sur la performance de l'année. Ça fait beaucoup. On voit les aspirations de la personne en terme de carrière, on fixe des objectifs précis, aussi bien techniques que comportementaux. On voit s'il se sent bien, s'il a un planning qui lui convient, parce que c'est le nerf de la guerre, le planning, chez nous : sur quelles missions on va intervenir et ce qu'il va faire sur chacune des missions. Ce sera « *Moi, je veux faire de l'industrie alors que je fais que des services. Qu'est-ce qu'on peut faire ? » « <i>Je vois ton planning* ». Donc on les voit beaucoup. Trois têtes à tête par an, c'est pas mal. Plus à la demande, quand c'est nécessaire. On a la même chose pour les tuteurs avec leur manageurs, pareil : trois fois par an. Au moins deux. »

## Pour attirer les jeunes diplômés, « on n'a pas des discours formatés »

« On est essentiellement sur le marché du travail des jeunes diplômés. On voit bien : l'économie repart et on a plus de mal à recruter, l'économie ne va pas bien et on n'a que l'embarras du choix. Sachant que les grands recruteurs sont les cabinets d'audits et les cabinets conseils. Ce sont eux qui recrutent le plus. Après, les boîtes, elles viennent piocher chez les gens qu'on a formés. »

Parmi les aspirations des personnes identifiées lors du recrutement, d'autres aspects que la rémunération et la carrière sont abordés : « Le temps de travail. La génération qui arrive, là, elle veut pas trop travailler et être bien payée. » Analysant les différentes vagues de jeunes diplômés qui ont fait l'objet d'un recrutement, elle détaille les évolutions constatées par l'entreprise : « On a eu la génération des trente-cinq heures, vers 2000, 2002. Dans les entretiens de recrutement, ils ne parlaient que de ça. « Dans un cabinet d'audit, comment ça marche ? » (...) C'était au plus offrant. Mais bien entendu, avec le même niveau de rémunération. »

Revenant à la « génération » actuelle, elle confie que « depuis deux ans, on a des gens qui... Je parle de tendances, hein... Qui parlent moins des trente-cinq heures, mais qui ne se sentent pas très

responsables de ce qu'ils font : « Voilà, j'avais tant de jours, fallait que je fasse ça, au bout de tant de jours, j'avais pas fini. Ben, oui, c'est pas fini. » Et toi tu te débrouilles au dessus. Des gens qui ne se responsabilisent pas beaucoup. Et ça c'est une tendance du marché. J'en ai parlé avec des clients, ils font le même constat que moi, vis-à-vis des gens qu'ils embauchent. On ne parle que des mêmes populations, que des diplômés, des gens qui ont fait des études supérieures. Ils sont prêts à travailler s'il le faut, c'est plus tout à fait les trente-cinq heures, ils sont prêts à travailler - bon, il faut quand même qu'ils aient du temps pour eux - mais, si ce n'est pas fini, ce n'est pas fini. Il y a une déresponsabilisation. » Ces jeunes n'ont pas peur selon elle d'être écartés, ils argumentent : « Ben non, puisque tu m'avais donné cinq jours pour faire le boulot et compte tenu de toutes mes difficultés, j'ai pas fini. Mais moi je vais faire autre chose la semaine prochaine, c'est pas moi qui ai décidé de faire autre chose : on m'a planifié sur autre chose. » Elle précise « qu'ils ne sont pas tous comme ça, mais quand on parle de coloration d'une génération, ils sont comme ça. C'est à tel point que je fais intervenir quelqu'un des RH, des supports, sur ce thème-là, aux réunions de départements de rentrée. Je fais intervenir quelqu'un d'extérieur à la Business Unit pour qu'il n'y ait aucune allusion personnelle. » Le management rappelle à ces jeunes embauchés qu'ils sont « responsables du produit fini », jusqu'à ce que les personnes comprennent et s'adaptent à l'entreprise. « Mais il y a des tas de gens très bien. Et ces gens-là, au bout de trois ans, on finit par... Comme la génération trente-cinq heures : elle travaille (elle rit). » Décrivant une autre vague de jeunes embauchés, elle raconte : « On a tout eu. Avec l'Internet, on n'avait que des stars. On a embauché des stars. Des stars. On avait vraiment beaucoup de chance de travailler avec eux. Ils arrivaient, ils avaient des grosses têtes, c'était incroyable. C'est fini, là. Il n'y a plus de grosses têtes. Ils ont pas la grosse tête ceux qui arrivent. Tous les deux, trois ans, on voit, les promos sont différentes. Il faut s'adapter, on n'a pas des discours formatés. Après, on ne voit plus rien. De toute façon, ils découvrent le monde de l'entreprise, il faut bien s'adapter. Et puis il faut qu'on ait un langage qu'ils puissent entendre et comprendre. Si je reste sur un vieux discours stéréotypé, les jeunes ils vont dire : « qu'est-ce que c'est que ce dinosaure ? »» Cette double adaptation, de l'entreprise dans ses discours et son offre (rémunération, temps de travail, intérêt du travail, perspectives de carrière...) est d'autant plus nécessaire que le *turnover* est important. L'entreprise a tout fait pour limiter les démissions évitables, mais face aux départs quotidiens, des actions fortes de développement des carrières ont été entreprises. « Le départ des jeunes, on fait ça tous les jours. On a des actions dans les écoles pour qu'on nous voie bien, pour que les jeunes aient envie de travailler chez nous. On les prend en stage. Et puis après, chez nous, il y a des évolutions de carrière assez claires : chaque année on grimpe d'un échelon et on monte comme ça gentiment. Et puis maintenant on développe la mobilité interne, donc « aujourd'hui tu es dans tel secteur d'activité, tu peux travailler dans tel autre », « tu travailles à Paris, si demain tu veux aller à Marseille, New York ou Hong Kong, c'est possible » du moment que c'est préparé. Donc pour retenir les gens par exemple on a mis en place un programme d'échange au niveau Europe Afrique Middle East : pendant neuf mois, on envoie des gens à l'étranger au bout d'un an d'expérience. Ils reviennent. On leur dit « c'est un petit plus ». Sinon, ça fait longtemps qu'on met en place des transferts, pour aller dans un autre pays, aller en Province, ou aller faire de l'expertise comptable alors qu'on faisait de l'audit, ou de la conso ou du contrôle interne... »

Dans le contexte et d'après l'expérience de Cécile, les perspectives de carrière sont aussi importantes pour les jeunes embauchés que la qualité de vie.

### ■ Temps de travail : une entreprise qui s'adapte

« Les trente-cinq heures, il a bien fallu qu'on s'y colle » « Les trente-cinq heures, il a bien fallu qu'on s'y colle. Les trente-cinq heures à notre sauce, hein. Il a bien fallu. Le personnel administratif a un trente-cinq heures classique par semaine. Le personnel technique, on a eu dix jours de RTT. Dix jours de RTT mais suppression des ponts qui étaient donnés. Donc ça a donné un plus sept en net (elle rit). Voilà. Par ailleurs, on a la récupération des jours travaillés, donc si on travaille un samedi, on le récupère. Que la personne travaille ici ou chez elle. Ça n'a pas toujours été. » On a interdiction de venir travailler le dimanche, parce qu'on a l'inspection du travail qui fait des contrôles des cabinets d'audits. (...) Mais nos bureaux sont quand même ouverts. Et puis pour les petits jeunes, il y a rémunération des heures supplémentaires au-delà d'un certain nombre d'heures. » Ce système date d'avant les trente-cinq heures. « Mais si c'est un samedi, c'est récupéré. » Comme c'est « vital » pour l'activité, le nombre d'heures passées par les salariés sur une mission est parfaitement comptabilisé : « On vend des heures, nous. On ne pointe pas, on est chez nos clients en général. Mais toutes nos heures sont comptabilisées. »

« Le cabinet propose tous les temps partiels possibles »...s'ils respectent l'activité saisonnière Le cabinet s'est largement féminisé, puisque lorsque Cécile a démarré, « il n'y avait pas de femmes ». Cette caractéristique d'une forte représentation de femmes (la moitié environ) est commune avec l'entreprise d'Emmanuel, où de nombreuses formules de temps partiel sont proposées également, en réponse à des aspirations au départ exprimées individuellement.

« On fait de tout. Globalement, les gens qu'on recrute, on ne leur ment pas. On essaie d'être très transparents, donc soit ils ont envie d'adhérer à la façon dont on bosse, soit ils n'ont pas envie et ils vont voir ailleurs. On a besoin d'avoir des gens capables de travailler beaucoup dans certaines périodes, et ça on le dit. En même temps on a des périodes de récupération, des périodes plus calmes. Donc le cabinet propose tous les temps partiels possibles et imaginables. Compte tenu de notre activité saisonnière, il y en a beaucoup, notamment des femmes, qui travaillent à temps plein en haute saison, mais qui vont prendre plus de vacances. Donc on a des gens qui sont annualisés sur la base de neuf dixièmes, par exemple. Ça peut être « je prends mon mercredi après-midi, sauf les semaines où je peux pas les prendre parce que j'ai une activité clientèle, mais je les récupèrerai en congés ». Il y en a qui sont en quatre cinquièmes. Moi je travaille avec une manageur qui ne travaille pas le vendredi, mais en haute saison, elle travaillera le vendredi, puis elle récupèrera et aura plus de vacances. Elle le récupèrera comme elle veut. Elle peut travailler cinq jours une semaine, et la prochaine semaine elle récupèrera son vendredi, elle travaillera trois jours. On considère qu'on a affaire à des gens responsables... Donc on a plein d'annualisations comme ça. On en a beaucoup qui sont sur neuf dixièmes ou quatre cinquièmes. (...) Ou dans les supports aussi, on a des trois cinquièmes. Il y a de tout. On a une des deux secrétaires qui ne travaille pas le mercredi après-midi. Celle qui est là aujourd'hui elle ne travaille pas tout le mercredi. (...) Ça nous **permet de garder les jeunes femmes**. Notamment. »

« On a aussi des congés sabbatiques »

« On a aussi des congés sabbatiques, on a tout ce qu'on veut. » Mais à la question de la réaction du management face à ce type de congé, elle précise : « On travaille la chose, faut pas tout planter...! » « C'est rare qu'il y ait des demandes avant trois, quatre ans d'expérience. Les gens, il faut qu'ils apprennent leur métier... Donc on en a qui partent... Il y a plusieurs choses. Alors les plus jeunes, c'est « je pars faire mon tour du monde ». Donc ça commence. Ca fait trois ans, par là. C'est très

répandu chez les britanniques. Ça se fait beaucoup. Et puis on a des gens qui ont au moins six, sept ans d'expérience, qui ont un projet professionnel, et c'est leur ceinture de sécurité. Donc au bout d'un an, ils voient s'ils préfèrent continuer dans l'audit ou s'ils préfèrent prolonger leur projet professionnel... Et là, on en a pas mal. Chaque année on en a. Ceux qui reviennent, c'est parce qu'ils se rendent compte que leur projet n'est pas viable. Les autres, ils ne reviennent pas. »

Les personnes prenant des congés sans solde ont la possibilité de les rémunérer partiellement à l'aide de leur CET, à hauteur de leur versement, qui est limité à « dix jours par an, pendant cinq ans. Et après, c'est perdu, si ce n'est pas utilisé. Ce n'est jamais payé. »

Retraite : « On met en place des scénarios de départ »

L'entreprise a peu de départs à la retraite à organiser : « On est une structure... C'est l'armée. On est comme ça (elle me montre une pyramide). Pour les départs à la retraite, ce n'était pas trop bien fait avant. Mais là, on commence à avoir un volume significatif. Donc on met en place des scénarios de départ : qui va reprendre les dossiers... On met ça en place avant que les gens partent. » Ces scénarios de départ visent surtout à transmettre les compétences. Cependant, des départs progressifs sont également mis en place. Cécile, enthousiaste lorsque la question lui est posée, précise : « On en a ! Pour ceux qui partent à la retraite, nous avons aussi des départs à la carte. Il y en a qui partent du jour au lendemain. Mon voisin, par exemple, il part tel jour et je ne le reverrai plus. Bon, les départs, c'est rare chez nous. Mais j'en connais au moins deux qui ont eu un temps partiel pendant leurs deux dernières années. Donc ils ont travaillé en quatre cinquièmes. »

« Il y a une certaine liberté »

Concernant la réglementation sur le temps de travail, Cécile pense « qu'il y a plus de souplesse qu'avant. Ça me paraît évident. Même dans les entreprises. Avant, c'était quand même assez rigide : tout le monde commence à huit heures et finit à dix-sept heures. Maintenant, le fait que ce soit à la carte, ça commence à rentrer dans les mœurs. Personne ne va s'offusquer que Mme Duchmoll arrive à dix heures tous les matins parce qu'elle pose ses enfants ou qu'elle a sa gym ... »

Considérant les deux versants - salarié et employeur -, Cécile réfléchit tout haut : « Du moment que c'est pas planqué, il y a une certaine liberté... Après, l'employeur, on peut considérer qu'il utilise ça... Bon, il faut être réaliste : moi je vais pas dire « Mon employeur m'exploite parce qu'au mois de janvier, je travaille soixante heures par semaine ». Non, c'est comme ça. Si ça ne me convient pas, je vais ailleurs. Mais si je pars à quatre heures, personne ne va aller me pourchasser. »

Réfléchissant sur le degré de liberté des salariés concernant leur temps de travail, elle parle de la « forte contrainte client », puis évacue toute velléité, sauf exception, relative à une durée de trente-cinq heures par semaine : « je lui dis « *t'as rien à faire ici* ». Sauf cas particulier. J'en ai gérés : des gens malades... J'avais une fille qui avait un cancer du sein, elle avait tout le tralala, chimio... On a fait tout pour qu'elle puisse avoir une activité professionnelle et se soigner. Mais ça, je le ferai dans ce cas-là, je le ferai pas pour quelqu'un sain d'esprit, en bonne santé, qui me dirait « *j'arrive à neuf heures*, *je pars à dix sept heures* ». Je dirais non. Mais si une personne veut six semaines de vacances dans l'année, et qu'elle les place au bon endroit dans l'année... Mais, si elle me dit « *je veux partir au mois de janvier parce que c'est moins cher* »... « *t'es gentil!* » »

« On essaie d'écouter les aspirations des gens, de comprendre, on dialogue. Les gens auraient du mal à dire qu'on ne dialogue pas. Bon, peut-être particulièrement ici, je reconnais que j'y consacre suffisamment de temps. (...) Nous, ce qu'on vend, c'est de la matière grise. Notre seule richesse, c'est

les bonhommes qu'on a, donc si on ne sait pas les gérer, si on n'est pas à l'écoute de ce qui se passe...! Mais on travaille beaucoup. »

## Peu de conséquences pour les carrières et les organisations

A développer : « le travail en réseau »

A propos de l'organisation du travail mise en place lorsque les personnes sont absentes, Cécile évoque d'abord son secrétariat : « On essaye de s'organiser pour le travail qu'il y aura à faire : la mienne, je vais pas lui donner du boulot le mercredi à midi moins cinq. Et alors... on a une réponse, mais elle est toute particulière, parce qu'on est les seules à l'avoir (elle rit)... L'associée qui est à côté de moi, elle est bien : nous partageons notre secrétariat. C'est-à-dire que les secrétaires travaillent en réseau, donc il y en a une qui part et l'autre peut continuer. Ce n'est pas courant, mais je pense que ça va se développer, parce qu'il y en a qui sont en train de se rendre compte que c'est rudement intelligent. Et donc on s'arrange à deux aussi. Parce qu'on n'a pas obligatoirement les charges de travail en même temps ». En revanche, le travail en équipe est plus pertinent pour l'activité d'audit que le réseau : « On ne peut pas dire « J'arrête le travail et toi tu continues ». Non. C'est « Tu as cette tâche-là à faire dans ce volume de temps. » Reprendre au pied levé un truc entamé, non. On le fait, mais c'est pas optimum. » En revanche, le « client doit toujours avoir un interlocuteur », ce qui nécessite un travail en équipe pour lui répondre.

« Ça ne pénalise pas la progression de carrière »

« C'est vraiment une politique et ça ne pénalise personne. Ça ne pénalise pas la progression de carrière. Il y a des femmes qui sont associées aujourd'hui qui sont en neuf dixièmes. Ou qui étaient aux quatre cinquièmes quand elles étaient manageurs. Ça ne les a pas empêchées de passer associées. MAIS avec cette souplesse. (...) Il n'y a aucune incitation. La personne souhaite, elle fait. Bon, on a un fixe et un bonus, elle aura un bonus au prorata.»

Cependant, comme il l'a été mentionné plus haut, les freins à l'évolution de carrière peuvent toutefois résider dans l'activité elle-même, dont la souplesse requise ne permet pas à toutes les femmes - surtout - d'évoluer ou de maintenir le rythme « avec des enfants et un mari qui travaille beaucoup ».

« C'est plus facile à gérer dans le management groupe : on organise plus soi-même son temps » Comme Lionel, Cécile confirme que les manageurs ont plus de facilité à prendre un temps partiel, puisqu'ils maîtrisent davantage que les auditeurs [le staff] l'organisation de leur temps : « Ça évidemment, c'est plus facile à gérer dans le management groupe, où on organise plus soi-même son temps. » L'intégration dans le management groupe, après cinq ans d'expérience, coïncide alors avec la maternité : « Il y a en assez peu qui font des enfants avant cinq ans. En général, ces demandes-là viennent avec la maternité et, bon... c'est rare d'avoir des toutes petites jeunes qui ont des enfants. »

« Tant qu'il n'y a pas d'enfants, c'est pareil pour les hommes et les femmes » « Au niveau des hommes, on a plutôt des demandes de congés supplémentaires [comme des congés sabbatiques], mais pas d'aménagement du temps de travail pendant l'année. (...) On avait UN homme. Un. Il n'avait pas d'enfant. Lui c'était pour avoir des activités culturelles. » Hormis cette exception, Cécile précise que « dans la journée, on a plein d'hommes qui amènent leurs gamins à l'école, et qui arrivent ici à dix heures... [Le soir], ils sont comme les femmes. Pareil. Ni meilleurs, ni pires. Il y a des femmes qui vont travailler toute la nuit, des hommes aussi. Des hommes qui rentrent parce qu'il y a des... C'est plus les femmes quand même mais... Les hommes qui ont des enfants... Je dis bien quand il y a des enfants, parce que tant qu'il n'y a pas d'enfants, c'est pareil pour les hommes et les

femmes : c'est pas une contrainte le temps. Du moins sur une période donnée. (...) Je vois plein de jeunes papas... Ils ont des femmes qui bossent en général, donc c'est « ce soir, c'est moi, j'y vais ». Du moment que c'est dit, c'est organisé. Du moment que c'est connu, ça ne pose pas de problème. »

« Faut tenir ses engagements : c'est pas un hall de gare ici! »

Les contraintes personnelles ou familiales sont acceptées par Cécile si elles sont exprimées à l'avance de façon claire. « Si je travaille avec quelqu'un et il me dit cinq minutes avant de partir « je dois y aller », c'est pas possible! C'est ça que je veux dire. Si on avait organisé une réunion pour tel jour, et « non, je peux pas parce que ce soir-là je dois aller chercher mes gosses », « Non, on avait fixé la réunion tel jour, tu te débrouilles! » Faut tenir ses engagements, c'est pas un hall de gare ici! »

## Suggestions pour demain

« Développer les services à la personne »

« Je pense que les boites qui veulent garder leurs hauts potentiels, il va falloir qu'elles financent des nounous. Un membre de notre comité stratégique m'a invitée à déjeuner en tant que femme... Il m'a parlé des crèches, je lui ai dit « mais non, parce que nous on est chez les clients, donc on ne va pas aller au bureau poser notre gamin pour aller ensuite.... » En revanche, dire qu'on finance une partie des nounous... Les crèches, chez nous ça ne marche pas : il faut qu'on ait une crèche plus quelqu'un. Il va falloir trouver un truc, pour les jeunes. Avoir un contrat avec une société... ça va se développer, aussi bien pour les jeunes que pour les vieux. On a une personne à charge à la maison, on téléphone et on dit « j'ai besoin de trois jours de vacances, vous pouvez venir à la maison ? » Il y aurait ça, et puis « Est-ce que vous pouvez garder mes gosses la semaine prochaine de six à neuf ? »

« Les lois, on en a assez, on en a trop »

Rejoignant Coralie qui trouve que nous avons trop de lois qui réglementent le travail, Cécile pense que « les lois, on en a assez, on en a trop... C'est l'état d'esprit dans lequel on est... Je pense à une collègue, elle est partie rejoindre son mari qui travaillait je ne sais pas où, elle est partie deux ans et demi du bureau. Elle revient, toc : on fait tout pour la remettre dans le bain et reprendre un rythme normal. Ce n'est pas une loi qui va m'obliger à ça. Je pouvais très bien la reprendre - il se trouve que j'étais obligée - et puis la coller dans un placard. Et au bout de trois mois, elle aurait [démissionné?]... Donc c'est pas la loi qui... Après, je peux emmerder les gens avec qui je bosse en leur disant « à telle heure, t'étais pas là, c'est inadmissible, à cette heure-là, tout le monde bosse... »

« Faut être plus flexible, sinon, on est cuits »

« C'est l'évolution du monde économique. Faut être plus flexible. Il y a des moments où il faut travailler plus que d'autres, c'est comme ça. Et je pense que si on n'est pas dans cette vague-là, on est à peu près cuits. Quel que soit le secteur d'activité. Parce que des activités linéaires, ça n'existe pas. Et les boîtes, elles ont besoin d'adapter les coûts à leurs besoins. C'est vrai : il y a plein d'activités saisonnières pour des raisons x ou y. Les boîtes ont besoin d'avoir plus de travail à certains moments que d'autres. C'est vrai qu'il faut s'organiser pour ça mais si on n'y arrive pas, on est cuits. »

« Prévoir des pauses professionnelles »

« Ce qui est terrible, c'est quand les gens partent en vacances. Ils viennent me voir « Cécile, j'ai pris des vacances : j'ai réfléchi. » (Elle éclate de rire) Même si au cours de l'entretien Cécile évoque ces pauses bilans qui amènent les salariés à des remises en question, le principe de la pause professionnelle, sous la forme de formation par exemple, est à retenir pour envisager l'avenir : « Ce qui est long, c'est la carrière. C'est quand même très long, quarante-cinq ans. (...) Je pense qu'avoir

des breaks dans la vie professionnelle, il falloir qu'on travaille là-dessus. Ça va se développer. Si on travaille à vingt ans, vingt-cinq ans et qu'il faut aller jusqu'à soixante-dix, ça va faire long. Donc avoir des temps de formation, des temps de break... Il va falloir faire quelque chose. Les gens de plus en plus, ils restent pas dans une même boîte, ils changent de boite, donc il y a des périodes de flottement entre deux *jobs*. Ce sera sûrement un des sujets de réflexion. Personne n'a vécu ça. Avant, les gens ils bossaient jusqu'au dernier jour. Maintenant, en tant que salarié, il y a quand même une usure. (...) Mais il y a des comptes épargne temps, il y a déjà des bases qui sont là. (...) Ça fait du bien de s'aérer un peu : formation, breaks, je ne sais pas. Quarante-cinq ans, c'est très long. Enfin, dans le milieu industriel, les gens partent encore à cinquante-cinq ans. Chez certains de mes clients, on ne sait pas ce que c'est qu'un départ à la retraite : tous les gens se font virer avant l'âge de départ à la retraite. Jamais personne n'est parti à l'âge légal. Mais, là, il va bien falloir pour payer les retraites. »

## 5. Un dialogue social continu pour assurer la pérennité de l'entreprise

Coralie est directrice des Relations Sociales dans une entreprise familiale leader sur le marché de l'homéopathie, qui pratique une politique du « donnant-donnant », avec des salariés très impliqués dans leur travail et une prégnance forte du dialogue social. Les trois caractéristiques qui se dégagent de cette politique sont la volonté d'équilibrer les engagements entre direction et salariés, la diversité des formules relatives au temps de travail et l'inégale sécurité entre les salariés.

## Des accords d'entreprise donnant-donnant

Des gains de productivité : la condition des négociations sur le temps de travail

Le très actif dialogue social s'articule autour d'un accord d'intéressement des salariés aux gains de
productivité de l'entreprise, qui est « la clé de voûte » du dialogue social depuis vingt-cinq ans. Cet
accord a permis « d'assurer une pérennisation des salaires comme de l'entreprise ». Les accords sur le
temps de travail, s'ils ont un coût, entrent dans ce cadre : ils sont en partie financés par les gains de
productivité réalisés par tous les salariés et expliqués de façon très transparente chaque année. « On est
une entreprise de main d'œuvre, donc on travaille sur les gains de productivité. On va remplir un
contrat, dont les seuils bougent selon les contraintes et le contexte. Il a fallu monter le seuil plus haut
quand on a mis en place les trente-cinq heures : ce sont les salariés qui les ont payées. Quand on atteint
ce seuil, le pouvoir d'achat est acquis. S'il est dépassé, on partage en deux ; l'entreprise et les salariés.
On va discuter avec les partenaires sociaux de ce qui est intéressant de faire avec cette enveloppe. Par
exemple, on a décidé de mettre en place un accord de préparation à la retraite. »

## Equilibre des personnes contre implication au travail

La volonté de l'entreprise est de les fidéliser et de contribuer, « plus qu'à leur liberté », à « l'équilibre de chacun dans sa vision de sa vie, du démarrage à la fin de vie. Le leitmotiv, c'est l'équilibre des personnes, entre vie personnelle et vie professionnelle. » Le président de l'entreprise, issu du CJD, « n'est pas philanthrope, attention! Le social va faire l'économique. » Sa conviction est que « si la personne est bien globalement, elle sera plus performante obligatoirement aussi, parce qu'elle va donner ce qu'elle a envie de donner. » Cette politique a conduit les salariés à une forte réactivité et à une implication exemplaires : « on était toujours en positif » à la différence de la concurrence. « On a toujours été ultra réactif. Quand on a un pépin, les gens sont là ».

Un encadrement respectueux de la politique de l'entreprise, des choix assumés par les salariés La conséquence, pour les salariés et pour l'encadrement, de ces accords sur le temps de travail, est que « quand on nous pose une question même un peu atypique, on a une réponse politique qui nous permet de nous positionner », ce qui conduit les salariés « à se sentir légitimes dans les choix qu'ils font ». Coralie explique la différence de conception entre cette entreprise et une de celles dans lesquelles elle a travaillé : « Quand j'étais chez B., on n'était pas dans la liberté, on était dans la protection de l'individu, de son sommeil... Ici, on est dans la responsabilité de chacun. Plus dans l'assistanat. Ça me gênait un peu, l'assistanat : ce n'est pas notre rôle. » Elle ajoute, pour insister sur la responsabilité attendue de chacun, que « la confiance est importante, c'est rédhibitoire. Car ce n'est même pas l'entreprise qui trinque, ce sont les collègues. Il nous est arrivé de licencier pour faute quelqu'un qui avait triché sur ses horaires. Parce que c'est de l'auto déclaratif. » Elle insiste sur le rôle majeur de l'encadrement, qui doit s'inscrire dans la politique de l'entreprise sans doute possible : « On est en décentralisation. On a un CCE avec cinquante-huit personnes donc tout le monde est représenté et on pratique la politique des portes ouvertes. Si on n'a aucun temps partiel dans un service par exemple, on va refaire de la pédagogie auprès du manageur. La philosophie est celle-là. Et tout le monde le sait. » Pour que cela fonctionne, la direction favorise une représentation du personnel même dans les plus petites structures du groupe.

## Des temps de travail pluriels

Des temps de travail pluriels, négociables et renouvelables

Environ un tiers des salariés sont à temps choisi. « Ça ne s'appelle pas du temps partiel chez nous mais du temps choisi. Il y a eu différents temps. Maintenant, on a de plus en plus de gens qui veulent un jour fixe. Ce sont principalement des femmes. » Cette proportion peut évoluer, autant que la population concernée puisque le temps choisi est temporaire : « Tous les ans, les gens peuvent renouveler leur demande sur six mois ou un an. Avec bien sûr un accord de la hiérarchie, selon l'organisation. Et qui reviennent à temps plein un an après, ou non. » Lorsqu'une demande est faite, elle est d'abord discutée : « On va discuter pour trouver une solution. » Cependant, Coralie précise qu' « on ne va pas le faire pour toutes les populations. Il y a des fois, ce n'est pas pensable. » Concernant la population cadres, elle ne répond pas à la demande d'estimation qui lui est faite : « Il y en a. Des temps partiels et des congés parentaux. »

Un départ progressif à la retraite individualisé

Un accord sur les départs en retraite a aussi été mis en place. « Six ans avant la mise à la retraite, on va proposer notre temps dégressif de mise à la retraite. Chacun a un capital temps équivalent à cinq cent quatre-vingts demi-journées pour l'encadrement, soit à peu près un an. Pendant ces six ans, les salariés ont des obligations. Ils ne peuvent pas travailler moins que deux cinquièmes de leur temps dans le dernier palier. Ils peuvent le baisser en trois temps ou deux temps. Ils vont faire des choix. On ne leur impose pas six ans avant, ça peut être cinq ans ou trois ans avant. C'est sans baisse de salaire : cet avantage est pris en compte dans le cadre de notre accord de productivité, donc tout le monde le paye. Les critères de choix sont individuels : chacun va choisir en fonction de son contexte. Puis c'est au salarié avec la hiérarchie de voir comment organiser ce temps-là. »

Des jours pour l'encadrement

Concernant l'encadrement, Coralie précise qu'il y a « une grande liberté d'autonomie de temps pour l'encadrement. On vient de passer en forfait journée, mais jusqu'à présent, on avait quarante-sept

demi-journées. Sur une semaine, on enlève une demi-journée (10%), or il y a quarante-sept semaines travaillées sur cinquante-deux, donc quarante-sept demi-journées. Les cadres ne vont pas travailler trente-cinq heures. Ce n'est pas vrai. Aujourd'hui, C. B. s'est largement exprimé dans *Liaisons sociales* sur le sujet des trente-cinq heures. On est passé à deux cent treize jours annuels depuis l'absorption de D. Les cadres ont donc eu le choix de travailler deux cent quatre jours comme avant ou deux cent treize. Mais il était hors de question qu'on leur demande de travailler plus s'ils ne le souhaitaient pas. S'ils travaillaient plus ils gagnaient plus, bien sûr. Maintenant on est contingentés par la loi. A l'époque, il n'y avait pas les forfaits annuels. Les salariés de D. arrivaient avec quinze jours. On a racheté ou payé les jours pour nous. Ceux qui ont leurs temps augmentés de 4%, on les paye autant en plus. C'est un temps choisi pour tout le monde, on a fait la même proposition pour tous. » L'entreprise commence aussi un suivi « plus lourd » de la présence des cadres : « Pour les cadres, on ne déclarait rien du tout. Au lieu de suivre des RTT, maintenant on va suivre les jours travaillés. C'est plus lourd. C'est un grand changement dans l'entreprise. »

Des horaires flexibles pour les « non cadres »

« Pour les non cadres, on a un autre système. C. B. voyait des gens cavaler parce qu'ils rataient leur bus à une minute près. Il a donc mis en place une flexibilité : chaque personne a désormais un horaire permanent, qui peut être individualisé. Cela dit, elle peut travailler plus ou moins dans la journée, c'est décompté sur un système. On est dans ce système assez souple pour l'entreprise et pour le salarié. On ne désorganise pas l'entreprise. On ne leur impose pas d'heures supplémentaires. On en utilise très peu, quand on est coincé. C'est réactif et souple. »

#### Une sécurité variable selon les salariés

En même temps que des choix des personnes plutôt pris en compte, Coralie insiste sur le fait qu'« on n'est pas dans la même sécurité pour les salariés », ce qui est très différent dans l'entreprise concurrente qu'ils viennent de racheter. « Ça veut dire contrat, ça ne veut pas dire règle de loi. Le contrat, ce sont nos accords. Chacun donne plus pour les uns et moins pour les autres. C'est cet équilibre-là qu'il faut qu'on trouve en permanence (…). Tout n'est pas rose. Y en a qui ne trouvent pas leur équilibre dedans. »

### **BIBLIOGRAPHIE**

## Ouvrages et contributions publiées dans des ouvrages

- BARREAU Hervé, **Le temps**, PUF, 3<sup>ème</sup> édition, octobre 2005
- CORBIN Alain, L'avènement des loisirs, Aubier, éd. Flammarion, 1995, contributions de :
  - CORBIN Alain, La fatigue, le repos et la conquête du temps
  - CORBIN Alain, Les balbutiements d'un temps pour soi
  - RICHEZ Jean-Claude, STRAUSS Léon, Un temps nouveau pour les ouvriers : les congés payés (1930-1960)
  - THIESSE Anne-Marie, Organisation des loisirs des travailleurs et temps dérobés (1880-1930)
- DELBREL Yann, L'essentiel de l'Histoire du Droit social, Gualino Editeur, sept. 2006
- DEFALVARD Hervé, La dérive de l'institution libérale du travail à l'aune des acteurs de la loi de 1841, in Les acteurs de l'histoire du droit du travail, Dir. J.-P. LE CROM, Presses Universitaires de Rennes, Collection L'univers des normes, 2004, p.109-121
- EHRENBERG A., La fatigue d'être soi, Odile Jacob, 1998
- FILOCHE Gérard, *Le travail clandestin*, dans **Le monde du travail**, dir. Josiane Boutet, Henri Jacot, Jacques Kergoat, Danièle Linhart, La découverte « textes à l'appui », 1998, p.344-351
- GAZIER Bernard, **Tous sublimes**, vers un nouveau plein emploi, Flammarion, 2003
- HABERMAS J., *La crise de l'Etat-providence*, in **Écrits politiques**, Le Cerf, 1990
- IACONO Geneviève, Gestion des Ressources Humaines, Gualino éditeur, 2002
- JOHANSSON Anja, La détermination du temps de travail effectif, L.G.D.J. 2006
- KAUFMANN Jean-Claude, La trame conjugale Analyse du couple par son linge, Nathan, 1992
- MARUANI Margaret, Travail et emploi des femmes, La découverte, Coll. Repères, édition 2003
- MÉDA Dominique, PERIVIER Hélène, Le deuxième âge de l'émancipation La société, les femmes et l'emploi, Le seuil, La République des Idées, janvier 2007
- MÉDA Dominique, Le travail, PUF, 2005 (2<sup>ème</sup> édition)
- MÉDA Dominique, Le temps des femmes, Editions Champs, Flammarion, 2001
- SEN Amartya, *Quelle égalité* ?, in **Ethique et économie**, Paris, PUF, 2002
- SUDRE Frédéric, La convention européenne des droits de l'Homme, PUF, 2005
- SUPIOT Alain, Au-delà de l'emploi. Transformations du travail et devenir du droit du travail en Europe, Rapport pour la Commission Européenne, Flammarion, 1999
- VIARD Jean, Le sacre du temps libre La société des 35 heures, éditions de l'aube, 2002
- WAQUET Philippe, L'entreprise et les libertés du salarié, Ed. Liaisons, Coll. Droit Vivant, 2003

## Articles de revues

- BARTHÉLÉMY Jacques et CETTE Gilbert, *Le développement du temps vraiment choisi*, Droit social, n°2, janvier 2002, pages 135 à 146 (paru également dans la Revue Problèmes économiques n° 2753 de la Documentation Française), p.135-145
- BARTHÉLÉMY Jacques, *Droit de la durée du travail : la tendance à la contractualisation*, Droit Social n°1, Janvier 2003, p.25-32

## FAVENNEC-HÉRY Françoise :

- Vers l'autorèglementation du temps de travail dans l'entreprise, Droit social n°7/8, 2005, p.794-802
- Le forfait jours pour tous ou la fin de la RTT, Droit social n°12, 2005, p.1126-1132
- Temps de formation, temps de travail : quelques observations, Droit social n°5, 2004, p.494-498
- GERSHUNY Jonathan, La répartition du temps dans les sociétés post-industrielles, Futuribles, 05/1992, p.215-226
- GARDIN Alexia, La prise en compte de la vie familiale du salarié dans les normes légales et conventionnelles du travail, Droit social n°9/10, 2002, p.854-861
- GAULLIER Xavier, Retraites, pré-retraites et temps de la vie, Droit social n°2, 2002, p.147-157
- GERSHUNY, Jonathan, La répartition du temps dans les sociétés post-industrielles, Futuribles, mai-juin 1992, p.215-226
- GONIÉ Jean, Le télétravail en France : les points principaux de la recommandation du Forum des droits sur l'Internet, Droit Social n°3, 2005, p.273-276
- HEIDE Ingeborg, Égalité hommes femmes et sécurité sociale: jurisprudence de la Cour européenne de justice, Revue Internationale du Travail, Volume 143, 2004/4
- JOHADA Marie, *L'homme a-t-il besoin de travail*?, 1984, in F. Niess, Leban wir zum arbeiten? Die Arbeitswelt im Umbruch, Koln, 1984
- KERSCHEN Nicole, Vers une individualisation des droits sociaux : approche européenne et modèles nationaux, Droit social n°2, 2003, p.216-222
- LABORDE Jean-Pierre, *Vie professionnelle, vie personnelle et droit de la Sécurité sociale,* Droit social n°1, 2004, p.70-76
- LANQUETIN Marie-Thérèse, *L'égalité entre les femmes et les hommes : sur la directive 2002/73 du 23 septembre 2002*, Droit social n°3, 2003, p.312-322
- MAZEAUD Antoine, Modification du contrat, changement des conditions de travail et vie personnelle, Droit social n°1, 2004, p.77-85
- MEYRAT Isabelle, *Droits fondamentaux et droit du travail : réflexions autour d'une problématique ambivalente*, Dr. Ouvrier, juillet 2002, p.343-349
- MOULY Jean, Les droits sociaux à l'épreuve des droits de l'Homme, Droit social n° 9/10, 2002, p.799-805
- MOREL Franck, Repos ou argent? Un arbitrage variable dans le droit de la durée du travail, Droit social n°6, 2005, p.625-633
- OST François, *Le temps, quatrième dimension des droits de l'Homme*, Journal des tribunaux (Bruxelles), N°5909, 1999, p.2-6
- PÉLISSE Jérôme, Consciences du temps et consciences du droit chez les salariés à 35 heures, Droit et Société 53-2003, p.163-184
- PÉRIVIER Hélène, *Emploi des mères et garde des jeunes enfants : l'impossible réforme ?*, Droit social n°9/10, 2003, p.795-804
- RAY Jean-Emmanuel :
  - La guerre des temps, Droit social n°1, 2006, p.3-11
  - Vies professionnelles et vies personnelles, Droit social n°1, 2004, p.5-10
  - Temps professionnels et temps personnels, Droit social n°1, 2004, p.58-69

- SARGOS Pierre, L'homme n'est pas une île, Droit Social, Janvier 2004, p.86-89
- SENAC-SLAWINSKI Réjane, L'égalité entre les femmes et les hommes dans l'emploi : réflexions sur l'évolution récente du droit français, Droit et Société, 62/2006, p.67-93
- SERVAIS Jean-Michel, Temps de travail, temps de vie : un point de vue international, Bulletin de droit comparé du travail et de la sécurité sociale 2005, COMPTRASEC UMR CNRS, Université Montesquieu-Bordeaux IV, p.3-26
- SUPIOT Alain:
  - Le droit du travail bradé sur le « marché des normes », Droit social n°12, 2005, p.1087-1096
  - Temps de travail : Pour une concordance des temps, Droit social n°12, 1995, p.947-954
- SURREL Hélène, Les juges européens confrontés à l'interprétation des différences de traitement fondées sur le sexe, 2004/141, Revue Trimestrielle des Droits de l'Homme 57/2004, p.141-174
- WAQUET Philippe, *La vie personnelle du salarié*, Droit social n°1, 2004, p.23-30

## Jurisprudence européenne

### CEDH

 CEDH, Petrovic c/ Autriche du 27 mars 1998, (156/1996/775/976), cité par H. Surrel, 2004/141, R.T.D.H. n° 57/2004, p.141-174

### CJCE

- CJCE, aff. 262/84, Van Laschot Bankiers NV (Pays-Bas), RJ 1986, p.773, cité par I. Heide, R.I.T., Vol. 143, 2004/4
- CJCE, aff. 150/85, Drake c. chief Adjudication Officer (Royaume Uni), RJ 1986 p1995, cité par I. Heide, R.I.T., Vol. 143, 2004/4
- CJCE, arrêt Ulrich Hofmann c/ Allemagne, cité par H. Surrel, 2004/141, R.T.D.H. n° 57/2004, p.141-174 (père demandant à bénéficier d'un congé réservé aux mères)
- CJCE, arrêt du 9 sept. 2003, aff. C-151/02, Kiel c/ Jaeger, Rec. CJCE 2003 p. I-8415, RJS 2003 p. 1011 n°1455 (chr. J.-P. Lhernould), cité par A. Johansson, L.G.D.J. 2006
- CJCE, arrêt du 19 mars 2002, aff. C-476/99, Lommers, Rec., I-2891, cité par H. Surrel, 2004/141,
   R.T.D.H. n° 57/2004, p.141-174 (garderie refusée par l'employeur à l'enfant d'un salarié homme)
- CJCE, arrêt du 29 novembre 2001, aff. C-366/99, Griesmar, RJ 2001, p I-9383, Droit social février 2002, puis CE juillet 2002, droit social décembre 2002 (violation de l'art. 119 du Traité CE: la bonification d'un an par enfant aux mères fonctionnaires est discriminatoire).
- CJCE, arrêt du 26 juin 2001, aff. C-173/99, BECTU, D.2002, p.444, note J.-L. Clergerie, cit. J. Mouly, Droit social n°9/10 2002 (intermittents du spectacle, congés payés)
- CJCE, arrêt du 13 décembre 2001, aff. C-206/00, Mouflin c. Recteur de l'académie de Reims, RJ 2001, p. I. 10201; cité par I. Heide, R.I.T., Vol. 143, 2004/4 (égalité de rémunération)
- CJCE, arrêts du 10 février 2000, aff. C-234-96 et C-235/96, Vick et Conze c. Deutche Telekom AG, RJ 2000, pI-799, citées par I. Heide, R.I.T., Vol. 143, 2004/4
- CJCE, arrêt du 3 octobre 2000, n°C-303/98, SIMAP, (portable, domicile, temps de repos), cité par J.-E. Ray, *Temps professionnel et temps personnels*, Droit social n°1, 2004
- CJCE, arrêt du 9 septembre 1999, aff. C-281/97, Krüger, citée par R. Sénac-Slawinski, Droit et Sociétés, 62/2006
- CJCE, arrêt du 17 juin 1998, aff. C-243/95, Kathleen Hill, op. cit. M.-T. Lanquetin, Droit social n°3, 2003, p.312-322 (« l'articulation entre la vie familiale et la vie professionnelle est un corollaire de l'égalité de traitement entre femmes et hommes »)

- CJCE, arrêt du 25 juillet 1991, aff. C-345/89, Stoeckel, DS 1992, 174, obs. M.-A. Moreau, cité par A. Supiot, Dr.soc. n°12, 1995 (égalité et droit du travail, interdiction du travail de nuit des femmes non conforme au droit communautaire)
- CJCE, arrêt du 7 février 1991, aff. C-184/89, Nimz, Rec.I, p.91, cit. R. Sénac-Slawinski, Droit et Sociétés, 62/2006
- CJCE, arrêt du 13 mai 1986, aff. C-170/84, Bilka Kaufhaus GmbH c. Webervon Hartz, rec. 1607, cité par M.T. Lanquetin, Dr. soc. n°3, 2003 (temps partiel, discrimination indirecte Allemagne, société de grands magasins)
- CJCE, du 26 octobre 1983, aff. C-163/82, Commission c/ Italie, Rec. 3273, cit. H. Surrel, 2004/141, R.T.D.H. n° 57/2004, p.141-174

## Jurisprudence française

## Conseil Constitutionnel

 Décision du 13 mars 2003 (loi sur la sécurité intérieure), citée par J.-E. Ray, Vies professionnelles et vies personnelles, Dr. soc. N°1, janvier 2004, p.6

### Conseil d'Etat

- CE, 30 octobre 2001, Tliba, AJDA 2001, p 1054, J.-E; Ray, *Temps professionnels et temps personnels*, Dr.soc. n°1, 2004, p.62 (droit à une vie familiale normale, liberté fondamentale)
- CE, 1<sup>er</sup> février 1980, n°06361, Peintures Corona (accessible sur www.legifrance.gouv.fr)
- CE, 28 décembre 1906, n°25521, D.P. 1908.III.17, cité par Yann Delbrel (ouverture magasin le dimanche, dérogation)

## Cour de Cassation, chambre sociale

- Cass.soc., 16 février 2005, (n°375 FS-D), cité par J.-E. Ray, *La guerre des temps*, Dr.soc. n°1, 2006, (travail le dimanche : atteinte à la vie personnelle du salarié)
- Cass. soc., 17 février 2004, cité par J.-E. Ray, Dr.soc. n°1, 2006, p.11 (salarié non joint sur son portable personnel pendant son temps de repos)
- Cass. soc., 16 septembre 2003, cité par J.-E. Ray, *Temps professionnels et temps personnels*, Dr.soc. n°1, 2004, p.68 (accident de mission dans un hôtel assimilé à un accident du travail)
- Cass. soc., 2 avril 2003, cité par J.-E. Ray, Temps professionnels et temps personnels, Dr.soc. n°1, 2004, p.68 (astreinte, accident domicile)
- Cass. soc., 2 avril 2003, cité par J.-E. Ray, Temps professionnels et temps personnels, Droit social n°1, 2004, p.67 (agents EDF, astreinte)
- Cass. soc., 1<sup>er</sup> avril 2003, aff. 00-41873, TPS juin 2003, com. 213, par P.-Y. Verkindt; RJS 6/03, n°768, cité par A. Mazeaud, Droit social n°1, 2004 (refus par le salariée d'une modification imposée des horaires de travail, obligations familiales impérieuses, faute requalifiée)
- Cass. soc., 10 juillet 2002, aff. 00-18452, SLEC, J.-E. Ray, Temps professionnels et temps personnels, Droit social n°1, 2004, p.58-69
- Cass. soc., arrêt du 18 avril 2000 et Cass. Soc. 22 mai 2002 (droit de ne pas travailler : un employeur pénalise les démissionnaires), cités par Philippe Waquet, Liaisons, 2003
- Cass. soc., 27 novembre 2001, cité par J.-E. Ray, *Temps professionnels et temps personnels*, Dr.soc. n°1, 2004, p.67 (refus d'un salarié en repos de participer à une réunion)
- Cass. soc., 2 octobre 2001, n°99-42727, Abram (protection de la vie privée dans le cas d'outils de travail imposés par l'employeur au domicile du salarié), cité par Philippe Waquet, Liaisons, 2003;
   J.-E. Ray, *Temps professionnel et temps personnels*, Dr. soc. n°1, 2004 (travail forcé au domicile)

- Cass. soc., 9 mai 2001, sté Netto, aff. 99-40111, P+B, RJS 7/01, n°943, cité par A. Mazeaud, Droit social n°1 2004 (refus de modification horaires, salarié à temps partiel)
- Cass. soc., 10 février 2001, RJS 4/01, n°412 (horaire incompatible avec les moyens de transport accessibles au salarié sur le nouveau lieu de travail), cité par A. Mazeaud, Droit social n°1, 2004 (clause de mobilité et refus de modification horaire, usage abusif du pouvoir de direction)
- Cass. soc., 6 février 2001, aff. 98-44190, RJS 4/01, n°412; TPS avril 2001, com. 122, par P.-Y. Verkindt (mère d'un enfant handicapé, cause qui l'empêche de s'en occuper à l'heure du déjeuner), cité par A. Mazeaud, Droit social n°1 2004, p.84 (clause de mobilité et refus de modification horaire, usage abusif du pouvoir de direction)
- Cass. soc., 18 décembre 2000, aff. 98-42885, RJS 2/01, n°168; 27/02/2001, Droit social 2001, 553, obs. J. Savatier, cité par A. Mazeaud, Droit social n°1, janvier 2004 (modification substantielle du contrat de travail, changement d'horaires)
- Cass. soc., 17 octobre 2000, aff. 98-42177, Durandal c/ Association Ladapt, P+B, RJS 12/00, n°1306, DS 2001, 90, obs. J. Savatier, cité par A. Mazeaud, Droit social n°1, janvier 2004 (refus par la salariée d'une modification imposée des horaires de travail, obligations familiales impérieuses, faute requalifiée)
- Cass. soc., 16 juillet 1998, n°90-41231, Droit Social 11, 1998, p.948, obs. M.T. Lanquetin, cit. R. Sénac-Slawinski (congé maternité et absence de notation, discrimination sexuelle)
- Cass. soc., 10 mars 1998, Aéroport de Paris, n°95-43003 (pause déjeuner salariés en continu), cité par J.-E. Ray; *Temps professionnel et temps personnels*, Dr. soc. N°1, 2004, p.66
- Cass. soc., 14 mai 1997, Arnoux, B n°175, n°94-45473 (notion de vie personnelle), cf. www.legifrance.fr
- Cass. soc., 30 mars 1994, n°90-43645, M.-A. Moreau, Droit social 6,1994, p. 562, obs. soc. 30 mars 1994 (absence de notation et maternité), cf. www.legifrance.fr
- Cass. soc., 10 février 1993, aff. 91-40569, Jurisp. Soc. UIMM n°93-562,217, cité par A. Mazeaud,
   Dr. soc. n°1, 2004 (refus employeur d'une demande de modification horaire, proportionnalité)

## Jugements d'appel

- CA Versailles du 28 mars 2003, cité par J.-E. Ray, *Temps professionnels et temps personnels*, Dr.soc. n°1, 2004, p.59 (utilisation d'un ordinateur portable professionnel à des fins personnelles sur le temps de repos)
- CA Versailles du 22 janvier 2003, RJS, 5/03, 691, cité par A. Mazeaud, Droit social n°1, 2004 (changement de lieu de travail)
- CA Limoges du 23 avril 2002, DS 2002, 1152, obs. J. Mouly, cité par A. Mazeaud, Droit social n°1, 2004 (modification des horaires assimilée à une modification substantielle du contrat)

#### Sources internet

- Etude IPSOS 2003, La nouvelle donne du temps de travail des salariés français, pour l'Institut Chronopost, <u>www.institut-chronopost.org</u>
- GÉRARD Olivier, Vers l'émergence d'une politique publique de conciliation, Union Nationale des associations Familiales, contribution du 22 mars 2004, www.unaf.fr
- Plan national d'action concerté pour l'emploi des seniors, 2006-2010, Conférence nationale sur l'emploi des seniors, Conseil Economique et Social, Mardi 6 juin 2006, <a href="www.travail.gouv.fr">www.travail.gouv.fr</a>
- Enquête Accor Services-Ipsos Loyalty 2006, Les Français prennent de la distance avec leur travail, www.journaldunet.com

## LISTE DES ABRÉVIATIONS

ANPE Agence Nationale Pour l'Emploi
APE Allocation Parentale d'Éducation
APEC Association Pour l'Emploi des Cadres
APP Allocation de Présence Parentale
BIT Bureau International du Travail
BTS Brevet de Technicien Supérieur

CA Cour d'Appel

CCE Comité Central d'Entreprise CDI Contrat à Durée Déterminée

CE Conseil d'État
CE Comité d'Entreprise
CE Communauté Européenne

CEDH Cour Européenne des Droits de l'Homme CEE Communauté Economique Européenne

CET Compte Epargne Temps

CFE-CGC Confédération Française de l'Encadrement - Confédération Générale des Cadres

CJCE Cour de Justice des Communautés Européennes

CJD Centre des Jeunes Dirigeants

CGPME Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises

CGT Confédération Générale du Travail

Conv. EDH Convention Européenne des Droits de l'Homme

Cour EDH Cour Européenne des Droits de l'Homme

CV Curriculum Vitae
DE Directive Européenne

DESS Diplôme d'Études Supérieures Spécialisées

DG Directeur Général

DRH Direction des Ressources Humaines
DUT Diplôme Universitaire de Technologie
IRP Instances Représentatives du Personnel
IUT Institut Universitaire de Technologie

JO Journal Officiel

JOCE Journal Officiel des Communautés Européennes

EDF Electricité De France

ENA Ecole Nationale d'Administration

EPCV Enquête Permanente sur les Conditions de Vie

MEDEF Mouvement des Entreprises de France

PIB Produit Intérieur Brut

PME Petites et Moyennes Entreprises

OCDE Organisation de Coopération et de Développements Économiques

OFCE Observation Française des Conjonctures Économiques

OIT Organisation Internationale du Travail

PDG Président Directeur Général
RH Ressources Humaines
RMI Revenu Minimal d'Insertion
RTT Réduction du Temps de Travail
VDI Vendeur à Domicile Indépendant

NTIC Nouvelles Technologies de l'Information et des Télécommunications

# **TABLE DES MATIERES**

IN	TRC	DUCTIO	)N	2
I.	D	es règles	de droit à l'épreuve de profondes mutations dans l'approche du temps	11
	A.	Histoire	du temps de travail : du collectif à l'individuel	11
	1.	L'his	toire ancienne de temps collectifs imposés	11
		a) Un	e limitation du travail à des fins religieuses et économiques	12
		b) La	baisse du contrôle social et la naissance d'un temps pour soi	18
	2.	L'esp	oir nouveau de maîtriser individuellement ses temps	20
		a) Mo	oins de contrôle social sur le temps individuel : plus de maîtrise ?	20
		b) L'a	accès à la « maîtrise de ses besoins de temps » : un enjeu collectif	24
		(1)	Pour une nouvelle révolution du temps : celle de l'égalité hommes femmes	24
		(2)	Pour une meilleure qualité de vie des personnes	30
		(3)	De nouvelles solidarités à inventer	31
	B.	Un droit	en construction sur la maîtrise des temps de vie	34
	1.	Choix	de son temps de travail : vers une autoréglementation	35
		a) Tra	availler et obtenir un emploi : quels droits fondamentaux ?	35
		b) La	mise en place de l'autoréglementation du temps de travail	36
		c) Le	s facilitations croissantes de l'arbitrage temps - argent	37
		d) Nu	l besoin de motif pour réduire son temps de travail	38
	2.	Temp	s de la vie personnelle : la protection prééminente du repos	39
		a) Un	temps de repos aux caractéristiques clarifiées	40
		b) Un	temps de repos apparemment protégé	41
		c) Un	e protection vulnérable	44
	3.	Artic	ulation des temps : la vie personnelle mieux considérée	46
		a) Un	corollaire au droit à l'emploi et à l'égalité professionnelle	48
		b) La	vie familiale intégrée dans les textes normatifs	50
		c) La	modification horaire : un refus à justifier de part et d'autre	52
		(1)	Refus du salarié : sa vie personnelle davantage considérée	52
		(2)	Refus de l'employeur : la nécessité de motifs légitimes	54
	4.	. La sé	curisation des trajectoires de vie : un chantier à investir	54
		a) Un	e certaine incitation à l'autonomie des personnes	55
		b) Un	accompagnement apparemment en progrès	57
		c) Un	e protection à renforcer contre les effets du retrait professionnel	59
		(1)	La « discrimination indirecte » : une notion très utile	60
		(2)	La « marge d'appréciation nationale » : un refuge possible	62
		(3)	La proportionnalité : la justification d'actions positives	63
Π.	L	e vécu de	cadres aux temps de travail pluriels : la force de la négociation	64
	A.	Des situ	ations et aspirations diverses	66
	1.	Temp	s, travail, argent : une balance permanente	66
		a) Le	temps des cadres : des traditions résistantes mais ébranlées	66

	(1)	Liberté, maîtrise ou perversité ?	66
	(2)	Protection de la vie personnelle : un arbitrage variable	67
	(3)	Temps libre: un compromis avec le temps familial	72
	(4)	Temps domestique : réduire les contraintes	74
b)	) La	place relative du travail et ses sources d'intérêt	76
	(1)	L'effet des expériences douloureuses sur la place du travail	76
	(2)	Des attentes fortes plus ou moins satisfaites	79
c)	L'a	rbitrage temps argent: une certaine latitude pour chacun	81
	(1)	Réduction du temps de travail : un calcul à court terme	82
	(2)	Temps au travail : un investissement à long terme	83
	(3)	Arbitrage temps argent : une latitude parfois réduite	84
2.	Aspira	ations et craintes des salariés avant de faire leur choix	85
a)	Des	s motivations déclinées sous nos quatre angles d'étude	85
	(1)	MAITRISER SA VIE grâce au choix de son temps de travail	85
	(2)	SE PROTEGER: un besoin mental et physique	87
	(3)	AVOIR UNE VIE PRIVEE en choisissant jours et horaires	88
	(4)	SE PROJETER en sécurisant sa trajectoire de vie	91
b)	) Les	craintes qu'ils avaient, les freins qu'ils perçoivent	93
	(1)	Pourquoi ils ont hésité : leurs craintes	93
	(2)	Pourquoi leur exemple est peu suivi : morceaux choisis	96
B. L	'intérêt	des deux parties : la condition de la réussite	104
1.	Les m	oyens utilisés par les cadres pour faire entendre leur demande	104
a)	Une	e personnalité particulière	104
b)	) Le	temps de la réflexion et de la préparation	106
c)	Le	soutien par l'entourage ou par le droit	107
d)	) Un	certain pouvoir de négociation vis-à-vis de son employeur	107
	(1)	Des conditions exceptionnelles	108
	(2)	L'intérêt parfois bien compris de l'employeur	108
	(3)	La proximité du centre de décision	110
2.	Retor	nbées personnelles : un choix généralement bénéfique	110
a)	) Usa	nges et effets d'un temps libéré	110
	(1)	Activités hors travail : une nouvelle donne	110
	(2)	Apports personnels : une délectation très peu nuancée	112
b)	) La	perception partagée de l'entourage sur les choix individuels	114
3.	Retor	nbées professionnelles : l'importance de la négociation	116
a)	Ter	nps réduit : des répercussions contrastées	116
b)	) Les	réactions de l'entourage professionnel	119
c)	) Tro	sis situations, trois vécus différents	120
	(1)	Les situations consenties par les deux parties	120
	(a)	Le sentiment d'être privilégié	120
	(b)	Reconnaissance, confiance et perspectives	121
	(2)	Les situations subies par les interviewés	121
	(a)	Travailler plus: engrenage ou dysfonctionnement?	121

(b) Travailler moins : une coûteuse découverte	122			
(3) Les situations subies par les employeurs	123			
(a) Des réactions réelles ou ressenties, plus ou moins vives	123			
(b) Des attaques permanentes	123			
(c) Des stratégies de défense perdantes	124			
CONCLUSION : L'enjeu du droit conventionnel	125			
A. Appel à une négociation collective renouvelée	126			
1. Le progrès social aux mains des partenaires sociaux	126			
a) L'enjeu de la contractualisation : garantir les droits humains	126			
b) Des perspectives neuves pour le droit conventionnel	128			
2. L'évolution nécessaire de la négociation collective	129			
B. Choisir ses temps : pour l'accès à un temps de qualité	131			
1. Dirigeants : des points de vue contrastés	131			
2. Temps choisi : allier progrès social et efficacité économique	134			
ANNEXES				
ANNEXE A : Présentation des cadres interviewés				
1. Entretiens complets	138			
2. Entretiens informels	143			
ANNEXE B - Entretiens avec cinq dirigeants interviewés	144			
1. Un contexte trop difficile pour entendre des aspirations particulières	144			
2. La conviction d'un rôle à jouer par l'entreprise	151			
3. Un lien direct entre politique sociale et résultats financiers	158			
4. Une écoute active individualisée pour choisir et garder les meilleurs	164			
5. Un dialogue social continu pour assurer la pérennité de l'entreprise	171			
BIBLIOGRAPHIE				
LISTE DES ABRÉVIATIONS				
TABLE DES MATIERES				