



Université  
de Toulouse

# THÈSE

En vue de l'obtention du  
**DOCTORAT DE L'UNIVERSITÉ DE TOULOUSE**

Délivré par l'Université de Toulouse II – Jean-Jaurès  
Discipline : SOCIOLOGIE

---

Présentée et soutenue par

**Timo GIOTTO**

Le Jeudi 23 Novembre 2017

**La désynchronisation des temps professionnels :  
vers un nouvel ordre temporel ?**

*Sous la direction de Jens Thoemmes*

---

## JURY

**Nathalie BURNAY**, Professeure des Universités, Université de Namur et Université Catholique de Louvain - Rapporteuse

**Diane-Gabrielle TREMBLAY**, Professeure des Universités, Université TÉLUQ - Rapporteuse

**Jérôme PÉLISSE**, Professeur des Universités, Sciences Po PARIS – Président

**Gilbert de TERSSAC**, Directeur de Recherche Émérite CNRS, CERTOP – Examineur

**Jens THOEMMES**, Directeur de Recherche CNRS, CERTOP – Directeur

**École doctorale TESC – Sociologie**

**Unité de Recherche : Centre d'Étude et de Recherche Travail, Organisation et Pouvoir**  
5 allées Antonio Machado, 31058 Toulouse Cedex 9



## Remerciements

---

Je voudrais premièrement remercier chaleureusement Jens Thoemmes pour avoir accepté de guider un économiste en reconversion sur la voie de la sociologie, chose qui n'a pas été de tout repos. Je lui suis particulièrement reconnaissant pour son engagement de tous les instants afin de rendre ce projet possible, tant sur le plan financier, par l'intermédiaire de trois contrats de recherche successifs que nous avons menés de concert, que par les orientations, les conseils et les enseignements scientifiques qu'il m'a promulgués au fil de nos innombrables échanges. Je tiens à remercier un directeur disponible et bienveillant.

Mes remerciements vont ensuite aux membres du jury : Madame Nathalie Burnay, Monsieur Jérôme Péglise, Monsieur Gilbert de Terssac et Madame Diane-Gabrielle Tremblay, pour avoir accepté la lourde tâche d'évaluer ce travail et me faire l'honneur de venir en débattre. Mais je souhaite également les remercier d'avoir inspiré nombre de réflexions qui sous-tendent cette thèse.

Cette recherche a été construite sur les terrains réalisés lors de deux contrats financés par L'IREC et commandités par la CFDT. Dans cette perspective, je tiens à remercier vivement Hervé Garnier, Sophie Gaudeul et Thierry Treffert qui ont soutenu nos projets et accompagné la réalisation des enquêtes en nous faisant profiter des réseaux militants de la confédération. Je tiens également, sans les nommer, à remercier l'ensemble des salariés qui ont participé à organiser les entretiens ou qui ont accepté de confier leurs paroles.

À Élodie Pucheu j'adresse ma sincère gratitude pour avoir partagé les tâches, parfois ingrates, qui font le quotidien de la recherche et pour avoir donné en échange, ses conseils, ses savoirs et sa bonne humeur. Je voudrais également remercier Michel Escarboutel pour sa présence et son soutien dans l'appropriation de logiciels statistiques parfois retors.

À l'équipe SPOT, devenue INTRA, je suis reconnaissant de m'avoir si facilement intégré et d'avoir, au fil des séminaires, participé à me faire saisir les multiples enjeux qui composent la sociologie du travail, de m'avoir fait partager le goût de la recherche et de la vie universitaire. Je voudrais particulièrement remercier Claire Chay et Benjamin Saccomanno avec qui j'ai partagé un lieu de travail et parfois de vie. La première m'a accueilli et le second a joué, au

quotidien, le rôle du grand frère, toujours prêt à orienter, débattre et partager connaissances, ressources, anecdotes, musique, films, bouquins et même son assiette.

Je voudrais remercier Vincent Simoulin et Marie-Gabrielle Suraud pour avoir su créer les conditions humaines et matérielles propices à l'accueil des doctorants au sein du CERTOP. Je tiens également à remercier les membres de l'équipe administrative : Christelle Abraham, Joël Courant, Michèle Perreaux, Anne Razous, Richard Vincendeau et Nazha Waladi, pour leurs soutiens quotidiens face aux tracasseries administratives et pour m'avoir mieux permis de comprendre les tenants et aboutissants de la vie au sein d'une unité de recherche.

La vie de laboratoire c'est également des amitiés qui se nouent dans les séminaires, les couloirs ou autour d'un déjeuner, dont le menu et les convives changent peu. Je voudrais à ce titre remercier tous ceux qui au cours de six dernières années ont participé à ces moments d'échange ou de détente. Je pense à Amandine, Stéphanie, Laurie, Olivier, Julie, Hélène, Guillaume, Johanna, Tristan, Mathieu, Philippe, Florent, Anna, Laurence, Daniela, Laura, Léo, Michel, Mireille, Thomas, Diana, Elise et tous les autres.

Cette aventure représente une bifurcation dans mon parcours, un retour sur les bancs de l'université qui a été envisageable grâce aux exemples d'amis ayant ouvert la voie. Je suis reconnaissant envers Éric Olmedo et Christophe Serra Mallol de m'avoir guidé à l'orée du chemin.

Enfin, la thèse, comme tout travail, ne s'arrête pas aux murs d'enseigne des établissements. C'est dans la vie privée que j'ai reçu les soutiens les plus inconditionnels et c'est donc aux amis et à la famille que je souhaite adresser mes derniers remerciements. À tous ceux qui m'ont épaulé durant la rédaction, je pense principalement à Alvina mais également à Thomas et Nina, lors des relectures. À ceux qui ont subi mes doutes, m'ont écouté avec enthousiasme ressasser des années durant les mêmes questions et poliment se sont étonnés de la durée d'un tel exercice. Je pense à ma famille et particulièrement à mon père à qui je dédie cette thèse.





# Sommaire

---

<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>15</b>
<b>CHAPITRE 1 – DE LA DESYNCHRONISATION A LA RESYNCHRONISATION DES TEMPS SOCIAUX .....</b>	<b>23</b>
1. LE TEMPS DES SOCIOLOGUES .....	25
1.1. <i>Le temps des précurseurs (Hubert, Mauss, Durkheim, Halbwachs et Weber) .....</i>	<i>25</i>
1.2. <i>Du temps aux temps, la pluralité des temps sociaux .....</i>	<i>30</i>
1.3. <i>La formalisation de la pensée sociologique des temps sociaux par William Grossin .....</i>	<i>36</i>
2. DU TEMPS PREINDUSTRIEL A LA SYNCHRONISATION DES TEMPS SOCIAUX .....	40
2.1. <i>Le temps préindustriel .....</i>	<i>40</i>
2.1.1. Au commencement .....	42
2.1.2. La naissance du temps religieux (le temps des dieux) .....	44
2.1.3. Le temps des marchands ou le temps des villes .....	46
2.2. <i>La synchronisation des temps : la naissance de l'industrie .....</i>	<i>48</i>
2.2.1. Temps industriel : des machines et des horloges .....	48
2.2.2. L'hyper industrialisation et l'avènement du temps libre .....	52
3. INDIVIDUALISATION ET DESYNCHRONISATION DES TEMPS SOCIAUX .....	55
3.1. <i>De l'individu à l'individualisation au travail .....</i>	<i>55</i>
3.1.1. Sociogenèse de l'individu .....	55
3.1.2. L'individualisation au travail .....	59
3.2. <i>De l'individualisation des conditions de travail à la désynchronisation des salariés .....</i>	<i>62</i>
3.2.1. « Temps choisi » et individualisation des temps professionnels .....	62
3.2.2. Désynchronisation, de la loi à la négociation collective .....	65
3.2.3. Le phénomène de désynchronisation – un nouvel ordre temporel ? .....	71
CONCLUSION .....	75
<b>CHAPITRE 2 - ENJEUX DE LA DESYNCHRONISATION ET DISPOSITIF METHODOLOGIQUE DE RECHERCHE .....</b>	<b>77</b>
1. ENJEUX SOCIAUX ET SOCIOLOGIQUES DE LA DESYNCHRONISATION .....	79
1.1. <i>Les enjeux de la désynchronisation pour l'entreprise .....</i>	<i>79</i>
1.1.1. Désynchronisation, gain en flexibilité, conditions et qualité de travail .....	80
1.1.2. Désynchronisation, isolement des salariés et modèle de management .....	82
1.2. <i>Désynchronisation et balance individuelle des temps, les enjeux en termes d'articulation des temps sociaux .....</i>	<i>85</i>
1.2.1. L'articulation emploi/famille .....	87
1.2.2. Le temps pour soi et pour les autres .....	92
1.3. <i>Les enjeux en termes de santé .....</i>	<i>95</i>

1.3.1.	Désynchronisation et chronobiologie.....	95
1.3.2.	Désynchronisation et charge mentale.....	97
1.4.	<i>Les enjeux en termes de culture et de lien social</i> .....	101
1.4.1.	Caractéristiques et remise en cause du temps industriel.....	101
1.4.2.	Désynchronisation, culture temporelle et modèle de société .....	104
2.	QUESTIONS DE RECHERCHE ET DISPOSITIF METHODOLOGIQUE.....	108
2.1.	<i>Questions de recherche et objet d'étude.</i> .....	108
2.1.1.	Questions et Hypothèses de la recherche .....	108
2.1.2.	L'objet d'étude, le compte épargne-temps (CET).....	111
2.2.	<i>L'enquête quantitative</i> .....	114
2.2.1.	La construction de la base de données .....	115
2.2.2.	Traitement statistique des données.....	118
2.3.	<i>L'enquête qualitative par entretiens</i> .....	124
2.3.1.	Le choix des entretiens individuels semi-directifs .....	124
2.3.2.	Enquête qualitative 1 – les usages du compte épargne-temps.....	126
2.3.3.	Enquête qualitative 2 – Les salariés en prise à des difficultés d'articulation .....	130
	CONCLUSION .....	135

## **CHAPITRE 3 – LA NORME TEMPORELLE COLLECTIVE NEGOCIEE – ETUDE QUANTITATIVE DU**

	<b>DISPOSITIF DE COMPTE EPARGNE-TEMPS.....</b>	<b>137</b>
1.	LE CET AU PRISME DES LOGIQUES JURIDIQUES, D'ENTREPRISES ET DE SYNDICATS.....	140
1.1.	<i>Le formatage du CET par les lois</i> .....	140
1.1.1.	Retour sur vingt ans d'évolutions de la législation sur le CET .....	140
1.1.2.	De la législation à la négociation – l'exemple de la loi « TEPA » .....	145
1.2.	<i>L'adaptation du CET aux profils des entreprises</i> .....	146
1.2.1.	Une négociation surreprésentée dans les grandes entreprises, dans les services et la finance .....	147
1.2.2.	Les « objets » de l'accord d'entreprise.....	149
1.2.3.	Une logique d'adaptation aux marchés.....	151
1.3.	<i>Un dispositif plébiscité par les syndicats</i> .....	154
1.3.1.	Un dispositif porté par les syndicats « réformistes » et les indépendants.....	154
1.3.2.	Réduction du nombre des partis prenants de la négociation. ....	155
2.	LE FONCTIONNEMENT DU CET : DU TEMPS A L'ARGENT. ....	158
2.1.	<i>Une alimentation des comptes ouverte à des mécanismes de transformation du temps en argent</i> .....	158
2.1.1.	Une alimentation en temps adaptée aux besoins locaux.....	158
2.1.2.	Une percée notable de l'alimentation en argent .....	161
2.2.	<i>Une utilisation placée sous le signe de l'équivalence temps/argent</i> .....	165
2.2.1.	Une grande variété de possibilités d'utilisation en temps et en argent.....	165



2.2.2.	Une utilisation en temps contrainte et encadrée.....	168
2.2.3.	Une utilisation en argent plus claire et moins contrainte .....	171
2.3.	<i>Une clôture facilitée en argent</i> .....	173
3.	UNE LOGIQUE D'INDIVIDUALISATION DES TEMPS.....	177
3.1.	<i>L'individualisation du fonctionnement des CET</i> .....	177
3.1.1.	Des conditions d'ouvertures individualisées .....	177
3.1.2.	Individualisation des possibilités d'alimentation de l'épargne-temps .....	179
3.1.3.	Individualisation des modalités d'utilisation de l'épargne-temps, introduction des clauses suspensives et morales	181
3.2.	<i>Individualisation et autonomie, la question du regard de l'entreprise</i> .....	185
3.2.1.	L'abondement pour orienter les usages.....	187
3.2.2.	Individualisation et rapport salarial.....	189
	CONCLUSION .....	191
 <b>CHAPITRE 4 – LES TYPES D'ACCORDS D'EPARGNE-TEMPS .....</b>		<b>195</b>
1.	TYPOLOGIE DES ACCORDS COMPTE EPARGNE-TEMPS .....	196
1.1.	<i>Classe 1 – Le CET pour l'argent (n=270-31%).....</i>	197
1.2.	<i>Classe 2 – Le CET pour la retraite n=186 (21%).....</i>	199
1.3.	<i>Classe 3 - Le CET universel (n=119 - 14%) .....</i>	202
1.4.	<i>Classe 4 - Le CET minimal (n=81 - 9%) .....</i>	204
1.5.	<i>Classe 5 - Le CET pour des cadres (n=73 - 8%) .....</i>	207
1.6.	<i>Classe 6 - Le CET des congés différés (n=65 - 7%).....</i>	209
1.7.	<i>Classe 7 - Le CET pour les projets personnels (n=46 - 5%).....</i>	212
1.8.	<i>Classe 8 - Le CET pour soutenir l'engagement professionnel (n=40 - 5%).....</i>	214
2.	LA TYPOLOGIE DES ACCORDS : DES LOGIQUES DE NEGOCIATION A LA FINALITE DE L'ACCORD .....	217
2.1.	<i>Le contexte de négociation .....</i>	217
2.2.	<i>Le fonctionnement des dispositifs.....</i>	220
2.3.	<i>Les trois finalités du CET : augmentation de la durée, articulation des temps et réalisation de projets.....</i>	223
3.	LES TROIS TENDANCES DE LA NEGOCIATION DES TEMPS AU PRISME DU CET .....	226
3.1.	<i>Favoriser la rémunération sur la récupération des temps de travail, l'instauration d'un mécanisme de rémunération choisie .....</i>	226
3.2.	<i>Individualisation et transfert des responsabilités de l'entreprise vers le salarié .....</i>	229
3.3.	<i>Transformation de la souplesse en flexibilité, le CET devient également un dispositif pour les entreprises.....</i>	232
	CONCLUSION .....	235

## CHAPITRE 5 -DESYNCHRONISER POUR RESYNCHRONISER : L'ARTICULATION DES TEMPS SOCIAUX

### EN ENTREPRISE..... 239

1. LES DISPOSITIFS CONVENTIONNELS NEGOCIES A L'EPREUVE DES USAGES : L'EXEMPLE DU COMPTE EPARGNE-TEMPS .....	242
1.1. <i>Le CET, un dispositif populaire méconnu</i> .....	243
1.2. <i>Les pratiques d'alimentation : une épargne qui ouvre l'horizon des possibles</i> .....	244
1.2.1. Épargner pour initier un projet de vie .....	245
1.2.2. Épargner pour favoriser l'engagement professionnel .....	248
1.2.3. Épargner pour répondre à un empêchement.....	249
1.2.4. Épargner pour optimiser les revenus .....	251
1.3. <i>Des utilisations incertaines</i> .....	254
1.3.1. L'utilisation pour l'articulation des temps sociaux. ....	254
1.3.2. La monétisation des temps .....	256
1.3.3. Les projets à venir.....	258
1.3.4. L'absence de projet ou l'indécision .....	260
2. DES DISPOSITIFS NEGOCIES PARTIELLEMENT INADAPTES AUX BESOINS DE SYNCHRONISATION .....	265
2.1. <i>L'utilisation contrainte, un sentiment de perte de droit et d'autonomie</i> .....	265
2.1.1. Inciter à différer ou fractionner la prise de congés .....	265
2.1.2. Décréter des périodes d'utilisation ou d'exclusion .....	267
2.2. <i>Décalage entre les accords CET et les besoins des salariés</i> .....	269
2.3. <i>Au-delà de la capitalisation, les autres dispositifs négociés de conciliation</i> .....	271
2.3.1. La double peine du temps partiel .....	271
2.3.2. Un télétravail mal cadré .....	272
2.3.3. La déconnexion, un droit théorique .....	274
2.3.4. Le plébiscite pour les dispositions de soutien aux responsabilités familiales. ....	275
3. LES AMENAGEMENTS NON CONVENTIONNES, POUR COMPLETER OU CONTOURNER LES DISPOSITIFS NEGOCIES	
279	
3.1. <i>Les aménagements individualisés, négociés avec la hiérarchie</i> .....	279
3.2. <i>Les « bonnes pratiques » de la gestion des temps professionnels</i> .....	281
3.2.1. Réduire les pertes de temps liées aux trajets.....	281
3.2.2. Limiter les activités chronophages .....	284
CONCLUSION .....	286

### CHAPITRE 6 – LES STRATEGIES DE L'ARTICULATION DES TEMPS SOCIAUX ..... 289

1. L'ARTICULATION AU-DELA DE L'ENTREPRISE .....	291
1.1. <i>Les pratiques de réduction des flux temporels</i> .....	291
1.1.1. Réduire la place occupée par le travail.....	291
1.1.2. Réduire la place des obligations et des activités personnelles.....	295

1.2.	<i>Articuler les flux temporels</i> .....	299
1.2.1.	Les techniques de cloisonnement visant à restreindre la porosité des frontières temporelles.....	299
1.2.2.	Organiser au quotidien l'articulation de la vie professionnelle avec la vie personnelle .....	304
1.2.3.	Travailler le contenu des temps .....	308
2.	TYPOLOGIE DE STRATEGIES D'ARTICULATION DES TEMPS SOCIAUX.....	312
2.1.	<i>La stratégie des préférences pour les temps professionnels</i> .....	315
2.2.	<i>La stratégie du renoncement aux temps personnels</i> .....	317
2.3.	<i>La stratégie de l'endiguement ou du « containment »</i> .....	320
2.3.1.	L'endiguement des temps personnels.....	320
2.3.2.	L'endiguement des temps familiaux.....	322
2.3.3.	L'endiguement des temps professionnels.....	325
2.4.	<i>La stratégie de la cohabitation des temps sociaux</i> .....	328
2.5.	<i>La stratégie du métissage des temps</i> .....	330
2.6.	<i>La stratégie du laisser-faire</i> .....	333
3.	STRATEGIES ET CARACTERISTIQUES SOCIODEMOGRAPHIQUES DES USAGERS .....	336
3.1.	<i>À chacun sa stratégie, démographie des articulateurs</i> .....	336
3.1.1.	Les salariés qui font le choix des temps professionnels .....	336
3.1.2.	Les salariés qui renoncent à la vie privée .....	337
3.1.3.	Les salariés qui font le choix de l'endiguement.....	338
3.1.4.	Les salariés qui font cohabiter les temps .....	341
3.1.5.	Les salariés qui mélangent les temps.....	343
3.1.6.	Les salariés qui laissent faire .....	344
3.2.	<i>Stratégies d'articulation des temps : dynamiques et précarité</i> .....	346
3.2.1.	La dynamique des stratégies .....	346
3.2.2.	Le cantonnement à la sphère personnelle synonyme de précarité .....	348
3.2.3.	La négociation collective, alliée objective de la précarité ? .....	350
	CONCLUSION .....	352
	<b>CHAPITRE 7 – BILAN ET CONCLUSIONS</b> .....	<b>355</b>
1	BILAN DE LA DESYNCHRONISATION DES TEMPS PROFESSIONNELS .....	356
1.1	<i>Le risque de renforcement de la spécialisation des rôles</i> .....	356
1.1.1	De la division sexuelle du travail .....	356
1.1.2	Au risque d'accroissement de la spécialisation des rôles .....	359
1.2	<i>Effet Matthieu et risque de précarisation des pauvres</i> .....	363
1.2.1	Du « temps choisi » pour les CSP+.....	363
1.2.2	Du « temps subi » pour les précaires .....	364
1.3	<i>Risques d'isolement et d'affaiblissement du lien social</i> .....	368
1.3.1	Le lien sociologique entre isolement et pauvreté .....	368

1.3.2	Désynchronisation, isolement et affaiblissement du lien social.....	369
1.3.3	Un risque d'isolement accentué par l'effritement de la société salariale .....	372
<b>1.4</b>	<b><i>Risques en termes de santé publique.....</i></b>	<b>374</b>
1.4.1	Durée du travail et fatigue.....	374
1.4.2	Le problème de la flexibilité .....	377
<b>1.5</b>	<b><i>Risques et opportunités de la société H24 .....</i></b>	<b>378</b>
1.5.1	L'initiative du temps des villes.....	379
1.5.2	Risque et opportunité de l'équivalence des temps .....	381
<b>2</b>	<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>386</b>
<b>2.1</b>	<b><i>La désynchronisation comme processus historique à dimensions multiples .....</i></b>	<b>386</b>
2.1.1	L'individualisation des conditions de travail.....	386
2.1.2	L'affaiblissement de la norme juridique .....	387
2.1.3	Les enjeux de la désynchronisation .....	390
2.1.4	Le CET comme indicateur de la désynchronisation .....	391
<b>2.2</b>	<b><i>La désynchronisation se caractérise par la fin d'une règle temporelle applicable à tous</i></b>	<b>392</b>
2.2.1	Le principe du CET : la règle qui désynchronise.....	392
2.2.2	La variété des compromis temporels issus de la négociation .....	394
<b>2.3</b>	<b><i>La désynchronisation permet des configurations individuelles variées du temps de travail</i></b>	<b>396</b>
2.3.1	Les usages du CET et des mécanismes de « temps choisi » .....	396
2.3.2	Les stratégies d'articulation des temps sociaux .....	398
<b>2.4</b>	<b><i>Le marché des temps : vers un nouvel ordre temporel ? .....</i></b>	<b>399</b>
2.4.1	La négociation permanente du temps de travail.....	399
2.4.2	Les nouveaux acteurs collectifs et individuels du marché des temps .....	401
2.4.3	Les valeurs d'échange du temps en question.....	403
	<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>407</b>
	<b>ANNEXES.....</b>	<b>433</b>
	ANNEXE 1 – DETAILS RELATIFS A LA DIRECTIVE 2003/88/CE .....	433
	ANNEXE 2 - COLLECTE DES ACCORDS COMPTE EPARGNE-TEMPS .....	436
	ANNEXE 3 – GRILLE D'ENCODAGE DES ACCORDS COMPTE EPARGNE-TEMPS .....	438
	ANNEXE 4 – DETAIL DE LA METHODE STATISTIQUE DE CLASSIFICATION .....	444
	ANNEXE 5- EXEMPLE DE LECTURE GRAPHIQUE .....	453
	ANNEXE 6 – GUIDE D'ENTRETIEN N°1 DESTINE AUX USAGERS DU CET .....	456
	ANNEXE 7- GUIDE D'ENTRETIEN N°2 DESTINE AUX « EXPERTS » DU CET .....	458
	ANNEXE 8 – POPULATION ENQUETE N°1- CET .....	460

ANNEXE 9 – DETAIL RECRUTEMENT ENTRETIENS ENQUETE N°1- CET .....	462
ANNEXE 10 – GUIDE D’ENTRETIEN N° 3 – ARTICULATION DES TEMPS SOCIAUX.....	465
ANNEXE 11- POPULATION ENQUETE N°2 - ARTICULATION DES TEMPS .....	470
ANNEXE 12 – SYNTHESE DES VARIABLES SIGNIFICATIVES PAR CLASSES .....	472
<b>GLOSSAIRE .....</b>	<b>481</b>
<b>INDEX DES FIGURES ET TABLEAUX .....</b>	<b>483</b>



## Introduction générale

Où va le temps de travail ? Voici bientôt vingt ans qu'un ouvrage collectif sous la direction de Gilbert de Terssac et Diane-Gabrielle Tremblay (2000) a tenté de répondre à cette question. Dans une époque marquée par la réduction des durées hebdomadaires de travail, le collectif de chercheurs francophones composé de sociologues, philosophes, ergonomes, économiste et juristes se penche sur la question du temps et de la construction de la norme temporelle. Leurs contributions s'appuient sur un ensemble de « *tensions contradictoires* » permettant de mettre en exergue de « *fausses évidences* » concernant le temps dans le travail (en termes de rythmes et d'intensité), le temps de travail (en termes d'horaires et de durées) et le temps du travail (en tant que temps distinct des autres temps sociaux).

L'ouvrage s'articule autour de cinq tensions principales que nous avons reprises à notre compte pour cette thèse. Le premier axe de tension traite de la normalisation d'un temps dominant unique, mesurable, régulier et partagé en deux sous-ensembles antagonistes : le temps du travail et celui du hors travail. Le deuxième axe est celui du réductionnisme imputé à cette bipolarité des temps entre : travail et hors travail. Cette distinction, non seulement interdirait de penser le travail en dehors de l'entreprise, c'est-à-dire en dehors d'un travail productif, masculin et industriel (Haicault, 2000), mais elle tendrait également à réduire tous les temps sociaux à celui du travail (Méda, 2000). Le troisième axe a trait à la rationalisation des temps (Gadéa et Lallement, 2000) et s'exprime selon un paradoxe voulant que le travail devienne plus envahissant en se rétractant. Pierre Veltz (2000) tente de résoudre cette aporie à travers la distinction entre le « *temps-valeur* » qui désigne le temps passé à produire et le « *temps-contrainte* » qui caractérise les pressions associées à cette production. Ce raisonnement semble également permettre de pointer les limites d'un temps de travail étalonné uniquement sur le temps-mesure et de montrer les effets délétères liés à l'augmentation des contraintes temporelles (Bouffartigue et Bouteiller, 2000), entre autres en termes de santé (Quéinnec, Barthe et Verdier, 2000). Le quatrième axe traite de la « domination temporelle » et de l'incorporation des normes temporelles en insistant sur le processus de socialisation qui engluerait les normes temporelles dans un schème qui se reproduit au fil des générations, notamment sur le plan de la répartition des rôles au sein des foyers (Haicault, 2000 ; Méda,

2000 ; Terssac et al., 2000 ; Tremblay, 2000). Le cinquième et dernier axe de tension porte sur le rôle de la négociation collective (Freyssinet, 2000) dans la formation de la norme temporelle. Elle aboutirait à une logique d'échange entre le temps, l'emploi et le marché (Thoemmes, 2000a) et à des arrangements quasi « *sur mesure* » se rapprochant du droit coutumier (Morin, 2000).

Les contributions de cet ouvrage ont circonscrit le périmètre des enjeux liés du temps de travail au tournant du siècle dernier. Dans la lignée de Norbert Elias (2009 [1996]), elles ont également apporté un éclairage sur le rôle du chercheur et sur les limites de la recherche, parfois incapable de prendre de la distance avec les présupposés sur lesquels les catégories de pensée sont construites.

Toutefois, les contextes ont évolué. La réduction légale du temps de travail a laissé place à une phase d'augmentation (Pélisse, 2011b). Le phénomène de décentralisation de la règle de l'État vers les entreprises s'est accentué (Bloch-London, 2000 ; Elbaum, 1996), augmentant les prérogatives laissées aux partenaires sociaux pour négocier les temps de travail. Les collectifs salariés auraient reculé, contrairement à l'individualisation des conditions de travail qui se seraient renforcées (Linhart, 2009). La féminisation de l'emploi semble s'être poursuivie (Marchand, 2010), à l'instar de la spécialisation des rôles (Le Feuvre, 2006) et de l'intensification des rythmes professionnels (Askenazy, Coninck et Gollac, 2006). Le salariat semble avoir été fragilisé par l'émergence de nouveaux statuts et la remise en cause des protections sociales (Castel, 2009). L'âge de départ à la retraite a été repoussé et la fin de carrière remise en question par le développement de politiques de maintien en emploi (Burnay, 2008). Le chômage a été requalifié (Lallement, 2007) mais il n'a cessé d'augmenter, passant selon l'INSEE, de 8% à 10% de la population active entre 2000 et 2016. Enfin, les horaires atypiques se sont généralisés au point de devenir une norme partagée par deux tiers des salariés (Bué et Coutrot, 2009).

Ainsi, cette thèse de sociologie tend à s'inscrire dans le prolongement de ces réflexions. Elle ambitionne de poursuivre ces analyses afin d'en actualiser les enjeux, de montrer ceux qui ont été maîtrisés ou du moins atténués et ceux qui, au contraire, ont émergé ou n'ont cessé de se renforcer. Dans ce but, nous mobilisons une notion qui nous a paru avoir les attributs



nécessaires pour aborder de manière transversale la question du temps de travail. Il s'agit du phénomène de la désynchronisation des temps professionnels. De quoi s'agit-il ?

En admettant que l'industrialisation ait conduit à une synchronisation des temps professionnels et sociaux comme le montre Thompson (1967), nous pensons aujourd'hui que ce mouvement a été inversé. L'industrialisation a conduit, par la mise en place des usines et surtout des machines, à une homogénéisation des rythmes dont personne ne pouvait s'exclure (Engels, 1960 [1845]). Certes, le mouvement ouvrier a ensuite obtenu des contreparties au cours des 150 années suivantes en termes de salaire, de réduction de la durée du travail et de congés. Mais la synchronisation des temps professionnels a perduré, y compris lorsque le chômage a commencé à augmenter au cours des années 1970. Depuis, parallèlement à l'émergence d'une synchronisation qui passe des machines aux marchés, une autre évolution semble avoir touché les temps professionnels : celle de la désynchronisation. On tentera de montrer avec cette thèse que la désynchronisation elle-même ouvre la voie à un marché élargi et à des marchandages qui ont « les temps » comme objet. Quelles sont alors les caractéristiques de la désynchronisation ?

Premièrement, il s'agit d'un *processus* et non d'une forme ou d'un modèle figé, à l'instar des formes de synchronisation, par les machines et les marchés, qui se sont progressivement mis en place. La désynchronisation est une tendance historique observable depuis les années 1970 avec une variété d'instruments poursuivant des finalités différentes. Ce processus reste ouvert, réversible et incertain.

Deuxièmement, la désynchronisation met fin à une règle temporelle qui *s'applique à tous*. Les rythmes sociaux perdent de leur normativité alors que les règles se multiplient et définissent des nouveaux collectifs de destinataires, variables selon l'âge, le genre, la catégorie socioprofessionnelle, les revenus, le lieu du travail, etc.

Troisièmement, la désynchronisation permet des *configurations individuelles* du temps de travail. Étroitement liée au processus de l'individualisation, la désynchronisation place les personnes en situation de décision, de responsabilité et de vulnérabilité face à la règle temporelle. Les notions de choix, d'obligation et de contrainte sont concomitantes et fonction des stratégies que l'individu met en œuvre pour articuler ses temps sociaux.

Enfin, quatrièmement, la désynchronisation généralise les *marchandages* à propos des temps. Elle relativise le poids du législateur et des partenaires sociaux au profit de nouveaux collectifs destinataires de la règle, mais également au profit de discussions avec le supérieur hiérarchique et promeut des accords entre collègues, au sein de la famille ou avec d'autres acteurs de la vie sociale.

Ces quatre caractéristiques ont été explorées tout au long de cette thèse. Les destins de la négociation collective et des travailleurs ont permis de produire des données, des analyses et de donner un corps à la notion, parfois abstraite, de désynchronisation.

La désynchronisation décale les salariés de leurs collectifs de travail et par ricochet de leurs pairs et de leurs familles. Le processus de la désynchronisation se situe donc au carrefour des temps sociaux et permet d'étudier le partage, les dominations, les inclusions et les exclusions. La désynchronisation apparaît comme un phénomène complexe auquel tous semblent directement ou indirectement confrontés : les salariés comme leurs familles, les actifs et les inactifs, les enfants comme les retraités, les hommes et les femmes, les riches comme les pauvres.

La désynchronisation concentre deux séries d'interrogations. Les premières relatives à l'état du phénomène, à son envergure, son niveau de développement. Il s'agit de comprendre si le phénomène représente une simple évolution ou une révolution du temps de travail. Les mécanismes de « temps choisi », qui ont permis la désynchronisation, sont-ils orientés vers les usages des salariés ou sont-ils également pensés comme des mécanismes de flexibilisation de la production ? Quelle est la place faite aux marchés ? La désynchronisation mène-t-elle vers un nouveau mode de régulation du temps de travail en entreprise et si oui, quelles en sont les caractéristiques ? A-t-elle des effets sur la norme temporelle, si oui lesquels ? La seconde série d'interrogations est relative au bilan de l'innocuité ou de la nocivité du phénomène. Au niveau des entreprises, la désynchronisation est-elle souhaitable, voire nécessaire pour s'adapter à un monde concurrentiel ? Existe-t-il une désynchronisation dont les effets seraient délétères pour les entreprises ? Pour les salariés, est-ce un pas en avant vers l'autodétermination temporelle ou est-ce à contrario une perte d'autonomie ? La désynchronisation offre-t-elle des pistes pour réduire les inégalités de sexe ou renforce-t-elle la spécialisation traditionnelle des rôles ? Du point de vue de la santé, représente-t-elle un facteur pathogène, un risque de « chronopathie »

ou une opportunité ? Est-ce un facteur de risque pour la santé publique qui nécessiterait une intervention étatique ? Qu'en-est-il de l'impact de la désynchronisation sur le lien social et le vivre ensemble ?

Afin d'apporter des éléments de réponses à l'ensemble de ces interrogations, nous avons construit une recherche dont la présentation suit une argumentation structurée en sept chapitres.

Le premier chapitre s'attache à poser les bases théoriques nécessaires au développement de l'argumentation et à ancrer le phénomène de la désynchronisation dans une perspective historique. Afin de montrer les tensions qui se jouent autour de la notion de norme temporelle et de temps dominant, nous avons entrepris de remonter le fil de la pensée sociologique sur le temps, de ses fondateurs jusqu'à l'apport récent de William Grossin. À l'aide de ces outils, nous avons alors déroulé le fil historique des conceptions et des rapports aux temps qui précèdent et accompagnent la désynchronisation. L'ère industrielle y est apparue comme fruit de la synchronisation des salariés au sein des usines. Il ne restait qu'un pas, celui de l'individualisation, pour inscrire le phénomène de la désynchronisation dans le continuum de l'histoire sociale du temps.

Le deuxième chapitre a pour objet de problématiser la notion de la désynchronisation. La première partie est consacrée à une présentation de la littérature relative aux enjeux sociaux. La seconde partie du chapitre est focalisée sur la présentation des questions de recherche qui ont émergé de l'étape précédente et sur la présentation du dispositif méthodologique développé pour y répondre. Dans cette perspective, nous avons choisi un dispositif central de la négociation collective des temps de travail : le compte épargne-temps (CET). Inventé par la loi en 1994 et nécessitant un double accord, celui de l'entreprise et de l'individu, le CET est au cœur de l'articulation des temps sociaux. Le choix de porter notre attention vers ce dispositif a été guidé par sa place stratégique concernant la désynchronisation, par la possibilité de construire un dispositif significatif de recherche et de récolte de données, mais aussi par son succès au cours des dernières décennies dépassant largement le cadre national. Nous exposerons en détail ce dispositif de recherche incluant une étude statistique réalisée sur les accords d'entreprise et deux enquêtes qualitatives par entretiens semi-directifs.

Le troisième chapitre est consacré aux résultats de l'étude statistique de 894 accords d'entreprise portant sur le compte épargne-temps entre 2006 et 2013. Nous inscrivons la négociation collective dans le mouvement historique de la législation relative au dispositif de CET et proposons de mettre en évidence le fonctionnement du dispositif afin d'identifier les tendances qui s'en dégagent. La désynchronisation y paraît liée à deux processus différents et de plus vaste envergure: la sécularisation (Le Goff, 1960) et l'individualisation. Le premier se caractérise par la généralisation des possibilités de transformation du temps en argent et vice versa, quand le second organise une négociation interindividuelle sous l'emprise de l'entreprise. Ces résultats montrent le CET comme un mécanisme polymorphe et polysémique.

Le quatrième chapitre présente les résultats d'une typologie des dispositifs d'épargne-temps réalisée sur la base d'une classification statistique aléatoire des 894 accords étudiés. La désynchronisation issue de la négociation collective présente une diversité de formes, selon le collectif de destinataires, les moyens mobilisés et les finalités envisagées. La typologie met en avant huit classes d'accords qui reconnaissent trois types de finalités : l'épargne peut servir à augmenter le temps de travail, à articuler les temps sociaux ou à préparer des projets individuels. L'analyse confirme la tendance de l'équivalence des temps. Le CET apparaît comme un dispositif de « rémunération choisie » et non seulement de « temps choisi ». Elle permet également de préciser les contours du phénomène d'individualisation qui se traduit notamment par un transfert de responsabilité de l'entreprise vers les salariés. La négociation dessine un mécanisme de rationalisation du temps pour les entreprises et pour les salariés, mais elle ne préfigure aucunement les usages qui en seront faits.

Le chapitre cinq présente ces usages concrets en exposant des résultats de la première enquête qualitative auprès de 46 salariés, dont 41 détiennent un compte épargne-temps et 14 ont participé à des négociations sur le CET. Le chapitre se déroule en trois parties. La première est consacrée à la description des pratiques d'alimentation et de consommation de l'épargne-temps. Ces pratiques font écho aux logiques de travail, de projet et d'articulation mises en lumière par l'analyse statistique. Les salariés y décrivent un dispositif apprécié, mais en pointent ses limites. Dans cette perspective, la deuxième partie décrit le sentiment de perte de droit associé à l'utilisation contrainte et à la perte d'autonomie ressentie par les salariés. La focale se déplace ensuite vers l'ensemble des dispositifs conventionnels de « temps choisi » de l'entreprise et expose le bilan mitigé qu'en dressent les salariés. Enfin, la troisième partie du chapitre est

consacrée aux aménagements temporels non conventionnés et souvent non formalisés qui viennent compléter les dispositifs conventionnels en entreprise.

Le chapitre six élargit la perspective en considérant que les temps professionnels sont aussi (dé)synchronisés en dehors de l'entreprise. Il présente les résultats de la seconde enquête par entretiens réalisée auprès de 41 salariés du secteur des services aux prises avec des temps professionnels envahissants. Le chapitre se déroule également en trois parties : la première décrit les deux approches, de réduction et d'organisation des flux temporels, que les salariés mettent en œuvre dans la sphère privée pour articuler leurs temps sociaux. La deuxième partie présente une typologie de six stratégies d'articulation construite en fonction des contextes d'élaboration, des moyens disponibles et des finalités recherchées par les salariés. Ces stratégies permettent de décrire l'ensemble des pratiques mises en œuvre par les 85 salariés interviewés pour cette recherche. La troisième partie présente les déterminants démographiques et professionnels permettant de décrire chacune des stratégies. Nous proposons la notion de précarité temporelle, liée à la sphère personnelle et renforcée par les dispositifs conventionnels pour comprendre la vulnérabilité de certains salariés face à la désynchronisation des temps professionnels.

Le septième et dernier chapitre se structure en deux temps. La première partie propose de discuter les résultats de la thèse au regard des risques de polarisation de la société à travers le renforcement de la spécialisation traditionnelle des rôles, puis en termes de classes sociales. En suivant, il présente les risques de l'isolement des salariés et d'affaiblissement du lien social, puis se focalise sur les effets contradictoires en matière de santé publique et conclut par les risques et opportunités d'une société totalement désynchronisée. La seconde partie du chapitre sert de conclusion à cette recherche. Elle présente les éléments qui représentent les principaux apports de cette recherche à la question de départ : où va le temps de travail ?



## Chapitre 1 – De la désynchronisation à la resynchronisation des temps sociaux

Travailler sur la question des temps sociaux nécessite avant tout de bien définir ce que l'on entend par la notion de temps. Nous sommes en effet habitués à manier ce concept de telle sorte qu'il puisse parfois nous paraître comme inné, mais qu'en est-il vraiment ? Sommes-nous absolument certains de tous comprendre et sentir la même chose ? Une multitude de concepts appartenant à différentes disciplines utilisent effectivement le mot de temps et en multiplient le sens (Elias, 2009 [1996]). On recense aujourd'hui trois grandes perspectives du concept de temps : une première, représentée par l'approche philosophique, qui porte l'homme et dieu au centre du temps. Une deuxième, celle de la physique, qui considère le temps comme un « paramètre » de l'univers, extérieur à l'homme. Enfin une troisième approche, celle des sciences sociales, qui voit dans le temps un phénomène aux origines collectives. Qu'il soit interne ou externe, unique ou multiple, fini ou infini, le temps a été et est toujours décrit de manière contradictoire par les différentes disciplines qui l'étudient.

Selon Norbert Elias (Elias, 2009 [1996]), si les membres issus d'une société industrialisée ou plus généralement en contact avec de telles sociétés semblent ressentir l'existence du temps, ils ont également conscience de l'apprentissage nécessaire à l'intériorisation d'un tel concept. Il leur semble naturel qu'il faille sept à neuf ans à un enfant pour apprendre à lire l'heure et à en comprendre la signification, tout comme il lui faut plusieurs mois avant de savoir marcher et plusieurs années avant de s'exprimer pleinement (Darmon, 2015). Dans cette perspective, la question de la nature du temps apparaît faussement tranchée. Alors que nous le considérons comme une donnée intrinsèque de l'univers auquel nous appartenons, nous concevons qu'il ne soit pas inné (Elias, 2009 [1996]).

Tandis que nous avons grandi avec le temps, qu'il fait partie intégrante de notre vie, que nous avons même parfois l'impression de le sentir passer, ses contours s'estompent et nous fuient dès que nous tentons de le décrire avec précision. « *Qu'est-ce donc que le temps ? Si personne*

*ne me le demande, je le sais ; mais que je veuille l'expliquer à la demande, je ne le sais pas ».* Saint Augustin, dans ses confessions, cristallise en quelques mots, toute la complexité de la question du temps. Une question, qui selon William Grossin (1996) demeure sans réponse.

Afin de pouvoir appréhender l'état actuel de la question temporelle, nous présenterons, dans une première partie, l'état des connaissances à travers une revue de la littérature sociologique traitant des temps sociaux. Puis, dans une deuxième partie, nous retracerons une brève histoire du temps social, de ses origines jusqu'à l'avènement du temps industriel de la synchronisation. Enfin, dans la troisième partie de ce chapitre, nous introduirons le phénomène actuel de la désynchronisation, central à notre travail de thèse. Il sera question de définir les contours de ce phénomène qui a depuis longtemps été pressenti, mais dont la formalisation demeure partielle.



## 1. Le temps des sociologues

Quand des auteurs contemporains pointent le manque de cohérence et de base solide pour une sociologie des temps (Farrugia, 1999 ; Rosa, 2011, 2014 ; Sue, 1994), ils semblent désigner la rupture entre les travaux fondateurs et les apports récents. Ils observent la « révolution inachevée » de la sociologie durkheimienne (Gadéa et Lallement, 2004 ; Lallement, 2008) et le manque d'intérêt qu'a pu susciter le « temps » durant la première moitié du XX<sup>e</sup> siècle (Elias, 2009 [1996]).

Dans cette première partie, nous reprendrons le fil de la pensée sociologique sur les temps sociaux. Cet exercice de reconstruction permettra de mettre en exergue les paliers qui ont marqué la compréhension du phénomène et de présenter les différents concepts et notions qui seront mobilisés au cours de cette recherche.

### 1.1. Le temps des précurseurs (Hubert, Mauss, Durkheim, Halbwachs et Weber)

Par le truchement des articles portant sur le calendrier, les thématiques relatives au temps sont présentes dès le premier numéro de la revue « *L'Année sociologique* » (1898), dans la section consacrée aux mythes, qui est tenue par H. Hubert et M. Mauss.

Pour les deux disciples de Durkheim, l'origine du temps est sociale. Il s'agit d'une logique collective qui ordonne les représentations du temps et les cycles de la vie en société. Si les deux auteurs sont souvent associés, c'est avant tout Henri Hubert, qui, à travers ses comptes rendus d'ouvrages, a le premier laissé ses empreintes sur la page vierge de la sociologie du temps. Pour Hubert, « *Le temps est un objet de représentation au même titre que l'espace* » (Hubert, 1901, p. 234, cité par Gadéa & Lallement 2004). Sa démonstration s'appuie sur l'étude des différentes formes de calendriers, qui du point de vue des affaires religieuses ou magiques, servent à rythmer les temps et non à les mesurer<sup>1</sup>. En d'autres termes, la périodicité des fêtes et des saisons s'ajoute aux périodicités naturelles pour déterminer leurs dates. La fête correspond au

---

<sup>1</sup> « *Ils servaient (les calendriers) essentiellement à prévoir le retour des faits, dont on croyait qu'ils entraînent nécessairement avec eux la célébration de tels rites ou la production de tels phénomènes auxquels la religion devait avoir égard* » (Hubert, 1904, p. 38)

retour des conditions initiales des « *forces sacrées* » ayant agi une première fois (Hubert, 1904). Ainsi des fragments, qui peuvent paraître de même grandeur, n'ont d'un point de vue quantitatif rien de semblable. Le temps n'est pas purement homogène et mesurable au sens mathématique. À l'instar de Bergson avant lui, Hubert met en évidence un temps qualitatif qu'il oppose à un temps quantitatif. Cependant, lorsque le psychologue déstructure le temps pour faire de la durée « *le cours indéfiniment varié et fluide de la conscience* », le sociologue en fait un cadre « *structuré par des règles opératoires permettant au rite de fonctionner* » (Isambert, 1979, p. 195). Hubert considère donc le temps comme un construit collectif, faisant référence à des faits et des rites et non une construction pure de la pensée.

Hubert, tout comme ses confrères qui publient dans *L'Année sociologique*, est conscient de l'hétérogénéité des conceptions du temps dans nombre de cultures, ainsi que des conséquences que cela peut avoir sur la conception du sacré. Son apport<sup>2</sup> majeur est d'avoir recherché les formes générales et les causes de la représentation primitive du temps.

Dés 1906, Durkheim reprendra et développera les pensées fécondes de ses disciples, en instituant la question du temps au premier rang des préoccupations de la revue. Dans la deuxième partie de l'introduction du livre premier de « *les formes élémentaires de la vie religieuse, le système totémique en Australie* », Durkheim a pour objectif de démontrer le caractère social du temps qu'il aborde en tant que « *catégorie de l'entendement*<sup>3</sup> » (Durkheim, 2013a [1906]).

Comparant la construction du temps et de l'espace, le père de la sociologie française démontre fort habilement qu'il nous est impossible de se les représenter en dehors des moments que l'on distingue et des positions que l'on situe. Le temps, comme l'espace, a besoin d'être « *divisé* » et « *différencié* ». Il est inconcevable de penser le temps en dehors des procédés par lesquels nous le divisons et le mesurons, tout comme il serait inconcevable de penser l'espace sans les

---

<sup>2</sup> Pour Gadéa et Lallement (2004), les travaux d'Hubert sont d'autant plus remarquables qu'ils « *ont été injustement rejetés dans l'ombre de collaborateurs plus gâtés par la postérité* ». Ils font bien entendu référence à Mauss avec qui Hubert co-signe en 1909 un texte qu'il a cependant été seul à écrire : « *L'étude sommaire de la représentation du temps dans la religion et la magie* » publié en 1904. Ce texte, peu connu, est pourtant l'un des textes de référence qui servira de support à Durkheim pour l'écriture *des formes élémentaires de la vie religieuse* (1912).

<sup>3</sup> « *Il existe, à la racine de nos jugements, un certain nombre de notions essentielles qui dominent toute notre vie intellectuelle ; ce sont celles que les philosophes, depuis Aristote, appellent les catégories de l'entendement : notions de temps, d'espace, de genre, de nombre, de cause, de substance, de personnalité, etc.* » (Durkheim, 2013a [1968], p. 20).

notions de haut, de bas, de droite ou de gauche. Or, Durkheim nous apprend que ces distinctions ne sont pas universelles, mais qu'elles sont le résultat de valeurs attribuées aux religions. C'est l'existence de sociétés disposant de représentations spatiales différentes des nôtres, notamment en Australie et en Amérique du Nord<sup>4</sup>, qui lui permet d'affirmer que l'organisation spatiale découle de l'organisation sociale. Non seulement les conceptions de l'espace et du temps « *ne sont jamais fixées sous une forme définie ; elles se font, se défont, se refont sans cesse* » (p. 25) ; mais elles varient d'une civilisation à l'autre, tout en restant similaires dans une civilisation donnée. Dans sa conception de l'élaboration des catégories de pensée, Durkheim tranche avec les doctrines présentes. Il reprend et corrige ainsi la pensée kantienne (Boudon, 1999 ; Lallement, 2008) d'un temps transcendantal externe à l'homme et aux hommes. Il ne conçoit les catégories ni comme l'œuvre de l'expérience subjective, ni comme immanentes à l'esprit humain. Au contraire, ce sont des représentations essentiellement collectives. Au centre de cette vision des catégories se trouve l'idée de la « dualité » de l'être humain. À la fois, être individuel et collectif. Ces représentations collectives sont le fruit d'une formidable coopération des hommes à travers les âges. Une accumulation des savoirs, des idées, des sentiments et des expériences.

D'autre part, pour Durkheim, expliquer le caractère social de la naissance des catégories de pensées ne suffit pas à expliquer leur unicité au sein d'une civilisation. Il se demande pourquoi des concepts, dont l'écclité est d'évoluer dans le temps et l'espace, sont stables pour une société donnée. C'est en renversant l'énoncé que Durkheim répond à cette interrogation. C'est donc parce qu'elles sont l'essence de la société qu'elles sont stables et non l'inverse. En tant que structure de la matrice à travers laquelle se déploie l'intelligence humaine, la stabilité de ces catégories est une nécessité. Elles expriment les plus fondamentales des notions qui permettent d'appréhender le monde. Si donc les hommes ne s'accordaient pas sur leurs définitions, s'ils n'avaient pas une conception analogue du temps, de l'espace, de la causalité, du genre, etc. il ne pourrait y avoir d'accord entre les intelligences et par voie de conséquences, toute vie commune deviendrait impossible. La stabilité des notions attachées aux catégories de l'entendement, ce « *conformisme social* », est nécessaire à la vie de toute société. Ainsi, il existe

---

<sup>4</sup> Chez les Zuñi, une des tribus d'indiens pueblos vivant au Nouveau-Mexique et en Arizona, l'espace est divisé en régions représentant autant de quartiers du pueblo dans lequel vivent des clans unifiés. Chaque quartier a un rapport intime avec une région du monde et une couleur spécifique censée le représenter lui est associée. Cette division, qui comprend 7 directions au moment où Durkheim l'étudie, a évolué au cours de l'histoire en fonction du nombre de clans fondamentaux que comprend la société Zuñi.

des forces qui contraignent la pensée et « résistent » aux tentatives individuelles de s'affranchir de ces notions essentielles. Pour Durkheim la société ne peut « *abandonner les catégories au libre arbitre des particuliers sans s'abandonner elle-même* » (Durkheim, 2013a (1906) : 26). Un esprit qui dérogerait ostensiblement à ces normes ne serait plus considéré comme « *un esprit humain* ».

Selon Durkheim le temps est conceptualisé comme : « *un cadre abstrait et impersonnel qui enveloppe non seulement notre existence individuelle, mais celle de l'humanité. C'est comme un tableau illimité où toute la durée est étalée sous le regard de l'esprit et où tous les événements possibles peuvent être situés par rapport à des points de repère fixes et déterminés. Ce n'est pas mon temps qui est ainsi organisé ; c'est le temps tel qu'il est objectivement pensé par tous les hommes d'une même civilisation* » (Ibid. : 20). Penser les catégories de l'entendement comme des « institutions », ne signifie pas pour autant qu'elles n'aient de valeur que symbolique, sans rapport avec la réalité. Au contraire, l'origine sociale des idées doit laisser entendre qu'elles s'inscrivent dans la « *nature des choses* ». Le temps serait une construction sociale, faite de couches d'opinions, de ressentis, d'idées sédimentés au fil des âges. Cette vision s'inscrit en opposition au temps des psychologues et à la célèbre citation de Henri Bergson, qui dans son *essai L'Évolution créatrice*, considère que « *le temps est invention ou il n'est rien du tout* » (Bergson, 1959 [1907], p.199).

La position de Durkheim, d'un temps pluriel, évoluant d'une culture à une autre, tout en étant collectif, abouti pour Michel Lallement sur une antinomie<sup>5</sup> (Lallement, 2008). L'aporie durkheimienne du temps consiste à saper le caractère social du temps en mettant l'accent sur l'importance de la pluralité des temps sociaux. Cette multiplication des rythmes et des constructions temporelles poussant chacun à être « *auteur et acteur de son histoire de vie* » (Ibid.) pourrait signifier la fin du temps comme « *institution* » (Giddens, 1991 cité par Lallement 2008). Or, nous ne pouvons contester la présence de structures temporelles communes indispensables à tout « *monde intersubjectif* ». Pour dépasser l'antinomie durkheimienne qu'il souligne, Michel Lallement nous invite à penser la pluralité des temps selon l'héritage légué par G.H Mead, en termes de production et de négociation. Mais c'est à William Grossin, à qui

---

<sup>5</sup> « *En tant que fait collectif qui excède les consciences individuelles, son efficacité est conditionnée par le fait de dispenser un sens et des repères communs qui orientent l'action et qui structurent les interactions. Voilà pourquoi, si on la pousse à l'extrême, la thèse de la pluralité s'accorde mal avec celle de la production collective des cadres temporels* » (Lallement, 2008 : 3).

nous consacrerons un paragraphe par la suite, que nous devons d'avoir su résoudre l'antinomie durkheimienne.

Que l'on dénonce son positivisme ou le manque d'aboutissement de sa pensée, on ne peut lui retirer le mérite d'avoir, sur la base des intuitions de Hubert, posé les premières pierres de la sociologie du temps. Sur ce point, la perspective de Francis Farrugia peut servir à résumer la pléthore de critiques qui lui a été adressée : « *Durkheim peut donc être considéré comme un précurseur de la sociologie du temps social, mais ses analyses restent souvent empreintes de formalisme réducteur des multiplicités réelles, constitutives de la vie sociale* » (Farrugia, 1999, p. 98-99).

Si le précurseur de l'individualisme méthodologique ne peut pas prétendre avoir joué un rôle de premier plan dans le développement de la sociologie des temporalités, Max Weber n'a pas pour autant occulté la dimension temporelle dans son analyse. Jens Thoemmes nous rappelle que dans une enquête menée en 1908 sur l'industrie textile de la région rhénane, Weber se demande « *dans quelle mesure le temps de travail de l'individu est-il un symptôme de certaines caractéristiques des ouvriers constitués en collectivité ?* » (Thoemmes, 2008).

Weber abordera trois dimensions du temps au fil de ses travaux. Il s'intéressera d'abord aux notions de « fatigue » et de « récupération » lui permettant de définir le travail comme temps social affectant les subjectivités (Ibid.). Il constate que la durée anticipée du travail a un impact sur la volonté ou la motivation des ouvriers ainsi que sur la qualité du travail produit. Il s'attachera, dans cette optique, à l'impact des « *petites pauses* » dans le processus d'accoutumance au travail. De cette première approche du temps de travail ouvrier, il fera l'hypothèse du rôle primordial de l'intérêt au travail sur sa réalisation. Soit bien avant l'étude d'Elton Mayo (1927-1932) qui marque les débuts de la sociologie industrielle aux États-Unis à la fin des années vingt. Weber s'attache ensuite à déconstruire le lien mécanique de causalité entre durée du travail et niveau de fatigue. Il entrevoit, sans les formuler sous ces termes, les questions de contenu et de contenant du travail industriel, suggérant le découplage entre production et durée. Soit la problématique de la productivité.

Dans son étude sur l'instauration de la journée de 8 heures au sein de l'usine Zeiss, Weber s'intéresse aux situations de « *freinage conscient* » de la production visant à contrebalancer les

effets d'une accélération de la cadence. Il abordera le temps comme objet de négociation entre direction et ouvriers. Dans cette négociation « *sans prise de parole* » « *le temps c'est de l'argent qu'il faut pouvoir négocier, de multiples manières* » (Thoemmes, 2008, 2013).

Enfin, les temporalités représentent également pour Weber un prisme de lecture de la société dans son ensemble. Il voit le rapport au temps de travail comme un témoin d'un « *habitus général lié à la vision du monde des travailleurs* » (Weber, 1924b, p.160 cité par Thoemmes 2008). Cet habitus genré permet, selon lui, d'expliquer les différents niveaux de productivité des ouvriers. L'inscription dans un syndicalisme social-démocrate pour les hommes et le piétisme protestant pour les femmes seraient les « *raisons intérieures* » influant sur la conception du temps de travail et par ricochet sur la productivité ouvrière. D'autres facteurs, comme l'âge ou la condition familiale, sont évoqués pour expliquer l'adaptation au travail industriel. Si cette analyse peut paraître simpliste, elle a cependant l'intérêt de présenter une multiplicité de temporalités sociales construites sur des caractéristiques subjectives et contextuelles, comme le souligne Thoemmes<sup>6</sup> (2008).

## 1.2. Du temps aux temps, la pluralité des temps sociaux

Le concept des temps sociaux est le résultat d'un schème complexe et long, dont la première étape a été de reconnaître que le temps n'était pas unique (Hubert, Durkheim), mais qu'il différait d'une culture à l'autre, dans l'espace et le temps. L'étape suivante a consisté à mettre au jour la coexistence d'une diversité de temps chacun rattaché à une conception du monde.

C'est à Sorokin et Merton, dans un article fondateur paru dans la revue *American journal of Sociology* en 1937, que l'on doit d'avoir envisagé la pluralité des conceptions de temps. Leur démonstration puise dans les travaux des philosophes (notamment Kant, Bergson ou Guyau), des psychologues (James) ainsi que des économistes (Marshall, Jevons ou Keynes, pour ne citer qu'eux) pour construire une critique systématique d'un temps « astrologique » unique, caractérisé par la perspective newtonienne d'un temps uniforme, indéfiniment sécable et

---

<sup>6</sup> « Weber, en recherchant les variables multiples (conscientes ou inconscientes) qui peuvent intervenir dans la construction du temps de travail et de la productivité dans l'entreprise (l'habitus, le style de vie des individus, les appartenances religieuses ou politiques, la situation familiale mais aussi la formation et l'origine sociale) pose le problème de la multiplicité des temporalités sociales et de la nécessité de penser leur articulation » (Thoemmes, 2008).

continu. Leur démarche consiste premièrement à opposer ce temps « astronomique » au temps social, pour montrer dans un second, et c'est là leur tour de force, toute la dimension sociale de ce temps « astronomique »<sup>7</sup>.

Dans une perspective durkheimienne, le temps social défini par Sorokin et Merton « *exprime le changement ou le mouvement des phénomènes sociaux rapportés à d'autres phénomènes sociaux pris comme points de référence* » (Sorokin et Merton, 1937, p. 618). Le temps social s'exprime comme le « temps où » un événement s'est produit<sup>8</sup>. Il est le produit d'activités sociales significatives et intègre de ce fait une épaisseur qualitative.

Les arguments développés par Sorokin et Merton peuvent se résumer en 5 points. Premièrement, les systèmes temporels sont nombreux, variés et s'appliquent inégalement aux différents événements. Deuxièmement, les mesures astronomiques ou calendaires ne sont pas forcément les plus adaptées aux phénomènes sociaux<sup>9</sup>. Troisièmement, tout système se définit par un besoin de synchronisation et de coordination à l'intérieur d'un groupe<sup>10</sup>. Quatrièmement, les caractéristiques des systèmes temporels locaux varient en fonction des qualités des groupes auxquels ils se rattachent<sup>11</sup>. Enfin cinquièmement dans les sociétés complexes un système commun étendu doit se superposer aux systèmes locaux<sup>12</sup>.

Sur la base de ces observations, Sorokin et Merton proposent de repenser le système astronomique. La mise en relation de systèmes locaux disposant de systèmes temporels inadaptés les uns aux autres a rendu obligatoire la recherche d'un dénominateur commun

---

<sup>7</sup> Cette démonstration fait penser à celle opérée par Hubert dans son texte de 1904 intitulé « Étude sommaire de la représentation du temps dans la religion et la magie » qu'il conclut en se demandant si ce n'est pas le temps qualitatif qui a permis de penser un temps quantitatif, objectif et abstrait. La démonstration lui permet de retourner le point de vue de départ, à savoir que le calendrier mesure le temps quantitatif en proposant une lecture d'où le temps quantitatif serait né de l'usage du calendrier.

<sup>8</sup> Parler du vote de la 4<sup>ème</sup> semaine de congés payés comme ayant lieu au lendemain du départ du général De Gaulle, comme il sera fait référence plus tard dans le texte, aurait davantage de sens que de parler de la date du vote : le 29 avril 1969.

<sup>9</sup> Le temps astronomique est « *purement quantitatif et dépouillé de variations qualitatives* » (p. 621) quand il apparaît que le temps social « *n'est pas pure quantité, homogène en tous points, toujours comparable à lui-même et exactement mesurable* » (p. 622).

<sup>10</sup> Ainsi, « *tous les événements sociaux qui sont périodiques, et qui demandent, à un moment donné, la présence d'un nombre d'individus [...] nécessitent des moyens communs pour désigner le temps qui seront mutuellement compris par les personnes concernées [...] -Tous ceux qui demandent la coopération complexe de plusieurs personnes à un moment donné – sont à l'origine d'un système clairement défini d'indication du temps* » (p. 626).

<sup>11</sup> Ces qualités « *sont le produit des croyances et des coutumes partagées du groupe* » (p. 623).

<sup>12</sup> « *Des individus de milieu sociaux et culturels différents qui se rassemblent, ont besoin d'un schème temporel qui soit aussi intelligible pour tous s'ils ont à synchroniser et coordonner leurs activités* » (p. 626).

permettant d'ordonner et coordonner les interactions sociales. C'est de cette nécessité qu'a émergé le temps « astronomique » dont la qualité principale était d'offrir un référent commun. « *Un système temporel ayant pour but d'englober les différences qualitatives des différents systèmes locaux doit nécessairement s'abstraire des qualités individuelles des différents systèmes. Ainsi, nous voyons l'importance d'éléments sociaux dans la détermination de la conception d'un temps purement qualitatif, uniforme, homogène ; un temps astronomique unidimensionnel a été largement substitué au temps social multidimensionnel* » (p. 628).

Alors que Hubert et Durkheim nous montrent le caractère social d'un temps pouvant varier dans l'espace et dans l'histoire, que Sorokin et Merton conceptualisent une architecture commune permettant de faire coexister une multitude de cultures temporelles juxtaposées au sein d'une même société ; Halbwachs (1947) fait de la mémoire la condition du temps. Il montre qu'à chaque groupe social correspond une culture temporelle qui lui est propre. L'intérêt de cette approche réside dans la conception des groupes dans lesquels se décompose la société. Ils ont une origine commune et se sont séparés les uns des autres, mais ils ne sont pas exclusifs. Les groupes ne se réduisent pas à la somme des individus qui les composent. C'est la pensée commune qui en est le squelette selon Halbwachs. Chaque groupe dispose d'un temps qui lui est propre, mais il existe des correspondances entre ces temps telles que sa division en jours, mois ou années qui permettent aux individus de naviguer entre les groupes. « *Tout se passe comme si un même balancier communiquait son mouvement à toutes les parties du corps social. Mais en réalité il n'y a pas un calendrier unique, extérieur aux groupes et auquel ils se référeraient. Il y a autant de calendriers que de sociétés différentes, puisque les divisions du temps s'expriment tantôt en termes religieux [...], tantôt en termes d'affaires* » (Halbwachs, 1947, p. 51). Un groupe ne pourrait se servir du calendrier d'un autre, ou alors c'est qu'ils ne sont pas encore bien séparés selon le sociologue. Lorsqu'au contraire, au lieu de se diviser, les groupes se fondent, ils donnent alors naissance à une « *conscience nouvelle, dont ni l'étendue ni le contenu ne sont les mêmes qu'auparavant* » (Ibid. : 52). C'est ce qui se passe lors de l'arrivée d'un enfant au sein d'une famille.

Contrairement à la notion de « temps dominant » qu'introduira Grossin, Halbwachs considère qu'aucun ne s'impose à tous les groupes. Les temps sont juxtaposés sans qu'il n'existe de réelle correspondance, car ils ne peuvent être maintenus en contact. Il en découle l'impossibilité de les comparer, ni à l'intérieur d'une société, ni entre les sociétés. « *Comment connaîtrait-on la*



*vitesse du temps puisqu'il n'y a pas de commune mesure, et que nous ne concevons aucun moyen de mesurer la vitesse de l'un par rapport à l'autre ?* », s'interroge Halbwachs (Ibid., p. 54). Comment comparer le temps de la ville à celui de la campagne quand les groupes qui les composent n'ont ni la même nature, ni le même genre d'occupations ? D'autre part, il considère que la longueur du temps n'est aucunement relative au nombre d'événements ou de séquences qui le composent, car les événements « *divisent le temps, mais ne le remplissent pas* » (Ibid., p. 54).

L'originalité apportée par Halbwachs est clairement énoncée dans le titre de cet article paru post mortem (1947) dans les cahiers internationaux de sociologie : « *La mémoire collective et le temps* ». Il s'intéresse moins à la manière dont les souvenirs sont stockés qu'à la manière dont ils sont mobilisés. Selon son approche l'esprit humain ne passe pas en revue une succession d'images jusqu'à trouver la bonne, ce qui rendrait impossible de mobiliser des souvenirs anciens avec tant de « légèreté ». « *C'est dans le temps, dans un temps qui est celui d'un groupe donné, qu'il cherche à retrouver ou reconstituer le souvenir et c'est sur le temps qu'il prend son appui* » (Ibid., p. 55). L'individu s'aide donc de la mémoire du groupe pour se souvenir. Pour illustrer son argumentation, qui n'est aucunement construite sur un matériau empirique, Halbwachs s'intéresse au lien qui unie deux individus s'aimant d'une passion égoïste. Une fois la passion refroidie, il ne resterait plus de substance permettant de soutenir le souvenir de l'autre. L'image de l'autre disparaîtrait ou serait pâlie et décolorée. Au contraire, « *si le souvenir subsiste malgré l'éloignement, malgré la mort, c'est, qu'outre l'attachement personnel, il y avait une pensée commune [...] c'est l'élément stable qui transformait l'union de deux êtres à base simplement affective en une société, et c'est la pensée subsistante du groupe qui évoque le rapprochement passé, et qui sauve de l'oubli l'image de la personne* » (Ibid., p. 57). Dans un monde en perpétuel changement, la mémoire du groupe représenterait une zone de stabilité, un point de repère permettant de se souvenir. Cette pensée commune étendrait son influence au-delà du groupe, de telle façon qu'elle existerait en dehors des individus qui la composent. Contrairement à Durkheim, Halbwachs s'appuie sur les travaux des psychologues, notamment de son ancien professeur Henri Bergson, en s'interrogeant sur une double mémoire (individuelle et collective), mais il rejette la conception individuelle du temps et renoue avec ses origines durkheimiennes quand il considère le temps comme celui d'un groupe donné. Pour Halbwachs, la mémoire individuelle est singulière par sa capacité à opérer

un croisement entre les mémoires de plusieurs groupes, mais elle est assujettie à la mémoire collective, tout comme le temps.

Si la mémoire est la condition nécessaire pour prendre conscience d'être dans le temps et de se transporter dans la durée, la permanence de la continuité du temps permet de faire le lien avec les formes anciennes de la société. Dans la sociologie d'Halbwachs, le temps n'est pas universel ni unique, c'est un cadre immobile sur lequel « *les éléments se succèdent* ». Il « *n'est réel que dans la mesure où il a un contenu, c'est-à-dire qu'il offre une matière d'événements à la pensée. Il est limité et relatif, mais il a une pleine réalité* » (Ibid. : 65).

La paternité de la conception de la multiplicité des temps sociaux, pierre angulaire de la sociologie des temporalités, est généralement attribuée à Georges Gurvitch, sociologue d'origine russe naturalisé français. Or, comme nous venons de la rappeler, la conception plurielle des temps sociaux est premièrement celle de Halbwachs, dont Gurvitch reconnaît pleinement l'héritage. Il considère, à la manière de son prédécesseur à l'université de Strasbourg, qui n'est autre que Maurice Halbwachs, que « *chaque classe sociale, chaque groupe particulier, chaque élément microsocial, c'est à dire chaque Nous et chaque rapport à autrui [...] a tendance à se mouvoir dans un temps qui lui est propre* » (Gurvitch, 1969, p. 325 cité par Farrugia, 1999)

Le temps permet de réaliser la synthèse entre l'individu et le groupe, il est une réalité sociale, construite et opératoire. L'apport de Gurvitch dépasse non seulement la vision aristotélicienne d'un temps objectif, « *nombre du mouvement* » ; mais également la vision kantienne d'un temps qui serait une forme « à priori » de la sensibilité ; ainsi que la vision de saint Augustin d'un temps qui ne serait qu'une simple notion, une quantité vécue subjectivement (Farrugia, 1999). Selon Gurvitch, le temps permet d'ordonner des événements, de les classer, de les mettre en relation. Le temps a qualité de lien social et donne du sens. Il dépasse le clivage entre subjectif et objectif. Le temps ne serait ni une réalité en soi, ni une construction subjective, mais une construction collective émanant du vivre ensemble et y contribuant en retour. Le temps serait produit et producteur de la société. Par ailleurs, pour qu'il puisse y avoir société, malgré cette myriade de temps sociaux, disposant chacun de sa propre rationalité, Gurvitch pense qu'il doit y avoir une forme d'unification et de hiérarchisation. On retrouve d'une part, la dimension transversale de certaines qualités des temps qui permettait chez Halbwachs de naviguer entre

les groupes, ainsi que les prémisses des temps dominants de Grossin. Dans la sociologie de Gurvitch, chaque groupe social crée son temps social particulier. Leur dialectique crée une dynamique sociale qui se condense au niveau macro et crée un temps social dominant. Or, cette domination n'est pas absolue et sous certaines circonstances, une nouvelle agrégation de temps micro peuvent entraîner un nouveau temps dominant et faire émerger une nouvelle société.

Dans la vision de Gurvitch, la diversité des temps sociaux reflète l'ouverture des sociétés. La question des temporalités sociales possède une dimension politique, elle se rapporte à la place qui est laissée à la liberté dans une société. Dans un débat qui l'oppose à Fernand Braudel (Maillard, 2005), Gurvitch va ainsi développer une typologie<sup>13</sup> de huit différents temps sociaux reliés à différentes formes politiques.

La vision de Gurvitch, comme celle de Halbwachs avant lui, expose la pluralité des types de temps au sein d'une société. Elle confirme le caractère socialement construit des temps sociaux. Seulement l'individu est laissé pour compte. Comment gère-t-il le passage d'un groupe à l'autre ? Comment la domination entrevue par Gurvitch se manifeste-t-elle au niveau individuel ? Comment change-t-on d'échelle ? comment passe-t-on du macrosocial au microsocal ?

Après avoir déconstruit l'unité du temps, après avoir montré la multiplicité des éléments constitutifs, comment reconstruire une logique transversale ? Il manque à ces analyses le développement d'un cadre robuste permettant d'articuler les connaissances produites.

---

<sup>13</sup> 1) *Le temps de la longue durée et au ralenti*, qui se rapporte à la classe paysanne et aux sociétés patriarcales. C'est un temps où le passé lointain règne sur le présent. 2) *Le temps trompe l'œil, de calme apparent*, ressemble au précédent mais recèle des discontinuités, des accélérations brutales, imprévues. Il correspond au temps des veilles. 3) *Le temps des changements de rythme ou de battements irréguliers*, c'est le temps des sociétés en transition, à l'instar de la nôtre, où le présent l'emporte sur le passé et l'avenir. 4) *Le temps cyclique est celui des sociétés anciennes*. Le temps y est conçu comme hors du temps, se refermant inlassablement sur lui-même, dans une tentative de reproduire dans le présent le passé des ancêtres. 5) *Le temps en retard sur lui-même* est le temps des communautés refermée sur elles-mêmes et qui s'accroche à leur symbolisme. C'est le temps des institutions et des groupes qui résistent au changement et tentent de faire perdurer leurs conditions. C'est le temps que les révolutions marxistes sont censées abolir. 6) *Le temps en avance sur lui-même* est celui des idéaux, des mouvements collectifs, des prolétaires ou des hippies. C'est le temps où l'avenir devient présent. 7) *Le temps d'alternance*, est le temps des régimes en transition, cherchant à dépasser les modèles passés sans réellement embrasser les futurs. C'est le temps des monarchies éclairées, des réformes ayant pour but de maintenir l'existant en le transformant légèrement. 8) *Le temps explosif*, c'est le temps des révolutions où le passé et le présent se dissolvent dans une effervescence collective. L'accélération y est poussée à son paroxysme, il est le temps le plus dangereux de tous car il renverse l'existant sans que le renouveau ne soit défini (Gurvitch, 1969, p341-344).

### 1.3. La formalisation de la pensée sociologique des temps sociaux par

#### William Grossin

Avec les travaux des précurseurs, le temps devient une catégorie de l'analyse sociologique, mais il ne dispose pas d'un cadre suffisamment rigoureux et partagé pour constituer un champ à part entière de la sociologie. C'est dans les travaux de William Grossin que nous trouverons cet apport méthodologique indispensable à la structuration de la pensée sur les temps sociaux. Au-delà de l'apport purement théorique, du cadre de pensée et des outils qu'il lègue à ses successeurs, Grossin est également à l'origine de la mise en réseau des chercheurs autour d'un projet interdisciplinaire qu'il nomma les temporalités (Ramos, 2005).

Dès le début des années 1960, William Grossin s'intéresse aux liens entre temps et travail. Il propose d'examiner les faits entre les rythmes, les durées et les horaires de travail des ouvriers et des employés (Grossin, 1969). Les durées et les horaires semblent être la conjugaison de deux facteurs : les exigences de la production et les « *pressions* » du personnel. Le progrès technique, qui est à l'origine de la complexification de la production, ordonne selon lui, la synchronisation des activités dans une usine aux aspects « *organiques* ». Pour Grossin, c'est cette injonction productive qui organise les horaires et engendre une convergence des durées de travail entre ouvriers et employés.

Afin d'affiner cette compréhension des phénomènes temporels, William Grossin va développer, dans le prolongement de sa thèse d'état portant sur « les temps de la vie quotidienne » (Grossin, 1974), une pensée à la lisière de la sociologie et de la psychologie (Grossin, 1973) empruntant à dessein à la biologie et à la chronobiologie. Ce parcours va lui permettre de se doter d'une boîte à outils spécifique lui permettant d'analyser les temps sociaux. Il propose à ce titre une synthèse éclairante dans son ouvrage : *pour une science des temps, introduction à l'écologie temporelle*, parut en 1996. Il y distingue plusieurs outils, dont le cadre temporel, le milieu temporel ou encore l'équation temporelle, qui lui permettront d'articuler une critique cinglante du temps industriel et de présenter son projet militant d'écologie temporelle.

Dans la sociologie de Grossin le cadre temporel représente les limites enfermant une activité. Il juxtapose et oppose une « géométrie » représentée par le temps enfermant et une « substance », le temps enfermé. Les horaires sont le cadre enfermant et reconnu du travail,

quand la durée y est enfermée et ne se découvre qu'à « l'exercice ». L'enfermant représente la dimension quantitative et l'enfermé la dimension qualitative des temps. Dans la lignée de Gurvitch, Grossin reconnaît une multitude de temps et de cadres temporels, naturels ou construits. Mais il pense que tous les temps sociaux ne sont pas construits, à l'image des temps interstitiels de Gasparini (1992). Les cadres temporels peuvent être structurés (le temps de travail) ou astructurés (sans activité bien définie). On peut y jouer un rôle actif ou passif, tels que les joueurs et les spectateurs lors d'un événement sportif. Les cadres peuvent être choisis ou subis. Un des enjeux de l'engagement militant de Grossin se résumera justement à passer d'un cadre subi à un cadre choisi. Selon lui, ils ont une périodisation qui leur est propre. Ainsi les cadres temporels doivent être classés de manière dichotomique. Ils ne peuvent être naturels et construits, individuels et collectifs, structurés et astructurés, choisis et subis, mais leur combinaison est possible. Ils se configureraient entre eux. Ils peuvent se juxtaposer (travail puis trajet), se superposer (travailler dans les transports), s'imbriquer (écouter la radio en travaillant), ou entrer en concurrence quand ils se disputent une même durée d'horloge (famille et travail). Les cadres de Grossin sont hiérarchisés et les uns s'imposent aux autres en cas de concurrence. « *Le cadre de travail s'impose toujours, mais aujourd'hui moins qu'autrefois, comme dominant les autres, lesquels s'adaptent ou s'aménagent en fonction de sa priorité* » (Grossin, 1996, p. 35). Le cadre temporel est une tentative de systématisation et de classement des pratiques courantes, réglées sur un instrument de mesure : l'horloge.

A la notion de cadres temporels, Grossin oppose la notion de milieux temporels qui, à l'image du corps humain, sont un assemblage de plusieurs temps qui se « *mêlent, s'entremêlent, se conditionnent, se répercutent les uns sur les autres* » (Ibid., p. 41). Il décrit les milieux comme des configurations « *uniques* » de temps « *réels* ». « *Des temps qui ont en commun d'apparaître, de durer et de disparaître, c'est-à-dire de passer, mais chacun selon ses caractéristiques propres, qui ne ressemblent pas à celles du temps de l'horloge* » (Ibid., p. 38). Les temps se chevauchent et se pénètrent plus qu'ils ne se juxtaposent. Ainsi « *s'accuse une pression temporelle plus ou moins intense, selon les activités* » (Ibid., p. 43). Selon Grossin, la notion de milieu temporel fait échos à la perspective d'Heidegger sur la pluralité des présents<sup>14</sup>. Dans

---

<sup>14</sup> Dans l'ouvrage « être et temps » (Sein und Zeit) paru en 1927, Martin Heidegger distingue trois niveaux de temporalisation, fortement hiérarchisés permettant de définir, penser et vivre le temps. Le premier palier, appelé « existentielle » fait référence au vécu le plus profond. Il s'agit d'une façon de penser son être dans un tout fini qui ne serait complété que par la mort. Le deuxième niveau est celui de « l'historicité », valorisé par les sciences sociales. Le troisième et dernier niveau est celui du temps vulgaire, le temps des horloges et des routines. Selon Claude Dubar (Dubar, 2008), cette vision fait échos à la conception du « temps système » de Jean Chesneaux

cette perspective, ce qui passe ce n'est pas le temps, mais l'enchevêtrement des présents ou un événement figura. C'est l'influence réciproque de chacun des temps qui se dissipe.

Dans sa sociologie, les cadres temporels, rigides, imposés, restreints, unicistes et réducteurs, fermés, réguliers et réitérés, imbriqués en configurations et construits sur des mesures d'horloge, s'opposent à des milieux temporels souples, libres, étendus, pluralistes et extensibles, ouverts, changeants et modifiables, associés sans rigueur et sans rapport étroit avec un ordre chronologique.

Aux notions de cadre, de milieu qui caractérisent l'état d'une société, Grossin déploie la notion d'équation temporelle<sup>15</sup> pour exprimer le rapport de l'individu à cet environnement. Chaque individu aurait son propre univers mental qui façonne sa représentation du temps. Selon Grossin, l'équation temporelle est structurante de la personnalité et structurée par elle. Elles divergent d'un individu à l'autre et nulle ne pourrait être considérée supérieure à une autre. L'équation temporelle personnelle comporte cinq dimensions : 1) L'orientation temporelle, ou la capacité à situer, après coup, ses actes et soi-même dans le temps ; 2) L'horizon temporel, ou l'étendue du passé évoqué et du futur envisagé, soit la capacité à se projeter dans le passé et le futur ; 3) La disponibilité temporelle, ou l'acceptation dans la vie quotidienne des temps d'autrui, l'acceptation « *des interférences, des intrusions, de la surprise, de l'inattendu, de l'imprévu, voire de l'opportun et de l'inopportun* » (Ibid., p. 148) ; 4) La gestion temporelle qui s'applique aux temps personnels ainsi qu'aux temps extérieurs et collectifs ; 5) La création temporelle, ou la capacité à créer ses propres temps. Chacune de ces cinq qualités, qui forment l'équation temporelle personnelle, s'inscrit dans un continuum qui va de la « désorientation temporelle complète à l'orientation précise » (Ibid., p. 151).

Grossin déduit de cette analyse qu'il existe des temps « réels » qui composent des milieux temporels sur lesquels viennent se fixer des cadres temporels, rigides, qui les restreignent et les appauvrissent.

---

(Chesneaux, 1996) ; « *celui que tentent d'imposer les Dominants, ceux qui s'enrichissent grâce au Marché et gouvernent grâce à la maîtrise du Temps des Horloges.* » (Dubar, 2008).

<sup>15</sup> « *L'équation temporelle s'élabore sur la base des expériences et de la manière de vivre, des pratiques quotidiennes et de la représentation du temps social dominant. [...] L'équation temporelle de base se définit comme une configuration de traits communs aux individus qui participent d'une même culture. Elles les préparent aux rôles et fonctions qu'ils se remplissent au sein de leur société. Cependant elle ne procède pas seulement de l'appartenance à l'ethnie ou à la nation. Elle provient aussi d'ensembles moins vastes, de groupes sociaux, de milieux temporels qui plient les individus à leurs rites et les imprègnent de leur esprit* » (Grossin, 1996, p. 128).

Dans les parties suivantes, nous nous appuyerons sur les savoirs accumulés par la sociologie des temporalités et particulièrement sur la notion de temps dominant apporté par William Grossin, afin de décrire les mouvements historiques qui ont marqué l'ordre temporel au fil des siècles. Ce cheminement à travers l'histoire nous permettra de poser les jalons du phénomène de synchronisation caractéristique de l'ère industrielle et de son contraire, le phénomène de désynchronisation, marqueur de la modernité tardive et qui sera au centre de l'intérêt de notre recherche.

## 2. Du temps préindustriel à la synchronisation des temps sociaux.

### 2.1. Le temps préindustriel

Dans les sociétés modernes occidentales, sauf quelques exceptions, nous avons tendance à considérer le temps comme extérieur à l'individu et doté d'une volonté propre. Le temps est alors perçu comme le déroulement du parchemin de la vie, dont on ne connaît pas la durée, mais dont on connaît la direction. Les repères proviendraient de l'observation de la nature (Durkheim, 2013a [1912] ; Hubert, 1904 ; Sorokin et Merton, 1937). Ainsi les principes d'années et de jours sont clairement basés sur l'observation physique des planètes (tout comme les saisons). Il s'agit d'une force externe qui rythme de manière mécanique tout ce qui est dans l'univers. Nous acceptons cependant volontiers que la notion de la semaine de sept jours ne soit pas un phénomène universel, car nous pouvons savoir que certaines sociétés avaient adopté un système hebdomadaire de cinq à dix jours (Hubert, 1904). Nous pouvons accepter que pour les Babyloniens, le chiffre « 7 » porte malheur et qu'il imposait que l'on suspende les activités hebdomadaires durant une journée avant de recommencer un nouveau cycle. Cette pratique se retrouve chez les Juifs qui observent le Sabbat le samedi, ainsi que chez les chrétiens pour qui le dimanche est consacré au « Seigneur » (en mémoire de son effort de création) (Elias, 2009 [1996]).

Ces interrogations nous poussent à considérer la question du temps selon un angle différent à celui des philosophes ou des physiciens. Un point de vue qui replace l'homme au centre du concept de temps, mais sans pour autant lui en conférer l'exclusivité en tant qu'individu. Contrairement à l'approche physico-mathématique qui considère le temps comme cadre externe dans lequel se déroule le théâtre de la vie humaine<sup>16</sup> (Klein, 1995) contrairement aux

---

<sup>16</sup> A partir du 17<sup>ème</sup> siècle et les travaux de Galiléo Galiléi sur la « chute des graves » (1604) qui marque un nouveau concept du temps « physique » extérieur à l'homme, puis ceux de Isaac Newton sur la gravité (1687) qui distingue le temps « absolu, vrai et mathématique » qu'il appelle durée et qu'il différencie du temps « relatif, apparent et vulgaire » dont les hommes font l'expérience, les physiciens développent une notion de temps qui comme l'espace sert de cadre aux événements tout en restant indépendant d'eux. « *Le temps de Newton est scrupuleusement neutre. Il ne crée pas, il ne détruit pas non plus. Il ne fait pas battre la mesure et banaliser les trajectoires. Il coule identique à lui-même imperturbablement. C'est un temps indifférent, sans qualité, sans accident, qui rend équivalent tous les moments entre eux.* » (Klein, 1995, p28). La théorie de la relativité générale d'Einstein (1916) remet en cause le caractère unique et absolu du temps Newtonien, cependant il ne fera que le décrire et non l'expliquer. Einstein écarte les considérations métaphysiques des philosophes en se concentrant sur le temps « paramètre » des sciences de la nature. C'est ainsi qu'en 1922 lors d'une rencontre avec Henri Bergson il déclara : « *Il n'y a pas de temps des philosophes* » (Lausberg, 2005).



philosophes qui le considèrent comme interne ou transcendantal<sup>17</sup>, les sciences sociales voient dans le temps un phénomène collectif complexe et multiple. Une sorte de matrice permettant de mieux lire et comprendre l'activité humaine. Selon Dubar et Rolle (Dubar et Rolle, 2008) un consensus semble émerger des différentes perspectives proposées par les sciences sociales. Les temporalités auraient une origine collective et des cadres de référence partagés. Elles seraient plurielles, à l'image des groupes sociaux qui les produisent, et elles seraient source d'intelligibilité des phénomènes humains. Nicholas Hatzfeld (2008) compare en ce sens les temporalités à des cartes rendant intelligibles les liens entre passé et présent. En établissant un cadre de référence pour l'étude des temporalités en sciences sociales, Dubar et Rolle mettent en valeur l'opposition entre sciences sociales, philosophie et sciences de la nature. Bien qu'acceptant des principes communs comme celui de l'origine du temps, en plaçant les hommes au centre de toute construction théorique, les sciences sociales offrent de nouvelles perspectives que nous devons replacer dans une dynamique longitudinale. Il s'agit, dans le but de pouvoir pleinement embrasser le concept de temporalités, de proposer une brève histoire des « temps sociaux » en s'intéressant aux différentes étapes qui ont marqué la pensée et les rapports humains.

Le même effort, qui a été demandé aux contemporains d'Einstein, est requis pour ceux qui s'intéressent aux temps sociaux. En effet, il est primordial de comprendre que le temps n'a pas toujours été ce qu'il est. Accepter qu'il s'agisse d'une notion apprise et qu'elle diffère selon les cultures et les sociétés. Si les historiens nous rappellent que l'organisation du temps que nous connaissons a une origine humaine et qu'avant elle d'autres repères rythmaient la vie sociale, nous devons nous intéresser à ces signes « d'alors » et non continuer à considérer le temps

---

De Galilée Galiléi à Newton, en passant par Planck, Einstein et Hawkins, le temps à l'origine si droit et rigide s'est vu courbé, divisé, comparé, relativisé, déstabilisé. Si les physiciens semblent à leur aise dans l'utilisation et la manipulation du concept de temps ; si la seule limite à leur compréhension vient de l'unification des théories par celle de la gravitation quantique, ils semblent néanmoins tomber dans les mêmes écueils que les philosophes. Ainsi en prenant de la distance avec l'objet de leurs travaux ils en occultent totalement la dimension humaine (Elias, 2009).

<sup>17</sup> Les Philosophes ont polarisé le débat avec à une extrémité, un temps élément de l'ordre éternel de la nature, comme « *nombre du mouvement* » tel que le voulait Aristote ou « *modalité mobile de l'éternité* » pour Platon, et de l'autre côté un temps représentant une matrice universelle de la conscience humaine à la suite de St Augustin ou de Kant (Dubar, 2008). Ainsi, qu'ils se situent à l'extrémité qui voit le temps comme « objet » ou à celle qui l'appréhende en termes de « sujet », les philosophes ont ceci de commun de concevoir que leur notion du temps, et la forme d'expérience qui en résulte, sont universelles et partagées par tous (Elias, 2009). Cette manière de voir le temps comme un « universel immuable » rappelle les certitudes du temps religieux (Ibid.). Il s'agit selon Elias d'une forme de recherche de permanence face à un environnement en changement constant et qui caractérise les limites de l'approche philosophique.

comme simple cadre dans lequel se déroulerait le théâtre de la vie. Selon les mots employés par Hatzfeld « *Il s'agit là de ne pas s'en tenir aux seuls résultats qui, apparemment, nous sont parvenus des différents moments passés, mais de faire ressortir le présent complexe et incertain de chacun d'eux, les héritages et les possibilités qui s'offrent ou s'imposent aux acteurs d'alors* » (Hatzfeld, 2008).

Nous proposerons au cours des pages suivantes une perspective historique des conceptions temporelles, séquencées en suivant la thèse de William Grossin sur l'existence de temps dominant. « *À chaque époque, à chaque culture correspond une représentation collective du temps si complètement dominante et si généralement partagée qu'elle occulte les représentations antérieures jugées fausses et reléguées dans un univers de fantasmes* » (Grossin, 1996, p195).

### 2.1.1. Au commencement

Si la notion du temps que nous connaissons résulte d'une construction sociale, comme l'ont montré les travaux des pionniers de la sociologie (cf. supra), alors au commencement de l'histoire des hommes il n'y avait pas de temps. Si prétendre qu'à l'époque de nos ancêtres hominidés il n'y avait pas de temps semble être dénué de sens, il est cependant possible d'affirmer qu'il n'existait rien de semblable à ce que désigne aujourd'hui ce concept. Il semble en effet qu'aux premiers stades des civilisations, les hommes qui les composent ont une conscience du temps considérablement limitée. Tel que le souligne Elias (Elias, 2009), il n'y a pas de degré zéro de la civilisation où les hommes n'auraient aucune forme de conscience du temps. Les synthèses développées et qui permettent la naissance du concept moderne de temps s'élaborent sur la base d'autres synthèses plus simples, et ainsi de suite. Pour Elias, la notion actuelle de temps, qui nécessite un grand niveau d'abstraction, n'aurait pu apparaître à un seul individu. Elle est le résultat d'échanges, d'un long processus de socialisation et d'évolution que nous allons partiellement retracer.

Elias s'attache à montrer ce concept d'évolution incessant en utilisant la métaphore des chasseurs cueilleurs qui, démunis de toute notion apparente de temps, et dont le mot est même absent de leur vocabulaire, ont cependant une certaine notion du temps (Ibid.). Ces hommes ne

comprennent pas ce que désigne notre concept de temps. Ils n'ont pas d'âge ou du moins ne s'en souviennent pas. Cependant, ces individus sont capables d'estimer la quantité de nourriture nécessaire à une expédition qui les mènera à plusieurs jours de leur campement. Cette capacité d'abstraction, ou de synthèse très élevée, leur permet de se projeter dans l'avenir afin d'anticiper la nécessité de se nourrir pendant la période à venir. Par ces exemples, Elias montre que ce n'est pas par manque d'intelligence que les peuples primitifs ne disposaient d'aucun repère temporaire normalisé. Il y préfère une approche « utilitaire ». Ainsi il semble sensé de croire que les observations des rythmes et des récurrences astrales et biologiques qui ont donné lieu aux premières formes de mesures du temps avaient un rôle prépondérant pour ceux qui les ont effectuées, un rôle vraisemblable de protection contre des menaces extérieures (famine, sécheresse, prédateurs).

La mesure du temps serait apparue quand les observations des récurrences de la nature auraient été associées à des phénomènes de la vie humaine. Observer l'ascension et la décroissance de la lune ne représente pas une mesure du temps en soi, mais quand on y associe un autre cycle naturel (même très approximatif) alors il semble que l'on commence à mesurer le temps. On mesure le temps comme une unité de mouvement, de comparaison ou, dans ce cas précis, de prédiction. Selon Elias, il ne s'agit pas d'une observation d'ordre purement physique ou mécanique, régulier et immuable avec un référent externe. La conscience du temps à ce stade de développement des civilisations est bien différente du temps omniprésent et totalitaire que subissent les hommes vivants dans les sociétés industrialisées. Pour les Nuers décrits par Evans-Pritchard (Evans-Pritchard, 2006 [1969]) ou les Nandis dont parle Thompson (Thompson, 1967), la journée s'organise en fonction de la succession des activités quotidiennes liées au bétail. Le temps est celui des activités quotidiennes, il se répète dans les séquences, mais pas dans les durées.

Le soleil et la lune n'étaient pas considérés comme des astres inanimés gravitant autour de la terre, mais comme des personnes dotées d'une intelligence propre, d'une volonté, d'humeurs, de désirs et d'envies selon Elias (Elias, 2009). Il explique qu'on leur prêtait toutes sortes de caractères et de desseins qu'il incombait à certains de rendre intelligibles pour tous. Il semble que ce rôle d'interlocuteur privilégié était celui des prêtres qui seuls étaient en charge de relayer la volonté de ces individus mystérieux. Le temps est alors celui de la religion et va le rester pendant plusieurs millénaires.

### 2.1.2. La naissance du temps religieux (le temps des dieux)

Le temps sacré est à l'origine du temps et des temps. Avec l'appropriation exclusive de l'interprétation des signes astraux par un groupe singulier d'individus -les prêtres-, le temps devient affaire religieuse. Les prêtres, sans être organisés en quelconque groupe ecclésiaste, ont à charge de repérer les grands événements cosmiques qui marquent l'avènement de périodes identifiées et attendues par les membres d'une société. Les exemples sont pléthore des civilisations ayant ainsi construit des édifices basés sur les dispositions astrales. C'est le cas des pyramides Mayas de Chichén Itza, de Tikal, ou de Stonehenge, auquel Elias (Elias, 2009) se réfère pour prouver l'utilité des premiers temples et édifices religieux<sup>18</sup>. Étymologiquement parlant, « Tempus » et « Templum », le temps et le temple, ont d'ailleurs la même racine latine.

Il semblerait que dans la majorité des sociétés traditionnelles, le temps n'est pas représenté comme un continuum déroulant, du passé au présent vers le futur. Il serait cyclique, circulaire et réversible. Ainsi, chaque année, à chaque saison, l'histoire recommence. Les membres d'une société vont tenter de reproduire de manière la plus fidèle possible l'expérience de leurs ancêtres et éviter que le temps ne continue de s'écouler (Attali, 1982). Grossin proposera l'image d'un temps en spirale, plutôt que cyclique ou circulaire, car les cycles se succèdent les uns aux autres (Grossin, 1996). Selon lui, les cycles journaliers, mensuels ou annuels s'accumulent pour former des longueurs virtuellement infinies dans lesquelles les individus ne se situent que vaguement. Selon Elias (2009 [1996]) au départ, on ne dénombre pas précisément les jours, mois et années à l'aide d'un calendrier partagé par tous. La notion d'âge y est virtuelle et de peu d'importance. On ne situe pas avec précision la naissance ou la mort des membres de la communauté. Seuls certains repères sont précisément identifiés par les prêtres. Il s'agit pour la majorité des moments clés des cycles de la nature. Cycles qui s'organiseraient autour de célébrations de la mémoire d'un événement fondateur de la culture du groupe.

---

<sup>18</sup> On pourrait également se référer à « New grange » érigée en Irlande il y a plus de 5000 ans. Il s'agit d'une sépulture mais également d'un calendrier solaire d'une précision spectaculaire prédisant à la minute près le solstice d'hiver et le retour de la lumière.

Pour Claude Lévi-Strauss (Lévi-Strauss, 2010 [(1954)], mais également pour Georges Dumézil (Dumézil, 1936), le mythe primitif sur lequel s'établit une culture ancestrale est à l'origine des notions de temps sacré. Cette réinterprétation pourrait varier fortement et perdre son sens originel si les prêtres ne veillaient pas au maintien d'un strict rituel. Le temps sacré est structurant du temps, il est organisateur de la durée qui est comprise entre deux temps sacrés symbolisés par des fêtes. Pour les anthropologues, le temps sacré est donc producteur de symboles et définit l'espace de production d'une société. Le temps sacré est le temps dominant des sociétés traditionnelles (Grossin, 1996). Il définit le système de valeurs, la place de chacun et s'impose par porosité sur les autres temporalités des individus. Dans la plupart des sociétés traditionnelles, le temps est tourné vers ses origines et non vers le futur.

En occident, le temps chrétien sera le dernier ordre du temps des dieux (Elias, 2009). C'est en 532 de l'ère chrétienne qu'un moine scythe, Denys Le Petit, rédige une table pascalle prenant comme point zéro la naissance du Christ. Le 25 décembre 753 de l'ère de Rome, ce nouveau calendrier remplacera progressivement celui des Romains. La journée y est divisée en sept moments : les sept « instants » de Dieu scandés par les cloches des églises. Au temps de la nature, changeant selon les saisons, est substitué celui de l'Eglise, régulier, reproduit à l'identique d'une année sur l'autre (Ibid.). Selon les historiens, dans les monastères la rigueur est totale. On se plie instantanément aux appels à prières. Celui qui arrive en retard est mis de côté, exposé aux regards et aux réprobations collectives<sup>19</sup>. À la fin du VIII<sup>e</sup> siècle, les règles relatives à la discipline temporelle ne concernent plus uniquement l'ordre monastique. Soutenus par le pouvoir politique de Charlemagne, les monastères vont étendre leur influence au-delà de leurs murs d'enceinte. Il ordonnera aux clercs « *de sonner les sept heures canoniales, afin d'instruire leurs peuples sur la manière et les heures auxquelles il convient d'adorer Dieu* » (Gaudin, 1988). La cloche scande le temps de Dieu et rythme la vie de tous. L'empereur interdit le travail le dimanche dès l'an 802 et ordonne que soient chômés les jours de fête fixés par l'Église. Pour les paysans, on dénombre 36 jours de fête en sus des 52 dimanches, qui sont autant d'occasions de se consacrer aux offices, à l'adoration de Dieu et aux offrandes aux paroisses (Ibid.).

---

<sup>19</sup> « *L'existence du respect de la discipline temporelle n'est pas un caprice du pouvoir des hommes ; respecter les horaires, ce n'est pas seulement faire en sorte que la vie collective se déroule dans l'ordre, c'est surtout affirmer sa soumission totale à la règle et reconnaître de façon concrète que le temps n'appartient pas aux hommes, mais à Dieu.* » (Attali, 1982).

Selon Le Goff, l'avènement du christianisme s'accompagne également d'un changement radical de conception du temps (Le Goff, 2004 (1978)). D'un temps « cyclique », se reproduisant inlassablement d'une année ou période sur l'autre, on assiste avec le millénium à l'émergence d'un temps linéaire (Dubar, 2010). Selon l'apocalypse de Saint Jean, le millénium correspond à une période de mille ans durant laquelle les « justes », aux côtés de Jésus, régneront sur une terre en paix avant que n'advienne la fin des temps, marquée par la résurrection des morts et le jugement dernier. Dans cette perspective millénariste d'attente de la Parousie, l'avenir n'est plus une réminiscence du passé, mais il s'inscrit dans un continuum fini. Comme le souligne Dubar, la vision eschatologique chrétienne déplie le temps entre passé, présent et futur<sup>20</sup>. Le Millénarisme ancre le temps religieux dans la « *temporalité profane*<sup>21</sup>, celle du calendrier, des années que l'on compte et des dates qu'on anticipe » (Ibid.).

En ville, il semblerait que le contrôle du temps ne soit pas aussi rigoureux que dans les campagnes. Selon Attali (Attali, 1982), avec le retour du commerce et l'autonomisation de certaines villes, l'emprise de l'église sur le temps s'affaiblit. La mesure du temps ne disparaît pas, les cloches retentissent et continuent à rythmer la vie des habitants, mais elles sont désormais au service des activités laïques. Elles scandent les étapes de la journée de travail. Selon Le Goff 2004 [1978]), le pouvoir civil s'approprie la maîtrise du temps et érige ses propres cloches au sommet des beffrois. Ainsi le temps de Dieu perd du terrain à mesure qu'apparaît celui des marchands.

### 2.1.3. Le temps des marchands ou le temps des villes.

Le rattachement du temps des villes et des horloges au temps des marchands doit être recherché chez Jacques Le Goff. Dans un article éclairant, paru en 1960 sous le titre : « *Au Moyen Âge : temps de l'Eglise et temps du marchand* », l'historien fait le lien entre la complexification du métier de marchand et les évolutions des mentalités religieuses relatives à la conception du temps (Le Goff, 1960). L'Église reproche aux marchands de dégager un profit de la vente du

---

<sup>20</sup> « *Le temps du passé transfiguré par la venue du Christ, le temps du présent marqué par des souffrances et des peurs innombrables et le temps de l'avenir éclairé par l'attente messianique ici-bas* » (Dubar, 2010).

<sup>21</sup> L'étymologie Latine de profane, « Profanus », signifie hors du temple ou hors du temps.

temps qu'elle considérait jusqu'alors comme étant la propriété divine<sup>22</sup>. Or, qu'est-ce que le métier de marchand si ce n'est de tirer un profit de l'attente du remboursement d'une dette ? Que ce soit en stockant des denrées alimentaires en l'attente d'une famine ou en effectuant une plus-value entre l'achat et la revente d'une marchandise, l'activité de marchand se fonde sur des « *hypothèses dont le temps est la trame* » explique l'historien (Le Goff, 1960, p419). Cette condamnation de l'usure, qui se retrouve déjà dans l'Ancien Testament et la conception juive du temps, prend une nouvelle consistance dans le Moyen Âge classique avec le développement d'un réseau commercial.

Le marchand qui, à l'image du paysan, était soumis aux aléas naturels dans son activité professionnelle se retrouve ainsi confronté à de nouveaux enjeux. Avec l'élargissement de l'espace commercial (de la méditerranée à la Chine) et l'instauration des intermédiaires, le risque commercial s'accroît, faisant de la durée du voyage un élément du prix des marchandises. Au risque de dégradation des marchandises vient s'ajouter celui d'une variation des prix. Entre le départ et le retour d'un marchand, la valeur de la cargaison pourrait varier, entraînant une hausse ou une baisse des bénéfices à laquelle il pourrait s'attendre. « *Le marchand découvre le prix du temps dans le même instant qu'il explore l'espace, pour lui la durée essentielle est celle du trajet* » (Ibid., p. 426). Selon l'historien, la complication des opérations de change est également à prendre en considération. Avec la multiplication des devises et le bimétallisme, l'élargissement du domaine monétaire et l'apparition des lettres de change dans les foires de Champagne, la « *juste* » mesure du temps devient de plus en plus importante à la bonne marche des affaires<sup>23</sup>.

Ce temps rationalisé va finir par s'imposer dans les villes par le biais des horloges communales qui s'installent en haut des beffrois, face aux clochers des églises et qui mesurent précisément la succession des besognes profanes et laïques. Selon Le Goff, ces horloges marquent une « *domination économique, sociale et politique des marchands qui régissent la commune* » (Ibid., p. 425). Mais les marchands ne vont pas pour autant s'affranchir du temps de dieu. Ils continueront à respecter les prescriptions religieuses, séparant temps professionnels et temps

---

<sup>22</sup> « *Le temps de la bible et du Christianisme primitif est avant tout un temps théologique. Il « commence avec Dieu » et il est « dominé par lui »* » (Le Goff, 1960, p. 419).

<sup>23</sup> « *Pour le marchand, le milieu technologique superpose un temps nouveau, mesurable, c'est-à-dire orienté et prévisible, au temps à la fois éternellement recommencé et perpétuellement imprévisible du milieu naturel* » (Le Goff, 1960, p. 425).

sacré plusieurs siècles durant. L'église qui s'est vaillamment opposée à cette conception laïque du temps<sup>24</sup>, condamnant à plusieurs reprises la lettre de change, finira par plier aux exigences des marchands.

À l'orée de la Renaissance, le temps a acquis une valeur intrinsèque et le marchand est désormais libre « *d'user et d'abuser de son temps* » (Ibid., p. 432). Le calendrier sert désormais à enregistrer les valeurs et non seulement les rites (Attali, 1982).

## 2.2. La synchronisation des temps : la naissance de l'industrie

### 2.2.1. Temps industriel : des machines et des horloges

Edward P. Thompson, historien marxiste anglais publie un texte fondateur en 1967 dans le numéro 38 de la revue « Past and Present » (Thompson, 1967). Cet article intitulé « *Time, Work-Discipline, and Industrial Capitalism*<sup>25</sup> » étudie le passage d'une société « paysanne » où le temps est dicté par la nature, à une société industrielle où le temps est donné par l'horloge.

Pour l'historien, ce changement de conception et de rapport au temps plonge ses racines dans la renaissance européenne de la fin du XIV<sup>e</sup> siècle. Il s'opère progressivement<sup>26</sup>, en s'appuyant sur un ensemble de dispositifs techniques et symboliques qui aboutira, à partir du XIX<sup>e</sup> siècle, à une vision unifiée et « naturelle » du temps. Ce nouveau rapport au temps est marqué par un changement d'organisation de la production, un nouveau type de travail, de nouveaux modes de rémunérations, mais pas seulement. Il déborde de la sphère du travail et s'impose à l'ensemble des activités de la vie en général.

Dans les sociétés « paysannes » de Grande-Bretagne décrite par Thompson (1967), le travail se caractérise par la tâche à accomplir. Il n'est pas anormal de travailler de l'aube à la nuit dans

---

<sup>24</sup> L'Eglise s'est opposée à quatre reprises à l'instauration de la lettre de change : au concile de Lyon en 1293, à Vienne en 1311, au concile de Latran en 1511 et à celui de Milan 50 ans plus tard, 1565 (Le Goff, 1960).

<sup>25</sup> L'ensemble des citations proposées sont des traductions personnelles.

<sup>26</sup> Pour Nigel Thrift le changement de rapport au temps s'est opéré en trois étapes avec l'apparition de pensées alternatives au sein de quelques villes et monastères (1330-1550), puis une diffusion de cette nouvelle idéologie (1550-1750) et enfin sa généralisation (1750-1880) (Thrift, 1990).



une période de récolte. La nature demande que le grain soit récolté avant que la tempête n'arrive ; qu'il y ait des rythmes de travail « naturels » pour s'occuper des moutons, traire les vaches ou surveiller le feu. Dans ces sociétés, la durée des journées de travail semble se contracter ou se dilater en fonction de ce qui est à faire. Le travail et la « vie » peuvent se mélanger sans qu'il n'y ait de réels conflits entre l'occupation et la flânerie. Le travail à la tâche, possible dans les structures familiales pour des artisans ou fermiers indépendants, se complexifie avec l'apparition du statut ouvrier. Le calcul du salaire s'oriente vers la durée qui permet un calcul simple et « équitable ». *« Ceux qui sont employés différencient leur temps et celui de leur employeur. Et l'employeur veille à ce que celui de ses employés ne soit pas gâché : ce n'est donc plus la tâche qui importe, mais la valeur du temps ramenée à de l'argent. Le temps devient une monnaie, il ne se passe pas, mais se dépense »* (Thompson, 1967, p61). Comme l'explique Roger Sue (Sue, 1994) le travail servait de mesure du temps dans les sociétés traditionnelles à dominante agraire ou artisanale, mais dans les sociétés industrielles modernes, c'est le temps qui devient la mesure du travail.

En effet, la mesure rigoureuse et partagée du temps semble nécessaire pour cette nouvelle organisation de la production. Thompson (1967) raconte comment cette période est marquée par la multiplication des horloges et par le développement des savoir-faire des ingénieurs horlogers. D'une horloge à balancier que l'on doit régler tous les matins sur la foi d'un cadran solaire, la technologie évolue vers des mécanismes à ressorts ne perdant guère plus de quelques secondes par an. Les horloges se sont miniaturisées pour passer du beffroi au salon, puis du salon à la poche avec l'invention de la montre. L'industrie horlogère était à la pointe de la technologie et de la compétition entre la France, la Suisse et l'Angleterre. Les montres, signes extérieurs de richesse et d'appartenance, se seraient démocratisées à la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle lorsque la révolution industrielle demandait une plus grande synchronisation de la main d'œuvre<sup>27</sup>.

Selon Thompson, l'importance de la mesure du temps étant relative aux besoins de synchronisation du travail, tant que l'industrie était dominée par des structures indépendantes sans grande division du travail, l'organisation à la tâche restait prédominante. Au début de l'aire

---

<sup>27</sup> « Une horloge ou une montre n'était pas seulement utile, elle conférait un prestige à son propriétaire, et un individu pouvait être prêt à s'endetter pour en obtenir une [...] Lorsqu'un groupe de travailleurs passait par une phase d'augmentation du niveau de vie, l'acquisition d'un instrument de mesure du temps était l'un des premiers éléments remarquables par les observateurs » (Thompson, 1957 : 69-70).

industrielle, la pluriactivité était encore de mise. « *En fonction du climat*, explique Thompson, *les tisserands s'affairaient sur leur métier à tisser ou rejoignaient les ouvriers des champs, quand ils ne se décidaient pas simplement à profiter de leur journée* » (Thompson, 1967, p. 71-72). Cette irrégularité dans le travail, héritée de l'époque paysanne, était pourfendue par les « *moralistes* » et « *mercantilistes* » qui voyaient dans le penchant à l'oisiveté la cause de tous les maux de la société. Le lundi saint<sup>28</sup>, « *jour des amis* », était l'archétype de ce temps passé à flâner. Ce jour de repos et de « *débauche* » (Cross, 1989, p. 33), bien souvent consacré à boire la paye de la semaine précédente, cristallisait selon Thompson (Thompson, 1967), toute l'animosité et les reproches des industriels libéraux, qui le considéraient comme responsable de la désorganisation de la production. Les ruptures hebdomadaires de travail et l'amoncellement des journées de célébration étaient compensés par des journées prolongées. La modicité des salaires prêchée par la doctrine mercantiliste aurait été une réponse, selon Thompson, à l'irrégularité des rythmes de travail et à l'oisiveté.

Selon l'historien, le paysage familial du capitalisme industriel, discipliné, avec ses feuilles de présence, ses contrôleurs, ses dénonciateurs et ses pénalités apparaît vers 1700, bien avant l'introduction massive de la machine pour réguler le rythme de travail. La pointeuse fera son apparition vers 1750 alors qu'il faudra attendre 1885 avant que la première pointeuse enregistreuse ne soit introduite (Ibid.).

La transition vers un mode industriel ne s'est pas opérée en un tournemain. Il semblerait que l'institution scolaire a été l'instrument de la chasse aux temps morts et à l'oisiveté. Les enfants des ouvriers sont envoyés à l'école quelques heures par jour, pour leur inculquer la rigueur et la ponctualité (Cross, 1989 ; Thompson, 1967). *Il s'agit de « les habituer à l'industrie, de les rendre plus obéissants, moins querelleurs et vindicatifs »* (Thompson, 1967, p85). Les enseignants eux-mêmes pouvaient payer des amendes pour un manque de ponctualité. Au-delà de l'école, c'est également par un climat puritain généralisé que se sont opérées l'internalisation et l'appropriation de cette nouvelle vision du temps. Selon l'historien, la métaphore attribuée à Benjamin Franklin « *Remember that time is money* » est filée et refilée par les mercantilistes, les puritains, les méthodistes et les évangélistes. Le temps est un bien trop précieux pour être

---

<sup>28</sup> Thompson se base sur les travaux socio-historiques de Georges Duveau et de son étude sur la vie ouvrière en France dans le second empire publiée en 1946. Il y est dit que « le dimanche est le jour de la famille et le lundi le jour des amis ».

dévalué. Chaque minute doit être utilisée à bon escient, pour produire, comme le veut la vision moraliste de Baxter : « *utilise chaque minute comme si c'était la chose la plus précieuse, et utilise la complètement pour le devoir* » (Ibid. : 87).

« *C'est par l'ensemble de ces moyens : la division du travail ; la supervision du travail ; les pénalités ; les cloches et les horloges ; les primes ; les prêches et l'enseignement ; la suppression des foires et des sports- que de nouvelles habitudes de travail ont été formées, et qu'une nouvelle discipline temporelle a été imposée* » (Ibid. : 90).

Selon cette perspective, le temps industriel est rationnel, organisé et organisateur, à l'image de la machine et de l'horloge qui a permis son avènement. Il est le résultat d'un « *mariage arrangé entre le capitalisme et le puritanisme* » (Ibid. : 95). Ce temps, inculqué dès le plus jeune âge à la manière militaire par les institutions scolaires, marque un changement de valeur et de rapport au monde en général. Il s'accompagne d'un nouveau dispositif d'organisation du travail et de calcul de la rémunération. La production par unité de temps, ou productivité, devient le maître-mot des nouveaux maîtres du temps qui traquent les temps morts des nouveaux ouvriers. Quand vient le temps du repos, c'est au tour de l'oisiveté d'être vilipendée par un dispositif de violence symbolique basé sur l'éthique puritaine. Le temps devient mesure et valeur. Il se doit d'être régulier, exact et rempli.

Avec l'avènement du temps industriel, le temps devient unité de valeur et d'échange, un « *équivalent marchandise* » pour reprendre la terminologie marxiste. Il sert d'unité de mesure et de comparaison en prenant pour présupposé qu'une heure d'un homme équivaut à celle d'un autre. Cette vision va engendrer la division du travail et la spécialisation en tâches simples, caractéristiques de l'organisation scientifique du travail (OST) développée par l'ingénieur américain Frederick Winslow Taylor (1856-1915). La recherche de profit par les gains de productivité, que ce soit par l'application de l'OST ou de ses prolongements tel le Fordisme, va entraîner une perte de sens pour le travailleur. À l'image de Chaplin dans les temps modernes, l'homme n'est plus qu'un rouage d'une machinerie qui le dépasse. La production perd de son sens en même temps que le travailleur perd la maîtrise de son temps. Or, si les premières générations d'ouvriers se sont vues inculquer la notion de temps et de ponctualité, les suivantes s'en sont saisies et l'ont retournée contre leurs employeurs selon Thompson (1976). L'auteur explique que le respect des temps de travail et de leur rémunération est à l'origine de la

structuration de mouvements ouvriers et de luttes sociales, qui ont entre autres vu naître les organisations syndicales. « *Ils apprirent leur leçon, que le temps c'est de l'argent* » (Ibid., p.86) résume Thompson pour souligner l'incorporation des logiques temporelles du capitalisme industriel.

### 2.2.2. L'hyper industrialisation et l'avènement du temps libre

Avec l'allongement de la durée de travail apparaît, au XIX<sup>e</sup>, siècle la question du droit au temps libre. Quand les bourgeois développent une éthique du travail basée sur le cloisonnement entre travail et loisirs, une vie active orientée sur la productivité, mais raccourcie par une retraite anticipée du monde des affaires, les ouvriers optent, selon Cross (Cross, 1989), pour une stratégie de réduction quotidienne et hebdomadaire du labeur. Manquant de ressources et de possibilités d'économiser, ils ne peuvent se permettre d'imiter les pratiques bourgeoises de vacances estivales ou de retraite. Les ouvriers sont maintenus dans l'obligation de travailler pour survivre. La fresque sociale décrite par Emile Zola (1885) dans *Germinal*<sup>29</sup> illustre à merveille l'extrême pénibilité de la condition ouvrière. Le XIX<sup>e</sup> siècle est alors marqué par des horaires de travail excessifs. Les deux tiers de la journée sont consacrés à l'ouvrage dans des conditions insoutenables. À la mine comme à l'usine, il n'est pas rare que les ouvriers enchaînent des semaines harassantes de 90 heures, parfois sans jour de repos (Cross, 1989). « *Il en résulte que le soir ils arrivent chez eux accablés par le besoin de dormir, et que le lendemain ils en sortent avant d'être complètement reposés pour se trouver dans l'atelier à l'heure de l'ouverture* » (Villermé, 2007 [1840], p. 34). Il semblerait que la durée excessive des périodes de travail résultait à la fois du manque de régulation du marché du travail, mais également de l'absence d'organisation des travailleurs (Thoemmes, 2012).

---

<sup>29</sup> « *L'ouvrier ne pouvait pas tenir le coup, la révolution n'avait fait qu'aggraver ses misères, c'étaient les bourgeois qui s'engraissaient depuis 89, si goulûment, qu'ils ne lui laissaient même pas le fond des plats à torcher. Qu'on dise un peu si les travailleurs avaient eu leur part raisonnable, dans l'extraordinaire accroissement de la richesse et du bien-être, depuis cent ans ? On s'était fichu d'eux en les déclarant libres : oui, libres de crever de faim, ce dont ils ne se privaient guère. Ça ne mettait pas du pain dans la huche, de voter pour des gaillards qui se gobergeaient ensuite, sans plus songer aux misérables qu'à leurs vieilles bottes. Non, d'une façon ou d'une autre, il fallait en finir, que ce fût gentiment, par des lois, par une entente de bonne amitié, ou que ce fût en sauvages, en brûlant tout et en se mangeant les uns les autres. Les enfants verraient sûrement cela, si les vieux ne le voyaient pas, car le siècle ne pouvait s'achever sans qu'il y eût une autre révolution, celle des ouvriers cette fois, un chambardement qui nettoierait la société du haut en bas, et qui la rebâtirait avec plus de propreté et de justice»(Zola, 1993 (1885), p179-180).*

C'est dans ce contexte de paupérisation extrême de la classe ouvrière et de croissance sans précédent des richesses, que va se structurer la lutte pour le temps libre. Le temps devient « *fondamentalement objet et enjeu de luttes sociales* » (Lallement, 2008, p. 8). Les motifs, de cette revendication pour un temps personnel, différent des élites aux classes populaires. Selon Gary Cross (1989), la réforme s'enracinait dans une idéologie conservatrice et religieuse. Elle visait d'une part à tirer la classe ouvrière vers des valeurs bourgeoises en lui proposant des formes de loisirs conformes avec les standards de la production industrielle. Des dimanches en famille et à l'église, loin des tavernes et des troquets. Elle visait également à « *sauver la famille* », en libérant quelques heures durant les femmes mariées pour qu'elles offrent une alternative à la culture de « *l'homme qui boit* ». Pour la classe ouvrière, qui n'adhérait pas réellement à cette vision réformatrice bourgeoise, le temps libéré était synonyme de liberté. L'expression de leur indépendance vis-à-vis des contraintes et de l'aliénation du monde industriel, mais également de la relation autoritaire qu'ils subissaient. « *Le mélange du travail et de la vie pour nombre de travailleurs indépendants - dans les magasins, les fermes, ou pour les employés de maison - n'était pas un idéal à défendre, mais une malédiction à dépasser*<sup>30</sup> » (Cross, 1989, p. 11).

La réduction du temps de travail, mis en marche au milieu du XIX<sup>e</sup> pour tenter de contrebalancer une situation d'une extrême violence et prévenir d'une révolte sociale imminente (Ibid.), s'est poursuivie tout au long du XX<sup>e</sup> siècle. La loi du 8 mars 1841, s'appuyant sur les travaux de Louis-René Villermé, introduit, pour la première fois dans le droit français, la notion de durée quotidienne du travail pour les enfants et les vieillards. Le travail y est proscrit jusqu'à 8 ans, limité à 8 heures quotidiennes pour ceux de moins de 12 ans et à 12 heures pour les 12-16 ans. Le travail de nuit est interdit aux moins de 13 ans, et pour les plus âgés, deux heures comptent pour trois. La norme quotidienne mise en place pour les plus faibles sera étendue à toute la population au fil des lois et des décrets (1848 ; 1874 ; 1892 ; 1900). Un jour de repos hebdomadaire est instauré en 1906, puis une durée maximum de 48h au lendemain de la Grande Guerre (23 avril 1919). La réduction continue avec l'arrivée au pouvoir du Front populaire qui promulgue, dans la nuit du 7 au 8 juin 1936, l'instauration de la semaine de 40 heures et 15 jours de congés payés. La troisième semaine est gagnée sous l'impulsion de Guy Mollet et de la SFIO en mars 1956. La quatrième sera votée à l'unanimité de l'assemblée, le 29 avril 1969 au lendemain du départ du général de Gaulle qui y était fermement opposé (loi 1969-434).

---

<sup>30</sup> Traduction par nos soins.

Enfin, la cinquième semaine a été votée sous Mitterrand en 1981, en même temps que la semaine de 39 heures. Au fil des luttes et des réformes, la norme temporelle s'est stabilisée en intégrant le droit au temps libre.

Pour les travailleurs, il semblerait que le temps libéré n'a pas seulement été une période de reconstruction de la force physique, ni un temps de consommation accompagnant un partage plus équitable des richesses produites (Sue, 1994). Selon Cross (1989) le temps libéré était un temps personnel et social que les salariés ont pu consacrer à leur famille, à leurs proches et à eux même. Le temps de travail aurait premièrement été pensé comme une norme de protection des travailleurs (Lallement, 2009 ; Thoemmes, 2000b). En s'intéressant aux évolutions législatives qui ont marqué le droit français depuis la parution du rapport Villermé en 1840, Thoemmes (2000) distingue trois grandes phases caractéristiques de la construction de la norme temporelle. La première (1830 à 1841)<sup>31</sup> consacre l'intervention de l'état dans la relation de l'employeur au travailleur ; la deuxième (1841-1904) est marquée par l'institution des inspecteurs du travail chargés de faire respecter la loi et de sanctionner les abus ; enfin, la troisième (1904-1980) entérine une norme temporelle unique pour tous avec une durée journalière et hebdomadaire stable, des jours de repos et de congés annuels. Dans la lignée des débats mis en avant par William Grossin dans son ouvrage sur « la création de l'inspection du travail » (Grossin, 1992), Thoemmes identifie ainsi 4 composantes principales à l'ordre temporel : une norme de durée de travail et de repos, l'intervention de l'état comme puissance normative, une règle commune créant un collectif destinataire et un dispositif de sanction.

---

<sup>31</sup> Il est possible de remonter plus loin dans le temps pour trouver les premiers signes de l'intervention de l'état dans la relation de l'employeur aux salariés. On peut citer le décret d'Allarde et la loi Le Chapelier (1791) interdisant la formation de corporations, les coalitions de métiers et les grèves, ou encore la loi du 18 mars 1806 instaurant les conseils des Prud'hommes.

### 3. Individualisation et désynchronisation des temps sociaux

Penser le rapport entre l'individu et le collectif est très stimulant d'un point de vue sociologique, car il fait référence au débat fondateur entre holisme et individualisme méthodologique. Ce second point théorique va nous permettre d'identifier les liens, supposés antagonistes, entre phénomène collectif et action individuelle. Après avoir décrit le temps comme un construit social, il convient maintenant de retourner l'angle d'approche et de s'interroger sur l'appropriation de ce phénomène par les individus. Cette démarche nous permettra d'une part de prendre la mesure du phénomène d'individualisation censé caractériser la modernité et, d'autre part, de mettre à jour le processus central à ce travail de thèse : « la désynchronisation des temps professionnels ».

#### 3.1. De l'individu à l'individualisation au travail

Nous nous attacherons premièrement à déconstruire l'opposition entre l'individu et le collectif, en présentant une sociogenèse de l'individu, puis nous présenterons quelques travaux sociologiques majeurs dans ce sous-champ en pleine structuration. Enfin, nous présenterons des travaux relatifs aux effets de l'individualisation dans le monde du travail.

##### 3.1.1. Sociogenèse de l'individu

Sans entrer dans le débat sur les origines des civilisations et tout en excluant une approche biologiste<sup>32</sup>, il est nécessaire de considérer l'holisme fondateur (Berger et Luckmann, 1986 [1966] ; Lévi-Strauss, 1983) comme le point de départ du fait social. Ce présupposé étant nécessaire à la compréhension du phénomène d'individualisation des sociétés occidentales et ce, même si le « holisme » est davantage un modèle qu'une réalité. « *La vie collective n'est pas née de la vie individuelle, mais c'est, au contraire, la seconde qui est née de la première* », nous rappelle Durkheim (2013b [1893], p. 332).

---

<sup>32</sup> Selon l'approche biologiste, la civilisation humaine a pu émerger suite à l'augmentation du volume crânien auquel aurait succédé une augmentation de l'intelligence elle-même nécessaire au développement du langage (Kaufmann, 2001).

Considérant que l'individualité n'est pas une caractéristique innée de l'être humain, mais qu'elle s'est socialement construite, il est possible de remonter à ses origines, d'en faire la sociogenèse. Comme le rappelle à juste titre de Singly (1996), les individus ont toujours existé, ce qui est « nouveau » c'est le fait de se revendiquer comme un individu. À l'individu produit de « l'Amour » (Singly, 1996) ou de l'originalité (Simmel, 2013 [1903]) Kaufman préfère l'individu produit de la « Science » (Kaufmann, 2001). Il distingue à ce titre deux grands moments de l'individualisme. Les Lumières<sup>33</sup> et la fin du XX<sup>e</sup> siècle. Au cours des Lumières, l'individu, calculateur, car doué de raison, ne va cesser de s'imposer dans toutes les sphères de la société et particulièrement dans la sphère économique. Ce mouvement puisera également sa légitimité dans le concept de droit qui ne peut s'établir sans définir des individus responsables de leurs actions et donc autonomes. L'individu devient dès lors « *l'unique catégorie qui ne doit pas être interrogée* » (Wagner, 1996, cité par Kaufman, 2001).

Hier, la socialisation, « opérateur magique », permettait de savoir comment la vie sociale était possible. Elle permettait d'expliquer comment les individus s'adaptaient à une société et comment la société se dotait en retour d'un certain type d'individus (Ibid.). Or, les sociologues ont vite appris des anthropologues que la socialisation est différenciée, qu'elle varie selon les cultures et selon les groupes sociaux. La distinction entre socialisation primaire (durant la prime enfance) et secondaire (tout au long de la vie) introduite par Berger et Luckmann (1966) met un terme à une conception unique et finie de la socialisation qui devient dès lors une réalité ouverte et multiple. Le désajustement des individus à certaines situations, « *dans la mesure où les principaux traits de l'acteur ne peuvent plus être ramenés entièrement à une position sociale conçue d'une manière unitaire et homogène* », explique en quoi les sociologues vont s'intéresser davantage à l'individu lui-même (Martuccelli, 2005).

La sociologie dispose de trois grandes stratégies intellectuelles pour étudier l'individu, chacune associée à une problématique spécifique et à un questionnement différent (Martuccelli, 2005). La première approche est celle de la subjectivation. Il s'agit d'une structure analytique directement associée à la question de l'émancipation humaine, avec l'existence d'un sujet collectif capable d'incarner le sujet personnel dans une lutte contre l'assujettissement. La

---

<sup>33</sup> Bien que les Lumières entretiennent, selon lui, un rapport ambigu avec l'individualisme, remplaçant la religion par la raison sans pour autant remettre en cause l'intégration holistique, c'est bien cette poussée de la raison qui va entraîner l'accélération du développement de l'individualisme.



lecture classique est celle du prolétariat, acteur collectif, sujet de l'histoire et qui se dote de sa propre conscience dans sa lutte contre le capitalisme. Les dimensions proprement individuelles sont quasiment « sans valeur » pour l'analyse marxiste, tant il s'agit d'une représentation collective. « *Le rapport à soi est toujours étudié comme le résultat d'une opposition entre les logiques du pouvoir et leur contestation sociale* » (Ibid.).

La deuxième approche est celle de l'individuation, qui s'attache à étudier les conséquences individuelles de la modernité. Il s'agit de s'attacher aux conséquences individuelles des changements sociaux et donc de décrire les processus historiques et sociaux qui sont à l'œuvre. L'individuation doit alors être associée à la complexité d'une société. Les individus appartiennent à une diversité de cercles sociaux (Simmel, 1999 [1908]), ils interagissent avec un nombre toujours plus important d'autres individus, ils sont soumis à des environnements sans cesse renouvelés et accomplissent des tâches sociales chaque fois différentes. À une société différenciée vont donc correspondre des individus fortement singularisés (Ibid.). Les premières recherches portent sur les facteurs d'individuation et sur les représentations historiques de l'individu (Mauss, 1938) avant de se porter progressivement sur les expériences proprement individuelles.

La troisième approche, qui connaît un véritable renouveau depuis une vingtaine d'années en Allemagne comme en France (Bauman, 2001 ; Beck, 2003 [1986] ; Dubet, 1994 ; Ehrenberg, 1995 ; Giddens, 1994 ; Kaufmann, 2001 ; Lahire, 1998 ; Martuccelli, 2002 ; Singly, 1996) correspond à l'étude du phénomène « d'individualisation ». Cette notion sous-entend que dans la mesure où les institutions ne transmettent plus des normes d'action, il revient à l'individu de donner du sens à sa vie. Les individus sont directement sollicités par les institutions sociales pour prendre le contrôle de leurs trajectoires biographiques.

Si les idéologies collectives ont marqué la première moitié du XX<sup>e</sup> siècle, les années 1960-1970 semblent au contraire avoir été le théâtre d'une nouvelle grande accélération de l'individualisme, ce que Beck (2003 [1986]) a appelé la seconde modernité. L'émancipation féminine et l'affirmation de la jeunesse paraissent ainsi liées à cette dynamique d'autonomisation de l'individu (Kaufmann, 2001). « *L'accomplissement personnel* » devient la nouvelle valeur (Bobineau, 2011). Il est question de reconnaître l'originalité, l'authenticité et

l'indépendance des individus (Ibid.). Dans le cadre de l'entreprise, le développement du « temps choisi » peut également être rattaché à cette dynamique d'individualisation (cf. infra).

Dans la littérature, la montée de l'individualisme est rattachée, depuis une trentaine d'années, à une nouvelle phase de modernité. Cette nouvelle séquence se retrouve sous diverses dénominations : la troisième modernité (Bobineau, 2011), l'ultra-modernité (Willaime, 1999), l'hypermodernité (Aubert, 2010 [2004]), la modernité tardive (Giddens, 1994) ou la postmodernité (Maffesoli, 1988). Ce phénomène, qui peut s'expliquer par un transfert des contraintes sociales de la collectivité vers l'individu, est perçu comme le mal de nos sociétés (Beck, 2003 [1986]). Certains, à l'image de Roussel (1989), voient dans la montée de l'individualisme la cause du délitement de la société et de la fin des institutions<sup>34</sup>.

Les approches historiques, consistant à penser l'individu dans son opposition à la société, à l'image de Georges Palante (Beau, 2006) ou par emboîtement successifs entre l'individu et cette dernière (Durkheim, 1898 ; Bourdieu, 1979, 2015 [1972]) où l'individu croit être libre de décider alors qu'il ne fait qu'appliquer ce pourquoi il a été programmé, laissent place, dans la littérature sociologique contemporaine, à des visions plurielles, ne traçant point de limite franche entre l'individu et la société. Au contraire, nombre d'auteurs tentent de marcher sur les traces du concept « d'interdépendance » forgé par Norbert Elias dans *la société des individus* (Elias, 2012 [1939]) et refusent de réduire l'acteur à sa socialisation.

Dans ces conceptions, l'opposition entre holisme et individualisme méthodologique, à l'origine de la sociologie, n'a pas de réalité d'un point de vue empirique (Dubet, 2005). L'individu est le produit de la société, qu'il détermine à son tour par l'action dans un phénomène de « *feedback* » (Giddens, 1987). Nous nous rangeons du côté de ceux qui pensent que l'individualisme est une notion tout ce qu'il y a de plus social (Ehrenberg, 2010, 2014, Kaufmann, 2001, 2004 ; Martucelli et Singly, 2010 ; Singly, 1996).

L'individu semble être une construction sociale complexe que l'on peut difficilement enfermer dans des catégories de pensée, comme le montre l'ensemble de ces travaux. Cette pluralité des approches se traduit également de manière géographique, comme le montrent les travaux

---

<sup>34</sup> Stéphane Beau souligne ironiquement que : « même le réchauffement de la planète qui ne serait pas ce qu'il est si nous autres, individus égoïstes, nous pensions à éteindre un peu plus systématiquement la veilleuse de notre poste de télévision » (Beau, 2006).

comparatifs De Singly et Martucelli qui différencient les cultures américaines, allemandes, britanniques et françaises dans la relation entre l'individu et la société (Martucelli et Singly, 2010), ou ceux d'Alain Ehrenberg<sup>35</sup> sur le mal-être en France et aux États-Unis (Ehrenberg, 2014).

### 3.1.2. L'individualisation au travail

L'individualisation des conditions de travail aurait pu paraître paradoxale au temps de l'industrie et de la synchronisation des travailleurs. La lutte pour le temps libre s'est en effet organisée contre ce temps enfermant et enfermé (Grossin, 1996) ou tous les ouvriers, masse laborieuse, maillon d'une même chaîne, devaient se trouver au même lieu au même moment pour effectuer une tâche commune comme le montre Thompson (1967). Or, depuis les années 1970, on assiste à l'émergence de l'individualisation des conditions de travail : le salaire, la progression de carrière ou les temps de travail se détachent du cadre collectif pour s'attacher à la personne des salariés.

Selon la littérature, en France, la source de l'individualisation des temps professionnels remonte au début des années 1970. Pour faire face à la crise que traverse le capitalisme, les entreprises opèrent une série de transformations profondes visant à répondre aux aspirations en termes de conditions de travail des salariés (Ehrenberg, 1991), à limiter l'influence des syndicats (Linhart, 2009, 2011) et à prévenir les révoltes à venir (Durand et Dubois, 1975).

Dès novembre 1971, le CNPF (conseil national du patronat français) fait état de la crainte d'une pénurie de main-d'œuvre. L'analyse se base sur la prévision d'un ralentissement de l'immigration couplé aux effets de l'augmentation de la scolarisation des salariés sur leur acceptation des métiers organisés autour de tâches répétitives et sans intérêt, découlant de l'organisation scientifique du travail. Selon Weber(1986) la nouvelle politique patronale qui se

---

<sup>35</sup> Les études sur le malaise dans la société réalisées par Alain Ehrenberg montrent des résultats opposés entre la France et les États-Unis. En étudiant des pathologies individuelles devenues pathologies sociales, il remarque qu'aux États-Unis comme en France elles expriment une crise de confiance. Or, aux États-Unis elle marque la nostalgie d'une époque où régnait l'individualisme rugueux et la communauté autogouvernée. En d'autres termes les pathologies narcissiques sont pensées comme le symptôme d'un déclin de la responsabilité individuelle à l'aune d'un excès de l'État. À l'inverse, en France, elles apparaissent comme le signe d'un excès de la responsabilité individuelle et d'un retrait de l'État depuis les années 1980.

dessine en France à partir de 1971 cherche à s'occuper des aspirations et des revendications individuelles des salariés afin de minimiser les revendications laissées à la charge des syndicats. Les grèves de 1968 auraient montré la nécessité d'intégrer les salariés dans la mise en œuvre d'une régulation du travail adaptée à la nouvelle économie fordiste, tout en écartant les syndicats dans un but de réduction des conflictualités (Howell, 1992). L'individualisation des conditions de travail aurait donc été pensée dans un double objectif par le patronat français. Il s'agit d'une part d'affaiblir les syndicats et toute autre instance critique, considérés comme contre-productifs dans le maintien de la paix sociale et l'adaptation des nouvelles méthodes d'organisation, en sapant les collectifs sur lesquels ils s'appuient. Il s'agit par ailleurs de garantir et sécuriser la coopération des salariés dans les transformations que les entreprises connaissent. L'individualisation substitue l'autocontrôle au contrôle et permet ainsi d'externaliser les coûts de contrôles de l'entreprise vers les salariés (Boltanski et Chiapello, 1999).

Dans le rapport du CNPF de 1977<sup>36</sup>, mis en avant par Boltanski et Chiapello (1999), les questions d'aménagement des temps de travail sont particulièrement prégnantes. En multipliant les exemples d'expériences d'aménagements atypiques mis en œuvre au sein d'entreprises françaises (temps partiel, horaires variables, étalement des congés, horaires libres, équipes autonomes, anticipation de la fin de carrière, etc.), le rapport décrit la nécessité de garantir des horaires « *toujours souples* » afin d'ajuster la production au marché. Il préconise également le développement du temps partiel, notamment pour les mères de famille. Pour les auteurs du « *nouvel esprit du capitalisme* », l'individualisation des temps professionnels joue un rôle particulier dans la stratégie du CNPF. Ils y voient la marque de « *l'importance stratégique des horaires, à la fois pour séduire, malgré les réticences syndicales, les salariés, et pour ouvrir la voie à une plus grande flexibilité* » (Ibid., p. 299).

Dans le rapport publié en 1978, le CNPF précise les réorganisations du travail qu'il entend impulser. Le patronat français fait le choix de la « *work-linked democracy*<sup>37</sup> » (la démocratie dans le travail) en cherchant à réduire le management autoritaire et les arrangements avec les

---

<sup>36</sup> 4èmes assises nationales des entreprises d'Octobre 1977.

<sup>37</sup> L'idée centrale de la théorie développée par Eric Lansdown Trist consiste à remplacer les pratiques hiérarchiques autoritaires par des groupes de travail « semi autonomes » ayant la responsabilité de l'organisation de la tâche qui leur est confiée.

leaders syndicaux dans le but d'installer des mécanismes de participation directe au sein des entreprises (Ibid.).

En France, l'individualisation des conditions de travail aurait donc été impulsée par le patronat qui, à la suite des événements de 1968, cherchait à la fois à se prémunir contre des problèmes de recrutement et de pénurie de main-d'œuvre, et à se protéger contre le risque de grève, voire d'insurrection que représentaient, à leurs yeux, les organisations collectives. Pour ce faire, le CNPF aurait préconisé une réorganisation des entreprises basée sur l'amélioration des conditions de travail et l'enrichissement des tâches grâce à un transfert d'autonomie vers les salariés. Selon Howell (1992) il préconise également la recherche de la flexibilité, notamment en termes d'organisation des temps professionnels.

Le droit à la formation peut servir d'exemple pour illustrer le mouvement d'individualisation des conditions de travail qui s'enclenche au cours des années 1970. Si la formation continue existait avant la cinquième république et que nous en conservons certaines institutions, comme l'association française pour la formation professionnelle (AFPA) créée en 1949, le socle de l'institution actuelle est jeté par la loi Delors en juillet 1971<sup>38</sup>. Il s'agit à ce stade d'imposer une cotisation à toutes les entreprises et de créer un marché privé de la formation (Saccomanno, 2012). La dynamique individuelle de la formation professionnelle va s'accélérer avec loi Rigout<sup>39</sup> en 1984 qui introduit le principe du congé individuel de formation. Ce dernier sera renforcé au fil des années suivantes, notamment par la loi Aubry 2<sup>40</sup> en janvier 2000, qui consacre l'obligation pour l'employeur d'intégrer les salariés à l'évolution de leur emploi, puis par la loi de mai 2004<sup>41</sup> qui instaure un droit à la formation tout au long de la vie et offre aux salariés davantage d'autonomie dans la construction de leur parcours de formation grâce aux droits individuels à la formation (DIF) et au congé individuel de formation (CIF). Ce mouvement d'individualisation de la formation professionnelle aboutit en mars 2014<sup>42</sup> à la création du compte personnel de formation (CPF). Ce dernier est rattaché à la personne et plus à l'emploi et permet de cumuler jusqu'à 150 heures de formations sur 8 ans. L'individualisation

---

<sup>38</sup> Loi n° 71-575 du 16 juillet 1971 portant organisation de la formation professionnelle continue dans le cadre de l'éducation permanente.

<sup>39</sup> Loi n°84-130 du 24 février 1984 dite Rigout, portant réforme de la formation professionnelle continue et modification corrélative du code du travail.

<sup>40</sup> Loi n° 2000-37 du 19 janvier 2000, dite loi Aubry II, relative à la réduction négociée du temps de travail.

<sup>41</sup> Loi n° 2004-391 du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social.

<sup>42</sup> Loi n° 2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale

des droits à la formation s'accompagne d'un suivi par les entreprises qui sont dans l'obligation de proposer des entretiens individuels tous les deux ans et un bilan professionnel tous les six ans.

### 3.2. De l'individualisation des conditions de travail à la désynchronisation des salariés

Pour les salariés, l'individualisation des conditions de travail semble avoir été perçue comme une reconnaissance de la pénibilité quotidienne revendiquée, entre autres, lors des mouvements sociaux de 1968 (Ehrenberg, 1991). Dans la pratique, elle s'est traduite par l'instauration d'un ensemble de mécanismes, dits de « temps choisi », censés apporter des gains d'autonomie aux salariés.

Dans un premier temps nous présenterons les dispositifs phare de « temps choisi » puis, dans un deuxième temps, nous soulignerons l'importance de la négociation collective dans la mise en œuvre de ces dispositifs. Enfin, dans un troisième temps, nous qualifierons le processus de désynchronisation en cours dans les entreprises et au-delà.

#### 3.2.1. « Temps choisi » et individualisation des temps professionnels

La paternité du concept de « temps choisi » revient au Suédois Gösta Rehn, dans son rapport intitulé « *Pour une plus grande flexibilité de la vie de travail* » présenté lors de la conférence de l'OCDE en 1972 sur l'aménagement du temps de travail. L'observateur de l'OCDE reprend, entre autres, l'idée de « banque de temps » pour avancer un modèle de vie non linéaire où des périodes de non-activité viendraient s'insérer au fil du parcours professionnel. La démarche se structure sur l'idée selon laquelle les problématiques de temps doivent être envisagées à la fois dans leur dimension collective et individuelle. Il s'agit de conférer une forme d'autonomie aux salariés dans la gestion de leurs temps professionnels.

Dans la pratique, les horaires variables (ou horaires individualisés, à la carte, libres, mobiles, souples ou évolutifs), dont les premières expériences fleurissent en Suède (Rehn, 1972) et en Allemagne au cours des années 1960 (Thoemmes, 2013), font partie des dispositifs phare de « temps choisi ». Il s'agit de définir une plage horaire fixe, commune à tous les salariés et une plage variable durant laquelle le salarié peut choisir ses horaires. Après des périodes de résistance (Ibid.), ce modèle a finalement été plébiscité par les salariés qui y ont entre autres trouvé un moyen de gagner sur les temps de trajets professionnels quotidiens, en évitant les engorgements générés par les mouvements massifs aux heures d'ouverture, de fermeture ou de roulement d'équipe dans les usines.

Le temps partiel (qui peut être choisi ou subi) est une autre mesure emblématique de l'individualisation des conditions du travail salarial. Ce dispositif permet d'instaurer des volumes horaires professionnels variables d'un salarié à l'autre. Il est instauré en France, par la loi du 27 décembre 1973<sup>43</sup>, sur un principe de volontariat des salariés devant être soutenu par l'accord des délégués du personnel ou par l'inspecteur du travail. En 1981<sup>44</sup>, l'individualisation du dispositif avance d'un pas en transformant l'avis nécessaire de l'inspecteur du travail en cas d'absence de délégués du personnel, en un simple besoin d'information. Puis, l'ordonnance du 26 mars 1982<sup>45</sup> ouvre la voie à des utilisations collectives imposées par l'employeur. Les horaires de travail à temps partiel peuvent alors être « pratiqués » après avis des délégués du personnel et information à l'inspecteur du travail. Le temps partiel change de nom et devient le « *travail intermittent* » en 1986<sup>46</sup>. Ce changement de forme s'accompagne d'un changement de fond avec la possibilité de le mettre en œuvre à travers des accords collectifs étendus. Cette tendance sera renforcée par la loi du 3 janvier 1991<sup>47</sup> qui consacre le droit au chef d'entreprise de mettre en œuvre du « *travail intermittent* ». Puis, le travail intermittent sera abrogé en 1993<sup>48</sup> par la loi quinquennale, pour être remplacé par le « *travail partiel annualisé* ». La tendance se poursuit en 2000<sup>49</sup>, avec le retour du « *travail intermittent* » et la possibilité de le mettre en

---

<sup>43</sup> Loi n°73-1195 du 27 décembre 1973 portant sur l'amélioration des conditions de travail.

<sup>44</sup> Loi n° 81-64 du 28 janvier 1981 relative au travail à temps partiel.

<sup>45</sup> Ordonnance n° 82-271 du 26 mars 1982 relative au travail à temps partiel.

<sup>46</sup> Ordonnance n° 86-948 du 11 août 1986 modifiant les dispositions du code du travail relatives au contrat à durée déterminée, au travail temporaire et au travail à temps partiel.

<sup>47</sup> Loi n° 91-1 du 3 janvier 1991 tendant au développement de l'emploi par la formation dans les entreprises, l'aide à l'insertion sociale et professionnelle et l'aménagement du temps de travail, pour l'application du troisième plan pour l'emploi (L.212-4-1).

<sup>48</sup> Loi n° 93-1313 quinquennale du 20 décembre 1993 quinquennale relative au travail, à l'emploi et à la formation professionnelle.

<sup>49</sup> Loi n° 2000-37 du 19 janvier 2000, dite loi Aubry II, relative à la réduction négociée du temps de travail.

œuvre par simple accord d'entreprise. En juin 2013<sup>50</sup>, le droit introduit un principe de durée minimale pour les salariés à temps partiel fixé à 24 heures par semaines. En août 2016<sup>51</sup>, les modalités de mise en œuvre du temps partiel sont laissées à la négociation collective en entreprise. Au fil de lois, le dispositif de temps partiel s'est affranchi des contraintes légales et collectives pour s'appliquer à des contextes locaux, définis pas des accords d'entreprise.

L'individualisation des temps professionnels va se poursuivre au cours des années 1980 et 1990, notamment avec l'instauration des systèmes de capitalisation des temps. En France, la loi du 25 juillet 1994<sup>52</sup> introduit le compte épargne-temps (CET). Ce dispositif permet, aux salariés qui le souhaitent, d'accumuler des droits à congés rémunérés afin d'en jouir par la suite pour la réalisation d'un projet personnel. Dès la première version, les législateurs ont aménagé des espaces de discrétion à l'adresse des partenaires sociaux. Si la loi recommandait des usages, notamment en termes de durée, elle prévoyait la possibilité d'y déroger par le biais d'accords d'entreprise. Cette tendance s'est renforcée au fil des lois successives, laissant à la négociation collective la liberté de définir la quasi-totalité des paramètres des dispositifs d'épargne-temps, comme nous le présenterons en détail dans le chapitre 3.

Les dispositifs d'horaires variables ou individualisés, le temps partiel, le compte épargne-temps, le télétravail ou le forfait jours sont autant de dispositifs temporels qui ont participé à l'individualisation des conditions du travail. Selon Boltanski et Chiapello (1999) l'ensemble de ces mécanismes s'inscrivent dans une dynamique de transfert d'autonomie des entreprises vers les salariés et répondent à une double injonction qui consiste à permettre aux salariés de gagner en autonomie afin de mieux articuler leurs contraintes quotidiennes ou projets personnels avec leurs responsabilités professionnelles, tout en garantissant les conditions d'une organisation « efficace » des temps professionnels. C'est la raison pour laquelle, selon Ehrenberg (1991), ils ont été massivement acceptés et embrassés par les salariés, qui y voyaient une reconnaissance de leur pénibilité et une manière d'améliorer leur quotidien.

Selon la littérature, le phénomène d'individualisation des conditions de travail, qui se traduit entre autres par l'instauration des dispositifs de temps choisi, entraîne au niveau des temps

---

<sup>50</sup>Loi n° 2013-504 du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi

<sup>51</sup> Loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels

<sup>52</sup>Loi n°94-640 du 25 juillet 1994 relative à l'amélioration de la participation des salariés dans l'entreprise.



professionnels une désynchronisation des salariés que William Grossin avait entrevue dès 1969 (Grossin, 1969). Cette désynchronisation, qui a été recherchée par le patronat dans le but d'affaiblir le collectif pouvant s'opposer à ses projets d'organisation et de production (Boltanski et Chiapello, 1999 ; Howell, 1992 ; Weber, 1986), s'accompagne et se nourrit d'une décentralisation de la règle, partant de la loi pour descendre vers la négociation collective (Bloch-London, 2000 ; Groux, 2001).

### 3.2.2. Désynchronisation, de la loi à la négociation collective

Comme le rappelle Jens Thoemmes (2000), le temps industriel se caractérise par l'émergence d'une norme temporelle négociée. Cette norme négociée, dont l'élaboration remonte à la première moitié du XIX<sup>e</sup> siècle, s'est construite par des luttes sociales dont la finalité était la préservation de la santé des salariés. En 1980, la norme temporelle industrielle se structure autour d'une semaine de 40 heures environ, avec un week-end de deux jours et quatre semaines de congés annuels. La régulation du temps de travail est garantie par l'état, sous la forme de lois dont l'application est contrôlée par des inspecteurs du travail.

Or cette norme collective stabilisée, élaborée sur près de 150 ans (1830-1980), semble avoir été lourdement impactée par la désynchronisation des temps des salariés. Selon Guy Groux L'Etat a partagé son pouvoir normatif avec les partenaires sociaux, dont l'importance a grandi au fil des lois et des accords interprofessionnels, dans une logique qu'il a appelée « *l'action publique négociée* » (Groux, 2001, 2005). Dans cette perspective, le compromis, dit fordiste, basé sur une équivalence entre prestation de travail et salaire a été mis à mal (Castel 2007 [1995]), tandis que s'est construite une nouvelle forme de régulation conjointe (Reynaud, 1979, 1988) faisant de l'emploi le nouvel « *équivalent général* » des revendications (Bélangier et Thuderoz, 1998). Dans un contexte redouté de mondialisation, l'opposition historique au patronat des travailleurs et de leurs représentants semble avoir été remise en cause dans un « *New deal social* » (*Ibid.*) caractérisé par l'acceptation des rationalités de chacun, plutôt qu'une opposition de classe cristallisée autour de « *l'acteur semi-mythique* » du « *groupe homogène de production* » (Reynaud, 1988)

En s'appuyant sur le concept de travail d'organisation (Terresac, 2003, 2011), Thoemmes

(2006 ; 2009) identifie 5 étapes qui structurent le changement de cap de la négociation collective. La genèse (1982-1993) marque le début du processus de normalisation des temps de travail par voie d'accords collectifs. L'État transfère une partie de son pouvoir normatif aux partenaires sociaux. La deuxième phase, dite d'expérimentation (1993-1996), est marquée par l'instauration d'une contrepartie. Il s'agit d'un échange entre réduction de la durée du travail et modulation-annualisation de cette dernière. Un dispositif expérimental subventionné visant à réduire le chômage en combinant réduction de la durée du travail, baisse des salaires, annualisation et embauche est mis en place. La troisième phase, le recentrage (1996-1998), fixe un échange entre réduction de la durée du travail et variabilité des horaires avec l'emploi en ligne de mire. La quatrième phase est celle de la généralisation (1998-2002). Elle consacre les termes de l'échange, durée contre flexibilité pour l'emploi, en rendant la négociation collective obligatoire. La dernière phase est celle de la différenciation (1998-2008) qui débute en même temps que la précédente et instaure le principe de variabilité de la norme. Pour Thoemmes, il s'agit de la prise en considération des contextes locaux par la négociation et de l'élargissement des termes de l'échange afin de répondre aux attentes des marchés.

Selon Dockès (2005) cette phase de différenciation, qui est toujours d'actualité, va être marquée par une succession « stroboscopique<sup>53</sup> » de lois « anodines » et de décrets, qui mis bout à bout, ont permis « d'enterrer la RTT », pour reprendre l'expression de Péliisse (2008). L'étape emblématique du passage aux 35 heures, censées décrire la norme temporelle française, semble marquer le début de la fin d'une longue période de réduction du temps de travail. Dans les faits, la durée hebdomadaire moyenne<sup>54</sup> est de 38,9 heures en 2016 pour les temps pleins et de 36,1 heures pour l'ensemble des salariés. Par ailleurs la durée annuelle légale maximale n'est pas de

---

<sup>53</sup> Il s'agit selon Emmanuel Dockès d'une méthode politique poursuivant 3 objectifs. Le premier étant du ressort de la communication. Ainsi, face à une société frappée par le chômage, le gouvernement montre ses préoccupations et les transcrit dans une action immédiate. Chaque loi « prend la fonction d'un spot publicitaire » que l'on assène de manière régulière au journal de 20 heures. La deuxième fonction de cette méthode consiste à masquer le contenu réel de l'action législative. Enfin, le troisième intérêt, proprement politique réside dans la performance de cette méthode de fragmentation des réformes qui sape les possibilités d'oppositions. Face à des micro-réformes, chacune de peu d'importance symbolique, l'effort d'explication pour montrer la finalité cachée et les risques associés devient colossal. Les résistances s'affaiblissent à chaque nouvelle vague législative entraînant la démotivation de l'opposition.

<sup>54</sup> Source OCDE - <http://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=ANHRS&Lang=fr>

1607 heures, mais de 2898 heures<sup>556</sup> dans le cadre de la loi et de 3478 heures par l'intermédiaire d'accords, soit des moyennes respectives de 60 heures et 72,5 heures par semaines et non 35.

Selon Canut (2009), les lois successives portant sur le temps de travail ont eu pour conséquence majeure de transférer le pouvoir normatif de l'état aux partenaires sociaux à travers les principes de dérogations et de supplétivité. Dans le premier cas, la loi supporte la dérogation selon un cadre bien précis et, dans le second, la loi ne s'applique qu'en l'absence d'accord collectif. Ainsi le principe de « faveur » voulant que s'applique la disposition la plus favorable au salarié ne dicte plus le rapport entre des normes temporelles de niveau différent. En théorie, le droit du travail se compose de plusieurs strates (la loi, les accords nationaux interprofessionnels, les accords de branche, les accords d'entreprise et le contrat de travail) structurées en pyramide et dont chaque adaptation du niveau supérieur doit l'être en faveur des salariés. L'accord de branche doit ainsi être plus favorable que la loi et l'accord d'entreprise plus que l'accord de branche. Notons dans cette perspective, l'accord du 4 mai 2004<sup>57</sup> qui introduit la possibilité pour les accords d'entreprise de déroger aux accords de niveau supérieur (les accords de branches) dans les domaines du temps de travail, puis la loi du 20 août 2008<sup>58</sup> qui affranchit la négociation d'entreprise de « toute contrainte conventionnelle ou étatique » (Canut, 2009) grâce au principe de supplétivité. À titre d'exemple, le taux de majoration des heures supplémentaires prévu par la loi de janvier 2003<sup>59</sup> ou le contingent d'heures supplémentaires fixé à 220 heures par décret<sup>60</sup> ne s'appliquent qu'à défaut d'accord. Dans le prolongement, la loi travail<sup>61</sup> prolonge cette

---

<sup>55</sup> En nous basant sur le calcul effectué par Emmanuel Dockès (Dockès, 2005) et en l'adaptant à la législation en vigueur nous obtenons un volume de 2898 heures par an. La durée quotidienne maximale est soumise à un temps de repos de 11 heures, ce qui laisse 13 heures auxquels il est nécessaire de retrancher 2 poses de 20 minutes obligatoires pour chaque tranche de 6 heures de travail. La durée quotidienne maximale est donc de 12 heures et 20 minutes. Pour ce qui est du nombre maximum de jours, le forfait jour permet, en l'absence d'accord contradictoire, de travailler 235 jours par an et jusqu'à 282 par l'intermédiaire d'accords (Canut, 2009). La durée totale du temps de travail annualisé est donc de 235 \* 12 heures 20minutes soit 2898 heures dans le cadre de la loi et de 3478 heures en cas d'accord. Les salariés ont droit à 4 semaines de congés payés (5 semaines à laquelle ont déduit une semaine pouvant être transférée sur le CET et monétisée) Le travail peut donc s'effectuer sur une période de 48 semaines, ce qui représente 2898/48 soit 60 heures et 20 minutes par semaines ; ou 3478/48 soit 72,5 heures dans le cadre d'un accord.

<sup>56</sup> En 2016, le pays de l'OCDE affichant les horaires moyens les plus élevés est le Mexique avec 2255 heures par an.

<sup>57</sup> Loi n° 2004-391 du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social.

<sup>58</sup> Loi n° 2008-789 du 20 août 2008 portant rénovation de la démocratie sociale et réforme du temps de travail.

<sup>59</sup> Loi n° 2003-47 du 17 janvier 2003 relative aux salaires, au temps de travail et au développement de l'emploi.

<sup>60</sup> Décret n°2004-1381 du 21 décembre 2004 relatif à la fixation du contingent annuel d'heures supplémentaires.

<sup>61</sup> Loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels.

dynamique en ouvrant les dispositions supplétives à trente-sept<sup>62</sup> sujets concernant la définition du temps de travail.

Dans le but de permettre une adaptation des normes aux spécificités de chaque métier à travers les négociations de branches, puis aux contextes locaux de chaque entreprise, les gouvernements ont pris des initiatives successives depuis le début des années 1980 et les lois Auroux (1982), afin d'inciter au développement de la négociation collective et d'élargir les compétences des partenaires sociaux. Le territoire d'élaboration de la norme temporelle n'a eu de cesse de se déplacer de la branche vers la négociation collective en entreprise (Bloch-London, 2000). Les accords interprofessionnels et les accords de branche ont perdu de l'influence à la faveur d'accords davantage locaux dans un processus de décentralisation et de dérégulation caractérisé paradoxalement par un mouvement de surréglementation du temps de travail (Elbaum, 1996). Selon Bloch-London (2000), ce processus a été impulsé par les organisations patronales qui y vont vu une possibilité de vider les lois de leurs contenus et de neutraliser leurs effets « *indésirables* ». Dans cette perspective, la négociation participe à « faire entrer » les pratiques temporelles dans un cadre juridique légalement conforme (Pélisse, 2011b). D'une part, les partenaires sociaux pèsent sur le contenu des lois portant sur le temps de travail (au niveau national et européen) à travers les pratiques d'action publique négociée ; d'autre part, par l'intermédiaire du principe de dérogation et de supplétivité, ils adaptent la norme à leurs besoins.

---

<sup>62</sup> Les règles relatives aux durées de restauration et pause (L3121-6), aux temps de déplacements professionnels et à l'habillement (L3121-7), à l'organisation des astreintes (L3121-11), à la durée maximale quotidienne (L3121-19) ou hebdomadaire (L3121-23), à la période de référence pour les heures supplémentaires (L3121-32), à leur taux de majoration (L3121-33) et à la mise en place d'un éventuel repos compensateur (L3121-33), aux horaires individualisés et aux modalités de récupération des heures perdues (L3121-51), à la mise en place du travail de nuit (L3122-15) et au dépassement de la durée maximale quotidienne et hebdomadaire de ce dernier (L3122-17), à la mise en œuvre du temps partiel (L3123-17), aux volumes d'heures complémentaires maximums (L3123-20), à l'instauration de périodes d'interruption dans la continuité de la journée de travail des salariés à temps partiel (L3123-23) et aux modalités de prévenance en cas de modification des horaires (L3123-24), à la durée du repos quotidien (L3131-2), au travail intermittent (L3123-46), aux jours fériés chômés (L3133-3-1). Aux règles concernant la période de référence pour les congés payés et les éventuelles majorations (L3141-10), aux modalités de départ en congés payés (L3141-15), aux périodes de fractionnement des congés payés (L3141-21), aux modalités de reports des congés payés (L3141-22), à la durée des congés pour événements familiaux (L3142-4) ainsi que certaines règles relatives au congé de solidarité familiale (L3142-14), au congé proche aidant (L3142-26), au congé sabbatique (L3142-28), au congé de solidarité mutualiste de formation (L3142-40), au congé de participation aux instances d'emploi et de formation professionnelle ou à un jury d'examen (L3142-46), au congé pour catastrophe naturelle (L3142-52), au congé de formation de cadres et animateurs pour la jeunesse (L3142-58), au congé de représentation (L3142-65), au congé solidarité internationale (L3142-73), au congé pour acquisition de la nationalité (L3142-77), au congé ou période de travail à temps partiel pour création ou reprise d'entreprise (L3142-117).

La loi, qui garantissait jusqu'au début des années 1980 une norme collective unique, a laissé place à la négociation collective et à l'émergence de pratiques différenciées. Ainsi la loi ne garantit plus une norme collective partagée, mais elle définit un cadre que la négociation collective peut moduler et adapter à ses contraintes. L'individualisation des pratiques des salariés s'est couplée d'une différenciation des règles temporelles en vigueur au sein des entreprises. Pour les salariés, le phénomène de désynchronisation ne semble pas se traduire par des usages personnels d'une même règle, mais par l'instauration de règles temporelles personnelles.

### **Évolutions législatives sur la durée et l'organisation du temps de travail de 2002 à 2016**

Le contingent d'heures supplémentaires a été relevé de 130 à 180 heures en 2002<sup>63</sup>. Puis, la loi de janvier 2003<sup>64</sup> a instauré la possibilité de compenser les heures supplémentaires par une majoration de salaire plutôt que de repos. En juin 2004<sup>65</sup>, un jour férié a été supprimé, relevant la durée annuelle du travail de 1600 à 1607 heures. Puis en décembre<sup>66</sup>, le plafond des heures supplémentaires a été poussé à 220 heures et la consultation de l'inspection du travail a été remplacée par celle des représentants du personnel. Par ailleurs le contingent d'heures supplémentaires n'est plus soumis à restrictions en cas de forte modulation du temps de travail. En mars 2005<sup>67</sup>, une possibilité de déroger au contingent d'heures supplémentaires a été introduite, ainsi que celle de renoncer à une partie des journées de réduction du temps de travail (JRTT) contre des heures rémunérées non comprises dans le contingent d'heures supplémentaires. En août<sup>68</sup> de la même année, le forfait jour a été étendu aux salariés dont : « *la durée du temps de travail n'est pas prédéterminée et qui disposent d'une réelle autonomie dans l'organisation de leur emploi du temps* », tout comme le travail de nuit, du dimanche et des jours fériés pour les apprentis mineurs. Puis, en août 2007<sup>69</sup>, les heures supplémentaires ont été défiscalisées. En février 2008<sup>70</sup>, les droits de monétisation des JRTT ont été étendus aux temps stockés sur les comptes épargne-temps. Puis, à partir d'août 2008<sup>71</sup>, le contingent d'heures supplémentaires et le niveau des contreparties en repos ont pu être négociés dans l'entreprise. À défaut d'accord, le forfait jour est fixé à 235 jours. Depuis novembre 2008<sup>72</sup>, l'employeur dispose du droit d'organiser unilatéralement le travail sur une période de 4 semaines. En août 2015<sup>73</sup>, le travail dominical a été ouvert jusqu'à 12 dimanches dans l'année, selon des critères géographiques. Le soin est laissé aux partenaires sociaux de fixer les contreparties (ou à la majorité des salariés). Enfin, la loi d'août 2016<sup>74</sup> porte la durée hebdomadaire de 44 à 46 heures (sur 12 semaines consécutives) et à 60 heures dans des cas exceptionnels. Elle instaure un mécanisme d'horaires individualisés permettant le report de temps de travail d'une semaine sur l'autre, dans la limite de 3 heures par semaines et de 10 heures au total, sans que ce temps ne soit assimilé à des heures supplémentaires. Et elle étend également la période de modulation à trois ans.

<sup>63</sup> Décret n°2002-1257 du 15 octobre 2002 relatif à la fixation du contingent annuel d'heures supplémentaires.

<sup>64</sup> Loi n° 2003-47 du 17 janvier 2003 relative aux salaires, au temps de travail et au développement de l'emploi.

<sup>65</sup> Loi n° 2004-626 du 30 juin 2004 relative à la solidarité pour l'autonomie des personnes âgées et des personnes handicapées.

<sup>66</sup> Décret n°2004-1381 du 21 décembre 2004 relatif à la fixation du contingent annuel d'heures supplémentaires.

<sup>67</sup> Loi n° 2005-296 du 31 mars 2005 portant réforme de l'organisation du temps de travail dans l'entreprise.

<sup>68</sup> Loi n° 2005-882 du 2 août 2005 en faveur des petites et moyennes entreprises.

<sup>69</sup> Loi n° 2007-1223 du 21 août 2007, dite du bouclier fiscal, en faveur du travail, de l'emploi et du pouvoir d'achat.

<sup>70</sup> Loi n° 2008-111 du 8 février 2008 pour le pouvoir d'achat.

<sup>71</sup> Loi n° 2008-789 du 20 août 2008 portant rénovation de la démocratie sociale et réforme du temps de travail.

<sup>72</sup> Décret n° 2008-1132 du 4 novembre 2008 relatif au contingent annuel d'heures supplémentaires et à l'aménagement du temps de travail et portant diverses mesures relatives au temps de travail.

<sup>73</sup> Loi n° 2015-990 du 6 août 2015, dite Macron, pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques.

<sup>74</sup> Loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels.

### 3.2.3. Le phénomène de désynchronisation – un nouvel ordre temporel ?

Selon la littérature, l'individualisation des conditions de travail, recherchée par le patronat en réponse aux crises que traverse le capitalisme, s'est traduite pour les salariés par le développement de mesures de « temps choisi », leur garantissant une forme d'autonomie dans la gestion de leurs temps professionnels. Ainsi, au phénomène de synchronisation des salariés au sein des usines ayant marqué l'avènement du temps industriel, se substitue désormais un phénomène inverse, que nous avons appréhendé sous la forme de la désynchronisation des temps de production.

La désynchronisation apparaît comme un fait social qui frappe l'ordre temporel industriel et remet en cause sa forme historique caractérisée par une norme de durée de travail et de repos, l'intervention de l'état comme puissance normative, une règle commune créant un collectif destinataire et un dispositif de sanction.

La désynchronisation a fragmenté les normes de durées de travail et de repos qui s'apparentent désormais à des horaires atypiques. Le travail le dimanche, le temps partiel, le travail en coupure, le travail de nuit, en équipe, le VSD (vendredi, samedi, dimanche) sont autant de formes d'horaires atypiques qui se développent (Bué, Coutrot et Puech, 2004 ; Bué et Roux-Rossi, 2002) et participent à remettre en cause l'existence d'une norme temporelle professionnelle partagée par tous. La journée de travail « standard », caractérisée par une durée de 8 heures, avec une heure de pause méridienne ne représente que 54,7%<sup>75</sup> des journées travaillées à la fin des années 1990 (Lesnard, 2006). Les horaires décalés (16,6%), les horaires extensifs (11,6%) et les horaires irréguliers (17,1%) représentent les autres formes d'horaires mis en avant par l'auteur. La journée de travail standard de « neuf à cinq » recule face à des horaires courts et irréguliers ou longs et réguliers (ibid.). Selon les statistiques de l'Insee<sup>76</sup>, en 2016 35% des salariés déclarent avoir travaillé le samedi au moins une fois sur une période de quatre semaines précédant l'enquête. Ils sont 18% à travailler le dimanche, 23% à travailler le soir (20h à 00h), 9% à travailler de nuit (00h à 5h), 7% à travailler en équipe et 18% selon des horaires variables changeants d'une semaine sur l'autre. Le temps partiel, qui représente 19%

---

<sup>75</sup> L'auteur différencie 3 types d'horaires standards, selon que le travail débute à 8 heures pour finir à 16 heures (6,8%), à 9 heures et fini à 17 heures (33,9%) ou qu'il commence à 10 heures et finisse à 19 heures (14%).

<sup>76</sup> Insee référence, édition 2016-Fiches – Temps et conditions de travail  
<https://www.insee.fr/fr/statistiques/2122746?sommaire=2122750>

de l'emploi en France en 2015, contre seulement 8% en 1980 participe également à cette dynamique de fragmentation de la norme temporelle professionnelle. En effet, la semaine « standard », caractérisée par des journées continues, une amplitude de travail de 8 heures, avec une coupure méridienne de une à deux heures et deux jours de repos consécutifs le samedi et le dimanche, n'apparaît plus comme une norme partagée par tous. A contrario on assiste, avec le développement des dispositifs de désynchronisation, à une multiplication de normes locales, par secteur, par branche, par entreprise, voire par équipe au sein des entreprises. Ipso facto, la durée moyenne du travail a augmenté pour les cadres (Chenu, 2002 ; Chenu et Herpin, 2002 ; Gershuny, 2000) alors qu'elle a diminué pour les employés et les salariés depuis 20 ans (Lesnard, 2006).

Selon Catherine Bloch-London (2000), au niveau de la formation de la règle, le mouvement de décentralisation à l'œuvre depuis la promulgation de la loi Auroux (1982) participe à saper le pouvoir normatif de l'État. Les partenaires sociaux détiennent, à travers les principes de dérogation et de supplévitivité, une grande partie du pouvoir de forger les règles qui déterminent la norme temporelle appliquée au sein de leur entreprise. On observe également un recul de la loi au profit de la logique de « contrat<sup>77</sup> » (Supiot, 2001, 2007). La différence étant que la première s'impose à nous sans que nous ne puissions l'influencer alors que le second est consenti. Au niveau des entreprises, ce phénomène se traduit par une double logique. D'une part, un phénomène de juridicisation (Pélisse, 2011a) allant dans le sens de la formalisation de l'informel et d'autre part, une dynamique d'individualisation de la négociation.

Il n'est plus de loi englobant l'ensemble des situations de travail et régissant toutes les entreprises à l'identique. La directive 2003/88/CE<sup>78</sup> du parlement européen fixe bien le cadre législatif commun pour l'ensemble des pays de l'Union. Elle fait état d'un temps de travail hebdomadaire moyen ne pouvant excéder 48 heures, d'une période de repos quotidien de 11 heures minimum, de l'obligation d'un temps de pause pour toute plage de travail excédant 6 heures, d'une plage hebdomadaire de 24 heures sans travail, d'un congé annuel minimum d'une durée cumulée de 4 semaines et de protections supplémentaires pour le travail de nuit. Cependant, cette directive fixe également une série de dérogations, dont le principe de « non-

---

<sup>77</sup> « Dire que la société se contractualise, c'est dire que la part des liens prescrits y régresse au profit des liens consentis ou, en termes savants, que l'hétéronomie y recule au profit de l'autonomie » (Supiot, 2001)

<sup>78</sup>Détails explicatifs relatifs au contenu et au fonctionnement de la directive 2003/88/CE disponibles en annexe.



référence » ou « *opt-out* » (Article 22), hérité du droit britannique (Pélisse, 2008), permettant aux états qui le décident de ne pas tenir compte de la durée hebdomadaire moyenne<sup>79</sup>.

Le développement des dispositifs de « temps choisi » semble avoir également eu pour conséquence de désynchroniser les rythmes individuels de travail, isolant les salariés des collectifs professionnels auxquels ils appartenaient. Dans cette perspective, le temps de travail n'est plus une norme collective et partagée par les salariés, mais une question individuelle. L'atomisation des normes temporelles, caractéristiques des temps des cadres au forfait, se répand progressivement. Selon les données de l'enquête « Conditions de travail en France » réalisée en 2013 (Algava et Vinck, 2015) 6,4 % des salariés déclarent qu'ils emportent tous les jours ou presque du travail chez eux, 9,9% déclarent avoir été appelés pour des besoins de service d'une à quatre fois par mois, 10,1% disent être soumis à des astreintes, 3,4% travaillent selon des horaires fragmentés en coupures, 4,0 % des salariés déclarent être obligés de dormir hors de chez eux une fois par semaine ou plus. Par ailleurs, 64,2 % des salariés peuvent s'absenter facilement de leur travail en cas d'imprévu personnel ou familial, 30,6 % peuvent prendre leurs congés quand ils veulent et seulement 68,7 % ont pris tous leurs congés au cours de l'année. L'ensemble de ces données soutiennent l'idée d'un temps de travail différent d'un salarié à l'autre. En effet les horaires variables, le forfait jour, le temps partiel, le télétravail à domicile ou dans les tiers lieux, le CET, les heures supplémentaires, les astreintes, les horaires en coupures, le travail ramené au domicile, sont autant de situations participant à l'individualisation de la norme temporelle. Ainsi, il semblerait qu'il n'y a plus de collectif destinataire des normes temporelles professionnelles, mais une atomisation de ce dernier.

Le transfert de la loi vers la négociation collective concerne également le pouvoir de contrôle et de sanction de l'état. D'une part à travers l'abandon des obligations de référer aux inspecteurs du travail en cas de dérogations à certaines lois ou décrets à la faveur de la simple mention aux représentants du personnel<sup>80</sup>. D'autre part, à travers l'élargissement du domaine de compétence de la négociation collective, voire de l'entreprise uniquement<sup>81</sup>, par rapport à celui de l'État. De

---

<sup>79</sup> Notons que le principe d'« *opt-out* » est au centre d'un débat juridique entre deux idéologies politiques concernant le rôle de l'état et le niveau d'établissement de la règle temporelle, ce principe contrevenant à la charte des droits fondamentaux de l'Union européenne Article 31 – paragraphe 2 selon lequel « tout travailleur a droit à une limitation de la durée maximale de travail et à des périodes de repos journalier et hebdomadaire, ainsi qu'à une période annuelle de congés payés ».

<sup>80</sup> A l'image du décret du 21 décembre 2004 sur le contingent des heures supplémentaires.

<sup>81</sup> A l'image du décret n° 2008-1132 du 4 novembre 2008 relatif au contingent annuel d'heures supplémentaires et à l'aménagement du temps de travail et portant diverses mesures relatives au temps de travail.

plus, la généralisation du principe de supplétivité rend complexe la sanction par l'Etat, car la norme prévaut sur la loi (Canut, 2009) et les inspecteurs du travail doivent donc se référer à un cadre spécifique à chaque entreprise. Avec 52 textes au niveau interprofessionnel, 1042 textes au niveau des branches et plus de 36 600 accords signés entre employeurs et représentants du personnel au niveau des entreprises au cours de l'année 2015<sup>82</sup>, le contrôle est forcément limité au vu des moyens disponibles<sup>83</sup>, ce qui pourrait en partie expliquer la montée des « *illégalismes* » (Pélisse, 2011b). Enfin, les lois Aubry ont introduit la nécessité de créer des instances ou des commissions de surveillance afin d'arbitrer en cas de litiges portant sur la mise en œuvre des modalités négociées de la RTT (Pélisse, 2011b). Ces commissions internes, censées garantir la légalité des accords, participent à réduire le pouvoir de contrôle de l'inspection du travail. Selon Supiot (2001), on assiste ainsi au « démembrement » de la figure du garant et à son remplacement par une multiplication des instances locales de contrôle.

Selon les travaux que nous avons mis en avant, l'ordre temporel industriel apparaît grandement ébranlé. Il n'est plus de « *modèle pur* » permettant de décrire la réalité de tous comme il a pu en être question pour la masse des ouvriers industriels (Dubar, 2004). Dans cette perspective, notre travail de thèse s'attache à mettre au jour les tenants et aboutissants de ce processus, sur l'ordre temporel dominant de notre société. Au temps des marchés (Thoemmes, 2006) semble succéder une nouvelle phase du temps industriel, en cours d'élaboration et que nous avons appelée « le marché des temps » et que nous allons mettre au jour au fil des chapitres suivants.

---

<sup>82</sup> Source ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social, rapport intitulé la négociation collective en 2015 - [http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/bilan\\_negoc\\_collective\\_2015.pdf](http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/bilan_negoc_collective_2015.pdf)

<sup>83</sup> En 2014, l'inspection du travail disposait de 2236 agents chargés des contrôles en entreprise et 829 pour les assister avec en moyenne 814 établissements à contrôler employant 8139 salariés – source : rapport annuel de l'inspection du travail - [http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport\\_au\\_bit\\_2014.pdf](http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_au_bit_2014.pdf)

## Conclusion

Ce premier chapitre a été consacré à la présentation du contexte de la désynchronisation des temps professionnels à travers une revue de la littérature axée principalement sur la sociologie des temps sociaux.

Dans la première partie, nous avons retracé, en 3 étapes, le cheminement de la pensée sociologique sur le temps. La première a été consacrée aux travaux fondateurs (Hubert, Mauss, Durkheim, Halbwachs et Weber) dont l'avancée principale a été de prouver le caractère social du temps. La deuxième étape a été dédiée aux travaux ayant permis de conceptualiser le caractère pluriel du temps (Merton, Sorokin, Halbwachs et Gurvitch). Enfin, la troisième a été consacrée aux travaux de William Grossin et sa formalisation d'un cadre conceptuel permettant de penser les temps sociaux.

Dans la deuxième partie de ce chapitre, nous avons remonté le fil de l'histoire du temps social jusqu'à ses origines, nous avons montré les différentes étapes qui ont marqué sa construction. Nous avons vu comment, au fil des âges, différents temps dominants se sont imposés, chacun correspondant à une organisation particulière de la société. Le temps religieux tout d'abord, puis le temps des marchands ou des villes et désormais le temps industriel marqué par la synchronisation des activités et des individus.

Dans la troisième partie de ce chapitre, nous nous sommes intéressés au processus de désynchronisation en cours dans nos sociétés. Pour ce faire nous avons inscrit ce fait social dans une perspective historique en nous appuyant sur le phénomène d'individualisation, caractéristique de la modernité tardive. Nous avons défini de manière théorique, à l'aide des travaux de sociologie et parfois en empruntant à d'autres sciences sociales, le phénomène d'individualisation. Puis, nous nous sommes attachés à montrer comment, depuis les années 1970, la dynamique d'individualisation s'est traduite dans le monde professionnel. Nous avons suivi les logiques patronales à l'origine des dynamiques d'individualisation des conditions de travail, notamment à travers le développement des dispositifs touchant à l'organisation des temps professionnels. Ce cheminement nous a permis de montrer les effets de l'individualisation des conditions de travail sur le cadre temporel industriel. En effet le temps industriel décrit par Thompson (1967) se caractérise par la synchronisation des salariés au sein

des usines. Or, l'individualisation des conditions de travail semble avoir engendré le phénomène inverse de désynchronisation des temps des salariés (Ramos, 1997 ; Boulin, 2008 ; Laloy, 2011 ; Thoemmes, 2013 ; Grossin, 1969). Phénomène dont nous avons saisi l'ampleur, en le replaçant dans la dynamique de la négociation collective et de la décentralisation de la règle, de la loi vers les entreprises. La norme temporelle collective qui a structuré le temps de travail durant un siècle et demi y est apparue fragilisée, voire remise en cause.

Le bilan que nous tirons de cette présentation de la littérature et celui d'un temps dominant en restructuration. Alors qu'il s'est érigé sur le principe de synchronisation des temps des salariés, le temps industriel semble désormais s'ouvrir sur une phase de désynchronisation. Si nous ne pensons pas, dans la lignée de Roger Sue (1994), que nous assistons à l'effondrement du temps dominant et à l'avènement d'un temps nouveau sorti du joug du travail, nous considérons que les changements en cours sont profonds et les enjeux brûlants et qu'ils restent en partie à définir (Chesneaux, 1996 ; Grossin, 1996 ; Mercure, 1995). Nous avons ainsi posé l'hypothèse d'une nouvelle phase du temps industriel succédant au temps des marchés (Thoemmes, 2006) : le « marché des temps ».

Dans cette perspective, le chapitre suivant sera consacré à la problématisation de notre travail de thèse. Nous y présenterons les enjeux liés au phénomène de désynchronisation suivant quatre niveaux : l'entreprise, l'articulation des temporalités, la santé et la société dans son ensemble. Puis, nous poserons de manière détaillée l'ensemble des questions et hypothèses qui ont guidé notre recherche. Enfin, dans une dernière partie, nous présenterons le dispositif méthodologique mis en place pour y répondre.

## Chapitre 2 - Enjeux de la désynchronisation et dispositif méthodologique de recherche.

À travers le premier chapitre de ce travail de thèse, nous avons fait ressortir les traits saillants du phénomène de désynchronisation à l'œuvre depuis le début des années 1970 avec l'apparition de la législation sur les horaires variables. Nous avons montré en quoi ce phénomène s'inscrit dans l'histoire du temps industriel et comment il constitue une rupture avec l'ordre de ce dernier, érigé sur le principe de la synchronisation des salariés au sein des unités de production, les usines (Thompson, 1967).

La désynchronisation apparaît comme un phénomène contemporain majeur qui impacte l'ensemble des acteurs de notre société, mais qui a cependant été l'objet de peu d'attention de la part des sciences sociales. En effet les recherches se sont majoritairement portées sur l'étude des conséquences de cette dernière, sur l'articulation des temps sociaux (Anxo et al., 1998 ; Bouffartigue et Bouteiller, 2006, 2012 ; Cingolani, 2012a ; Lallement, 2003 ; Méda, 2001 ; Nicole-Drancourt, 2009 ; Périvier et Silvera, 2010 ; Silvera, Donlevy-Gomes et Buseyne, 2004 ; Tremblay, 2001, 2003, 2004, 2012a ; Tremblay, Chevrier et Loreto, 2006), sur la construction du droit et le rapport à la norme temporelle (Groux, 2001, 2005 ; Lurol et Péliasse, 2002 ; Péliasse, 2000, 2003, 2011b, 2011a, Supiot, 1999, 2001, 2007 ; Terssac, 2011 ; Terssac, Thoemmes et Flautre, 2004a ; Thoemmes, 2006, 2012) sur le rapport aux conditions de travail à la santé (Clot, 2014 ; Dejours, 2003 ; Flottes, 2006 ; Gernet et Dejours, 2009 ; Gollac, Volkoff et Wolff, 2014 ; Hatzfeld, 2004 ; Volkoff, 2002) sur le modèle de production des entreprises (Castel, 2009 ; Cette et Taddei, 1994 ; Linhart, 2015 ; Lojkine et Malétras, 2002) ou sur l'organisation de la société qui en découle (Belloni, 1996 ; Boulin, 1996) et non sur l'investigation du phénomène dans son ensemble. Cependant la qualité majeure que présente à nos yeux la désynchronisation comme objet d'étude des temps sociaux est qu'elle pose des questions transversales à l'ensemble des acteurs individuels de collectifs de notre société. Elle est un liant qui permet de regrouper l'ensemble des questions traitées par la recherche.

Prenant acte de ce phénomène manifeste, que nous ambitionnons d'éclairer, nous consacrerons ce deuxième chapitre à la mise en problématique des questions de désynchronisation. Dans la première partie de ce chapitre, nous présenterons un état des lieux des problèmes et difficultés identifiés dans la littérature. Il s'agira de mettre en avant quatre séries d'enjeux manifestes qui accompagnent le développement de ce phénomène, afin de circonscrire les interrogations sociologiques liées à la désynchronisation. Puis, dans la seconde partie de ce chapitre, nous présenterons les questions de recherche et le dispositif méthodologique mis en œuvre afin de capter le réel et prolonger la connaissance de ce phénomène.

# 1. Enjeux sociaux et sociologiques de la désynchronisation

En nous appuyant sur les nombreuses recherches entreprises au cours des trente dernières années sur les temps sociaux, nous avons identifié quatre niveaux d'enjeux portés par la désynchronisation : les enjeux relatifs aux entreprises, à l'articulation des temporalités, aux questions de santé publique et ceux relatifs au vivre ensemble et au modèle de société qui en découle.

## 1.1. Les enjeux de la désynchronisation pour l'entreprise

Historiquement, la désynchronisation des temps professionnels est apparue comme l'émanation d'une stratégie patronale visant à affaiblir le pouvoir de « nuisance » des collectifs professionnels tout en garantissant l'attractivité des métiers industriels grâce à une amélioration des conditions de travail des salariés (cf. chapitre 1).

Les préoccupations du CNPF du début des années 1970 paraissent éloignées de la situation actuelle. Les collectifs professionnels se sont effondrés (Boltanski et Chiapello, 1999). Leur nombre d'adhérents a chuté de 50% entre 1976 et 1988 passant de 20% à 9% de taux de syndicalisation (Rosanvallon, 1998). En 2013, le taux est remonté à 11% (selon la DARES), mais il demeure l'un des plus faibles de l'OCDE<sup>84</sup>. Les conflits professionnels n'ont pas cessé de perdre de l'ampleur<sup>85</sup>, on recensait une moyenne de 4 millions de jours de grève entre 1971 et 1975 contre moins de 360 000 en 1997 (Groux, 1998). Selon les statistiques du ministère du Travail et de la DARES<sup>86</sup>, le nombre de journées individuelles non travaillées (JINT) est passé de 164 à 81 pour 1000 salariés entre 2005 et 2014. Enfin, le chômage est passé de 2,6% en 1970 à 9,6% début 2017.

---

<sup>84</sup> Les statistiques de l'OCDE ne recouvrent pas les résultats de la DARES et affichent un taux de syndicalisation de 7,7% en 2013.

<sup>85</sup> Du fait du changement de modes de collecte des données (avec ou sans le secteur des transports) et des indicateurs utilisés (nombre de journées non travaillées de 1975 à 2005 et nombre de journées pour 1000 salariés en emploi après 2005) les statistiques ne sont pas comparables. Cependant, on peut noter une tendance baissière repérée.

<sup>86</sup> Source- <http://dares.travail-emploi.gouv.fr/dares-etudes-et-statistiques/statistiques-de-a-a-z/article/les-journees-individuelles-non-travillees-jint>

L'effort de désynchronisation des salariés se poursuit cependant à travers le développement des mécanismes d'individualisation des temps (cf. supra), ce qui laisse penser que les enjeux ont changé, mais que la désynchronisation demeure une stratégie patronale. À l'exception des entreprises ayant placé le bien-être des salariés au centre de leurs politiques organisationnelles<sup>87</sup>, la recherche de flexibilité et de meilleures utilisations de l'équipement apparaissent comme les principaux moteurs des dynamiques de désynchronisation. Pour les entreprises, la désynchronisation fait émerger deux enjeux majeurs : celui du maintien de la qualité des biens ou services produits et celui du changement de modèle de régulation de la production et des conflits.

#### 1.1.1. Désynchronisation, gain en flexibilité, conditions et qualité de travail.

À première vue, les enjeux de la désynchronisation pour les entreprises sont d'ordre économique. Il s'agirait de gagner en flexibilité afin de pouvoir s'ajuster au mieux aux attentes des marchés et optimiser l'utilisation des équipements de production (Morin, Terssac et Thoemmes, 1998). C'est-à-dire limiter les coûts en alignant la production sur les débouchés. Concrètement les horaires décalés, compressés, de fin de semaine (VSD) de nuit ou en équipe, permettent d'augmenter l'amplitude du cadre de l'activité professionnelle et donc le temps d'utilisation des machines et des équipements, quand les heures supplémentaires, le compte épargne-temps, les horaires en coupure, les astreintes, la modulation, l'annualisation ou le forfait jour permettent d'ajuster la durée de l'effort aux besoins de production. La désynchronisation apparaît en ces termes comme pilier de la stratégie de production des entreprises.

Cependant, l'ensemble des gains réels de flexibilité ou de rendement générés par les mises en œuvre des mécanismes de désynchronisation des salariés s'accompagne d'effets « secondaires » pouvant peser dans le sens inverse à celui recherché par les entreprises.

---

<sup>87</sup> On pense notamment aux start-up et autres entreprises ayant des difficultés pour garantir la « fidélité » de leur main d'œuvre et qui cherchent, comme argument de recrutement, à être considérées comme des « bon employeurs ». Les exemples développés dans le documentaire « Le Bonheur au travail » réalisé par Martin Meissonnier en 2014 sur les entreprises « libérées » peuvent être d'autres exemples de ces entreprises pour lesquelles la flexibilité n'est pas le seul maître mot.



Selon Lionel Jacquot et Nora Setti (2006), « *Le temps choisi qui était pensé comme un instrument de management pouvant réactiver la motivation au travail a conduit à contrario à un désengagement d'une partie du personnel* ». Les raisons de cette « *démobilisation* » sont à chercher du côté des conditions de travail (ibid.). En effet, depuis la fin des années 1990, les mécanismes permettant la désynchronisation des salariés ont été pour partie négociés comme contrepartie de la réduction du temps de travail (RTT) (cf. supra). Or la littérature montre clairement que la RTT s'est accompagnée d'une intensification des rythmes de travail (Askenazy, Coninck et Gollac, 2006 ; Bunel, 2004 ; Flottes, 2006 ; Lallement, 2003 ; Méda, Cette et Dromel, 2004) et donc du poids de ce dernier, en termes de charge mentale (Haicault, 1984) et physique. Les rythmes se seraient donc intensifiés, nécessitant une accélération des corps et des esprits, pour accomplir en 35 heures ce qui était jusque-là effectué sur 39. Par ailleurs, la RTT semble avoir été accompagnée d'une augmentation de l'irrégularité des horaires pour 15% des salariés (Méda et Orain, 2002). Dans ce contexte, les mécanismes de désynchronisation peuvent représenter une double peine pour certains salariés, leur travail étant plus difficile à supporter de par son caractère irrégulier et de par son intensification.

Pour les entreprises, l'enjeu est de taille, car la dégradation des conditions de travail peut également entraîner une baisse de l'adhésion des salariés (Jacquot et Setti, 2006) et une augmentation de l'absentéisme (Grossin, 1996). L'absentéisme pouvant être le résultat d'un surmenage dû à des rythmes de travail épuisants, comme dans le cas des infirmières ou des travailleurs de nuits de manière générale (Barthe, 2009). Il semblerait qu'il puisse également résulter de conflits d'articulation entre temps professionnels et familiaux (Tremblay, 2003 ; Tremblay et Amherdt, 2003), pour les parents devant s'occuper de leurs enfants ou, à l'inverse, pour les travailleurs seniors devant prendre en charge leurs parents (Barrère-Maurisson, 2013).

Les mécanismes cherchant à flexibiliser la production pour mieux s'adapter aux contraintes productives ont pu avoir des effets inverses à ceux recherchés par les entreprises. Dans cette perspective, la modulation du temps de travail peut être perçue comme un « *cadeau empoisonné* » pour les entreprises (Flottes, 2006), car si les fluctuations de l'activité ne sont pas « *finement anticipables* », le mécanisme aggrave les sur- ou sous-charges de travail et pèse sur l'ensemble des salariés.

Il semblerait que la qualité des biens et services produits puisse également être impactée par la désynchronisation lorsque les logiques de performances lui deviennent antagonistes. D'une part, la désynchronisation participerait à isoler les salariés (cf. infra) et limiterait donc les échanges entre collègues. Or ces échanges semblent jouer sur la qualité du cadre de travail (Loriol, 2009) et leur élimination participerait, par la logique de « cœur de métier », à ce que Yves Clot appelle la « *qualité empêchée* » (Clot, 2014). Les salariés n'auraient plus les moyens de produire des biens et des services de qualité. Ce que développe aussi Marie-Anne Dujarier (Dujarier, 2015) sous l'angle de la qualité « *vue d'en haut* » - à travers la lorgnette de la performance - qu'elle oppose à la qualité « *vue d'en bas* » - à travers le vécu des salariés. Ainsi les logiques de performance qui structurent l'activité et poussent à la désynchronisation des salariés impacteraient la qualité « *vue d'en bas* ». Les salariés perdraient alors leur motivation et jugeraient qu'ils font du « *sale boulot* » (Flottes, 2006).

Les premiers enjeux pour les entreprises qui souhaitent user du levier de la désynchronisation pour atteindre leurs objectifs de flexibilité seraient ceux de la qualité et la continuité de la production. Car une désynchronisation excessive semble dégrader les conditions de travail, démotiver les salariés, engendrer mise à distance et fait peser des risques sur la continuité et la qualité des biens ou services produits.

### 1.1.2. Désynchronisation, isolement des salariés et modèle de management

Pour les entreprises, les enjeux du développement et du contrôle des mécanismes de désynchronisation des salariés se situeraient également au niveau des pratiques managériales. L'individualisation des règles s'accompagnant d'une individualisation du rapport à la hiérarchie, les managers semblent avoir plus de responsabilités et plus de pouvoir direct sur les salariés. Ce sont principalement eux qui reçoivent et évaluent les demandes individuelles d'aménagements horaires, qui fixent les emplois du temps, autorisent les congés ou les heures supplémentaires (Linhart, 2015). Ce sont également eux qui fixent les objectifs et évaluent la performance individuelle des salariés (Grandjean, 1987). Cadres ou ouvriers, les travailleurs sont seuls face à un système qu'ils semblent subir. Objectifs, « reporting », concurrence, sont les nouveaux maîtres mots de l'individualisation au travail. Les salariés apparaissent de plus en plus isolés. Ils sont nombreux, mais chacun est seul. Prévenance, attention, respect, loyauté,

solidarité apparaissent ainsi mis à mal (Gernet et Dejours, 2009). Le vivre ensemble semble avoir été détruit au travail (ibid.). En résulterait une situation arbitraire (Linhart, 2009) responsable d'une perte de sens pour les travailleurs. Cependant, dans notre société c'est par le travail que l'individu est censé prouver sa valeur (Ehrenberg, 2010 ; Méda, 1995). Selon Vincent de Gaulejac (Gaulejac, 2005), l'Entreprise parie sur une vision narcissique de chacun, où l'on ne se révèle plus par rapport au groupe, mais par rapport à soi-même.

Les enjeux semblent d'autant plus complexes pour les managers qui sont pris en tenaille entre l'Entreprise et les salariés et doivent faire face à des injonctions contradictoires. Dans cette perspective, ils sont exhortés à soutenir l'effort de désynchronisation en faveur des attentes des marchés, tout en s'assurant du maintien de la qualité des conditions de travail individuelles des salariés, indispensables à la qualité et à la continuité de la production. Ils auraient à charge d'isoler et de personnaliser les traitements sans faire exploser le collectif nécessaire à la bonne marche de l'entreprise. Pour les managers cela équivaldrait à assujettir des rythmes de travail individuels aux contraintes émanant de la demande (Anxo et al., 1998 ; Boissard, 1996) tout en libérant les rythmes de travail individuels afin de permettre leur articulation avec les temps privés de chacun.

Les managers semblent devoir prendre conscience de l'importance des enjeux liés aux questions d'articulation pour les salariés. Dans cette perspective, « *le premier frein dans l'entreprise est l'ignorance du problème ou la croyance que le problème est d'ordre privé* » (Alis, Dumas et Poilpot-Rocaboy, 2010, p. 154). Par ailleurs, les employeurs craindraient parfois d'être perçus comme paternalistes (Tanquerel et Barth, 2012) et certains salariés verraient les prises en considération de ces questions par les employeurs comme des immixtions dans leur vie privée (Alis et Dumas, 2003) bien qu'il soit nécessaire, selon Ariane Ollier-Malaterre (2013) de différencier paternalisme et pratiques d'articulation. La désynchronisation représenterait en ces termes un défi pour les managers qui auraient à concilier plusieurs intérêts à priori contradictoires.

Par ailleurs le modèle du management « classique », basé sur le contrôle du travail par la hiérarchie, se structure sur la présence du manager chargé de veiller à ce que chaque salarié s'affaire à sa tâche (Ollier-Malaterre, 2007, 2008). Or la désynchronisation des temps des salariés engendre une augmentation mécanique de l'amplitude du cadre horaire de travail

hebdomadaire, créant un décalage entre le cadre horaire du manager et celui de l'ensemble de son équipe et rendant, par conséquent, la surveillance de la présence très compliquée. L'individualisation des horaires, dont la responsabilité est conférée au manager, nécessiterait donc une reformulation du modèle de management classique. Les pratiques « d'empowerment », qui consistent à laisser plus d'autonomie aux salariés dans la réalisation de leurs tâches quotidiennes, s'inscrivent dans cette perspective. Mathew B. Crawford (2010, p. 27 ) parle en ce sens « *d'intrapreneur* », car les salariés doivent sans cesse s'impliquer pour redéfinir le contenu de leur travail. Cet enjeu apparaît d'autant plus prégnant lorsque les managers ne sont pas issus du métier et ne peuvent donc pas aisément déplacer le cadre du contrôle de la présence vers la performance (Ibid.).

A priori, l'affaiblissement du pouvoir de contrôle sur la présence des salariés ne s'accompagne pas d'une diminution du pouvoir du manager sur son subordonné. Au contraire l'individualisation semble avoir renforcé son pouvoir. La désynchronisation des salariés s'inscrit dans un processus qu'Alain Supiot (2001) qualifie de reféodalisation<sup>88</sup> du lien social, car les salariés seraient dépendants de leur hiérarchie et des rapports qu'ils entretiendraient avec elle. Cette dépendance serait d'autant plus forte dans les structures de petite taille où les aménagements horaires dépendraient davantage d'arrangements informels (Pailhé et Solaz, 2009).

Au-delà des enjeux individuels dont les rapports de force avec la hiérarchie semblent souvent défavorables aux salariés (Baudelot et Gollac, 2003 ; Supiot, 2001), la désynchronisation des temps professionnels semble peser sur les rapports collectifs en entreprise, en individualisant des luttes historiquement collectives. Ainsi dans un contexte d'individualisation des rapports hiérarchique et des conditions de travail où les performances sont évaluées et valorisées isolément pour chaque salarié (Boltanski et Chiapello, 1999), les luttes collectives semblent perdre de leur intérêt. Selon Flottes (Flottes, 2004), les salariés, mis incessamment en concurrence, s'isolent du collectif de travail et peuvent parfois s'inscrire dans des « *rivalités imaginaires* » les poussant à préférer l'action individuelle à l'action collective.

---

<sup>88</sup> Alain Supiot emprunte ce terme à Pierre Legendre, juriste, qui voit dans l'ordre actuel l'avènement d'une « reféodalisation planétaire » (Supiot, 2001)

Pour Guy Groux (1998), les luttes individuelles affaiblissent le collectif en effaçant les communautés d'intérêts et d'action. Les fonctions de représentation des groupes sociaux, de contribution à la régulation sociale et d'organisation de la solidarité au sein du groupe représenté, qui caractérisent le rôle des syndicats, seraient mises à mal par l'individualisation de la régulation au sein des entreprises (Rosanvallon, 1998, p. 22). Dans cette perspective, l'affaiblissement du pouvoir de régulation et de représentation des entreprises pousse les salariés à chercher des arrangements à des échelles inférieures (directement avec leur hiérarchie ou entreprise) afin d'obtenir ce que le collectif ne leur garantit plus, accélérant derechef le délitement de l'action collective et forçant les salariés à un rapport individuel à leurs hiérarchies (Ibid.). La désynchronisation porterait ainsi atteinte aux modalités de régulation préexistantes. Elle subvertirait les rapports que les salariés entretiennent avec leur hiérarchie et leurs collègues, renforçant le pouvoir des supérieurs directs et diminuant celui des collectifs de salariés. Pour les managers, l'individualisation semble être un défi, car si elle renforce à priori leurs pouvoirs sur chaque membre de leurs équipes, elle nécessite également que le modèle de management soit revu.

La désynchronisation des temps professionnels des salariés semble donc porter deux enjeux majeurs pour les entreprises. Celui du maintien de la capacité à produire des biens et des services de qualité et celui du renouvellement des systèmes d'organisation de la production (management et régulation). Ainsi la désynchronisation renforcerait le contrôle et la domination des entreprises sur les salariés et affaiblirait le collectif, mais elle pourrait également porter atteinte à la qualité des conditions de travail et à la qualité du travail produit.

## 1.2. Désynchronisation et balance individuelle des temps, les enjeux en termes d'articulation des temps sociaux.

L'articulation des temps sociaux décrit le phénomène selon lequel les individus s'appliquent à articuler les différents temps qui occupent leur vie. Selon la définition proposée par le dictionnaire Larousse<sup>89</sup> : « *articuler est le fait de joindre harmonieusement ou dans un ordre logique les éléments d'un ensemble* ». Dans cette perspective, l'articulation des temps sociaux

---

<sup>89</sup>Source - <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/articuler/5563>

caractérise un ensemble de pratiques mises en œuvre par les individus pour « arranger » leurs temps de la manière qui leur paraît la plus propice à atteindre d'un équilibre.

La notion d'équilibre temporel fait référence à la littérature anglo-saxonne et au concept de « Work-life balance ». L'idée de balance des temps, s'articulant sur le concept de porosité et de perméabilité des temps sociaux. La perméabilité des frontières temporelles correspond pour sa part au degré auquel les composantes des différents domaines s'interpénètrent (Clark, 2000, 2001). L'auteure en déduit trois types de perméabilités : spatiale, temporelle et psychologique, pouvant expliquer les débordements d'une sphère sur les autres. Dans cette perspective d'interconnexion, la désynchronisation des temps professionnels pèse sur l'articulation des temps sociaux des salariés. Le risque étant qu'elle renforce la domination du travail sur les autres temps sociaux. En effet, la littérature sociologique sur les questions d'articulation ou de conciliation<sup>90</sup> fourmille d'exemples de qualité relatant les débordements des temps professionnels sur les autres temps sociaux. (Bouffartigue et Bouteiller, 2012 ; Fusulier, 2011 ; Lallement, 2003 ; Méda, 2001 ; Nicole-Drancourt, 2009 ; Périvier et Silvera, 2010 ; Tremblay, 2004, 2012a). Ces mêmes auteurs reconnaissent par ailleurs l'efficacité de certaines mesures d'articulation participant au phénomène de désynchronisation et plaident pour leur développement.

La littérature propose également une approche complémentaire, par l'intermédiaire de la « théorie de l'enrichissement » (Kirchmeyer, 1992 ; Tremblay, 2012b), qui voit dans l'articulation travail / hors travail une source d'enrichissement plus que de conflit. Cette approche explore l'idée selon laquelle les stratégies d'articulation entre les sphères professionnelles, personnelles et familiales dépendraient de l'éthos du groupe professionnel (Fusulier, 2011). Il s'agit d'une lecture qui s'inscrit dans la lignée du concept d'équation temporelle individuelle, laquelle structure l'approche en termes d'écologie temporelle développée par William Grossin (1996). Dans cette perspective le sens et les effets des mesures de désynchronisation ne sont pas univoques et répondent à plusieurs marqueurs sociaux, dont l'âge, le sexe ou le type d'emploi occupé. Ainsi, en termes d'articulation des temps sociaux, les effets de la désynchronisation des temps professionnels varient d'un individu à l'autre, mais les

---

<sup>90</sup> Nous avons opté pour le terme d'articulation plutôt que de conciliation car ce dernier laisse entendre que la balance des temps a atteint un équilibre souhaité ou du moins qu'un équilibre souhaitable est atteignable. En effet selon la définition du dictionnaire Larousse, concilier signifie : « rendre des choses compatibles, harmoniser » or dans le cas de la balance des temps les compromis obtenus ne sont pas forcément « harmonieux » ni souhaités.

enjeux peuvent s'exprimer de la même manière pour tous. Il s'agit de savoir dans quelle mesure la désynchronisation permet, facilite, complique ou empêche la disponibilité des salariés pour leurs autres temps sociaux.

Nous présenterons dans un premier temps les enjeux en termes d'articulation des temps familiaux puis, dans un second, les enjeux pour les temps personnels des salariés. Nous verrons comment ces enjeux d'articulation dépassent le cadre individuel pour s'inscrire dans le débat sur la notion d'égalité et d'utilité publique.

### 1.2.1. L'articulation emploi/famille

La désynchronisation se traduit par la variabilité des horaires et des durées des temps professionnels, dont les formes atypiques doivent être comprises comme des écarts à la norme temporelle collective qui structure notre société. Ainsi en se désynchronisant de leurs collègues, les salariés se désynchronisent de la société dans son ensemble. Les horaires atypiques, de nuit ou en équipe, sont des exemples de ces temps professionnels en décalage avec les temps des institutions publiques (Bouffartigue et Bouteiller, 2006 ; Devetter, 2002). Or l'articulation emploi/famille est une question de synchronisation entre les temps dédiés à l'activité professionnelle et ceux dédiés à la famille. Les institutions publiques, crèche, garderie, école, centres de loisirs (CLAE) et les aides financières, permettent ainsi de libérer les parents de leurs responsabilités, durant un temps spécifique, nécessaire à la réalisation de leur tâche professionnelle (Boulin et Silvera, 2001). En effet dans une société qui se souhaite biactive il est difficile d'envisager l'emploi et la parentalité en dehors des institutions (publiques ou privées) qui rendent leur articulation possible.

L'efficacité de ces institutions de soutien à l'emploi des parents doit cependant être nuancée, car l'accès n'est pas garanti pour tous (Jenson et Sineau, 1998 ; Méda, 2001) et son amplitude est limitée en comparaison à celle de l'activité professionnelle. À titre d'exemple, le système scolaire français s'organise en deux plages, 36 semaines d'école et 16 semaines de vacances, alors que la loi ne prévoit que 5 semaines de congés annuels minimums. Pour les 11 semaines restantes, les individus doivent trouver le moyen d'assumer de manière concomitante leur double rôle de parent et de salarié.

La désynchronisation des temps professionnels semble donc porteuse d'enjeux contradictoires. Elle peut permettre de resynchroniser les temps familiaux des parents et des enfants, en libérant des plages jusque-là réservées à l'activité professionnelle. Les dispositifs de temps partiel, de RTT ou d'épargne-temps peuvent permettre dans cette perspective de consacrer davantage de temps aux enfants (Lurol et Péliasse, 2002) ou de faire converger les temps de congés annuels avec ceux des vacances scolaires (Fotinos et Testu, 1996). La désynchronisation apparaît en ce sens comme un moteur d'articulation des temps sociaux. À l'inverse, la désynchronisation semble pouvoir être porteuse de conflits et de débordements des temps professionnels sur les temps familiaux. Dans cette perspective, le salarié désynchronisé va devoir se désengager de certains temps familiaux afin de les reconvertir en temps professionnels. Les temps quotidiens du « care » et de l'éducation semblent particulièrement exposés. Les horaires variables permettant d'éviter les embouteillages en embauchant aux aurores peuvent avoir des répercussions sur les temps matinaux de l'habillement, du petit déjeuner ou de la toilette des enfants. Les heures supplémentaires effectuées en soirée peuvent entrer en conflit avec les temps des devoirs, du repas, de la toilette ou du coucher. Les congés reportés par l'intermédiaire des mécanismes d'épargne-temps peuvent également limiter les temps de vacances en famille. Il semblerait que ces conflits de temporalités peuvent avoir pour effet de favoriser la spécialisation des rôles au sein des couples. L'un des parents déléguant à l'autre une partie de ses responsabilités familiales pour se concentrer sur la sphère professionnelle.

Or, selon l'étude emploi-temps (EDT) 2009-2010 de l'Insee, les hommes consacrent en moyenne 6h05 par jour à leur activité professionnelle (incluant travail, trajet, formation, étude) contre 4h48 pour les femmes, ce qui semble confirmer le caractère genré de la spécialisation. Dans cette perspective, non seulement le surinvestissement des hommes dans la sphère professionnelle est le pendant du surinvestissement des femmes dans la sphère domestique, mais le surinvestissement des femmes dans la sphère domestique s'accompagne généralement d'un moindre investissement dans la sphère professionnelle (Bauer, 2007 ; Le Feuvre, 2006). Elles consacrent en effet 3h26 par jour aux tâches domestiques et familiales contre 2h00 pour les hommes (Le Feuvre, 2006). Cette division sexuelle du travail apparaît corrélée au statut, à l'âge et à la présence d'enfants au sein du ménage. Alors que l'équilibre semble plus fréquent chez les moins 25 ans, les cadres, les diplômés et les hauts revenus, avec l'arrivée des enfants, l'organisation familiale basculerait vers un mode « traditionaliste » marqué par l'accentuation



de la spécialisation des rôles (Bigot et Hoibian, 2015 ; Jarty, 2009 ; Méda, 2005 ; Pailhé et Solaz, 2009). D'autres facteurs tels que le modèle familial des parents peuvent également peser sur l'organisation au sein du couple.

Selon Dominique Méda (2001) si les femmes prennent encore en charge les deux tiers des travaux domestiques et familiaux, c'est avant tout à cause de l'inadaptation de la société française à un modèle biactif. En s'investissant dans le travail salarié, les femmes ne changeraient pas seulement leur temps, elles changeraient également celui des hommes et des enfants (Jenson et Sineau, 1998). Toutefois, le discours public sur la « conciliation » qui apparaît dans les années 60-70 semble adressé à elles seules. Pour Annie Junter-Loiseau (cité par Méda, 2001 : 33) « *la conciliation est, au-delà de la formule, un marqueur social qui indique, d'une part, que la société prend acte du travail salarié des femmes comme une donnée avec laquelle il faut désormais compter ; d'autre part, que les responsabilités familiales leur appartiennent encore en exclusivité* ». En France, depuis la Seconde Guerre mondiale, la déspecialisation des femmes ne semble pas avoir été accompagnée d'une déspecialisation des hommes et d'une remise en question du modèle dominant du « male breadwinner » (Crompton, 1999 ; Le Feuvre, 1999 ; Maruani, 2001), même si la féminisation de l'emploi semble faire reculer ce modèle familial traditionnel (Barrère-Maurisson, 1992 ; Poilpot-Rocaboy et Kergoat, 2006 ; Tremblay, 2012b). D'autre part, les systèmes de gardes n'ont pas été suffisamment développés pour permettre d'accueillir l'ensemble des enfants issus de couples biactifs ou qui souhaiteraient l'être (Jenson et Sineau, 1998 ; Méda, 2001). Ce manque de dispositifs d'accueil semble dû à des contraintes économiques, mais pas seulement. *L'histoire du travail des femmes* de Françoise Battagliola (2008) regorge d'exemple pour montrer comment, ne pas permettre aux femmes de s'investir sur le marché du travail sous couvert de régulations protectrices<sup>91</sup>, a pu servir de variables d'ajustement à l'emploi masculin. L'auteure nous rappelle également que les différents systèmes d'allocations familiales ont été bâtis sur un modèle de « male breadwinner » (Crompton et al., 2007 ; Lewis, 1992) où l'homme travaille et la femme s'occupe du foyer. Le manque de dispositifs de garde d'enfant aurait donc contribué à maintenir une répartition inégale du travail entre les membres d'un foyer. Or, sous contrainte budgétaire, il semble que ce soit généralement le détenteur du plus petit salaire qui se désengage du marché du travail pour s'engager dans la sphère domestico familiale. Ce que confirment les études sur

---

<sup>91</sup> Référence à la loi du 2 novembre 1892 « sur le travail des enfants, des filles mineures et des femmes » (Battagliola, 2008)

le salaire des femmes (Silvera, 2014) toujours plus bas d'un quart en moyenne à travail et compétences équivalent. En effet sur le plan professionnel, les dispositifs légaux permettent de garantir une certaine égalité de droits. Les femmes sont des « travailleuses presque comme les autres » (Méda, 2001), car, au-delà des lois, l'égalité n'apparaît pas encore réelle. Sans compter l'argument moral voulant que les jeunes enfants aient plus besoin de leur mère que de leur père (Ibid.).

La distinction qu'opère Edward T. Hall entre système « monochrome » et système « polychrome », dans le troisième chapitre de son ouvrage « *la danse de la vie* », participe à expliquer ce phénomène d'inégalité face aux temps (1992 [1984]). L'adjectif « Polychrome » qualifie un système qui consiste à faire plusieurs choses à la fois. À l'inverse, un système « monochrome » consiste à ne faire qu'une chose à la fois. Dans un système monochrome, le temps est perçu et traité de manière concrète, quantifiée. Les activités sont compartimentées et programmées, ce qui permet d'établir des priorités dans un temps donné. Les individus seraient moins enclins à considérer leurs activités comme liées à un contexte, comme faisant partie d'un tout. Dans un système à dominante monochrome, une importance particulière est accordée « *au travail, aux programmes et procédures [...] la qualité humaine des membres qui la constituent n'est pas prise en considération* » (Ibid., p. 65). Au contraire, dans un système polychrome, l'humain prédomine sur la structure et le modèle d'organisation. « *Rien n'est solide ou ferme* », même les projets les plus importants sont ouverts et peuvent être modifiés à la dernière minute. Le temps serait rarement considéré comme perdu. Séquencer et cloisonner les tâches n'a pas de sens. Les individus polychromes seraient attachés aux détails tout en projetant leurs activités dans un système plus large. Selon Hall, le système de valeurs monochrome domine la vie publique. Terminer ce que l'on a commencé, répondre à des impératifs temporels, respecter des horaires précis, planifier et suivre les plans, sont autant de qualités « *comptables* » qui caractérisent ce système. « *La monochromie domine le domaine des affaires, du gouvernement, du travail, des loisirs et des activités sportives, alors que la polychromie structure la vie domestique – en particulier, la vie domestique traditionnelle, dont la femme est le centre* » (Ibid., p. 65). On peut ainsi dire qu'à « *un niveau préconscient, la monochromie est masculine et la polychromie féminine* » (Ibid., p. 66). L'organisation temporelle de nos sociétés serait donc profondément plus favorable aux hommes qu'aux femmes.

Non seulement il revient majoritairement aux femmes de s'occuper de la sphère domestique, mais pour s'affirmer sur le plan public, il leur serait nécessaire de combiner l'existence des deux systèmes temporels. Dans cette perspective, elles doivent être polychromes pour assumer leurs rôles dans la sphère domestique et monochrome dans la sphère publique. En d'autres termes, elles doivent être disponible pour les autres, capable de répondre à des injonctions de dernière minute comme s'occuper d'un enfant malade, tout en ayant des engagements temporels planifiés, fermes et réguliers. Elles doivent réussir la synthèse quotidienne entre deux systèmes de valeurs aux tenants opposés. Elles doivent s'épanouir dans un système qui ne laisse pas de place à l'autre, tout en s'assurant que les leurs ne manquent de rien. « *L'aspect inhumain des modèles monochromes est particulièrement aliénant pour les femmes* » conclut Edward T. Hall (p. 67). Cette gymnastique quotidienne participerait de ce que Monique Haicault nomme la charge mentale (Haicault, 1984).

Selon Michel Lallement, la culture temporelle, que l'on aurait tendance à considérer comme neutre, est profondément empreinte de « *sexisme* ». « *On trouve, d'un côté, un temps chronométrique où le travail est reconnu et rémunéré. C'est un temps typiquement masculin auquel les femmes doivent se plier si elles entendent être reconnues dans le monde professionnel. L'envers est celui du temps illimité, gratuit et invisible. C'est, par excellence, le temps du travail domestique féminin* » (2008, p. 8). Ainsi la « conciliation » s'apparenterait davantage à une tentative éprouvante d'articulation au sein de la « double journée » et demeurerait majoritairement une question de femmes (Périer et Silvera, 2010) sur laquelle la désynchronisation semble peser.

Selon la littérature, les enjeux de la désynchronisation des temps professionnels en termes d'articulation emploi-famille peuvent être de deux ordres : D'une part, ils touchent aux questions de la parentalité, c'est à dire à ce que signifie être parent, aux rapports que les parents entretiennent avec leurs enfants. D'autre part, ils touchent, par le biais de la spécialisation des rôles, aux questions de genre et d'égalité, c'est-à-dire aux rôles qui incombent aux femmes et aux hommes au sein des structures familiales et au sein de la société.

### 1.2.2. Le temps pour soi et pour les autres

Par le jeu de l'interconnexion des temps sociaux (Clark, 2000, 2001), il semblerait que la désynchronisation peut également avoir des répercussions sur l'articulation des temps personnels des salariés. En effet nombre de temps personnels sont consacrés à des activités partagées nécessitant la synchronisation des membres du collectif. Il en est ainsi pour les activités sportives ou récréatives et les moments de convivialité de manière générale. Or la désynchronisation des temps professionnels se répercute sur les temps personnels, décalant les temps de l'individu et du collectif. Si d'un point de vue arithmétique les temps pouvant être consacrés à des activités personnelles ne sont pas amputés, ils peuvent être déstabilisés et risquent d'être moins bien utilisés. Cela nécessite une remise en cause du théorème des « vases communicants » selon lequel lorsque le temps de travail se rétracte, il laisserait la place aux temps hors-travail (Jacquot et Setti, 2006 ; Lallement, 2003). Autrement dit, la désynchronisation inviterait les temps professionnels sur des plages horaires consacrées aux temps personnels, sans aucune garantie que ces temps personnels puissent se ré-établir sur d'autres plages.

Pour Dominique Anxo « *L'individualisation des horaires du hors-travail redouble ainsi celle du temps de travail, atomisant la vie sociale des salariés concernés* » (Anxo et al., 1998). Dans cette perspective, les horaires professionnels atypiques limiteraient la participation à des loisirs collectifs et entraîneraient le repli sur l'univers domestique. Si les activités de loisir ont lieu en majorité dans l'espace privé en proximité avec les autres membres du foyer, elles ne semblent pas renforcées par la désynchronisation des salariés. À titre d'exemple, les horaires de nuit semblent dégrader la vie conjugale et les temps de la sexualité (Quéinnec, Teiger et Terssac, 1992).

La désynchronisation semble isoler les salariés et appauvrir leur vie sociale, les poussant à renoncer à certains engagements devenus incompatibles avec leur activité professionnelle. Ce qui pourrait apparaître comme un enjeu individuel auquel les salariés devraient répondre en s'organisant au mieux soulève en réalité deux questions majeures. La première est celle des répercussions de l'isolement des salariés sur ce qui fait société (Paugam, 2010), la seconde est celle de ce qui fait l'utilité sociale (Méda, 1995).

Selon Cross (1989), l'atomisation de la vie sociale des travailleurs à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle portait en elle les germes du chaos social. Pour que la société demeure, il était ainsi nécessaire de libérer les salariés du joug des horaires de travail et c'est en partie ce qui a été fait à travers l'évolution du temps libre au cours du XX<sup>e</sup> siècle. Si les termes ont changé, les enjeux semblent être les mêmes. La désynchronisation semble isoler les salariés et compliquer le maintien, voire le renouvellement, des liens sociaux qui tissent la société (Castel, 1995).

Le repli des salariés sur la sphère domestique peut s'accompagner d'un désengagement de la sphère publique et associative, car les salariés désynchronisés peuvent avoir du mal à trouver le temps de l'engagement. Or la France est un pays qui compte plus de 1 300 000 associations employant 1 800 000 salariés (soit 5% des salariés du pays) et mobilise 16 000 000 de bénévoles actifs, dont 13 000 000 de salariés représentant un engagement d'environ<sup>92</sup> 1 000 000 d'emplois en équivalent plein temps (EPT) (Archambault and Tchernonog 2012). Au-delà des 2000 associations reconnues d'utilité publique<sup>93</sup> (1935 au deuxième trimestre 2015), et des innombrables associations d'intérêt général<sup>94</sup>, l'engagement associatif est un rouage central de la vie en France. En 2011, 24% des salariés s'investissaient dans une association sportive, 20% pour la culture, 10% pour des actions sociales ou la santé, 20% pour les loisirs ou la vie sociale, 13% dans la défense des droits et des causes, 4% sur des action caritatives et humanitaires, 4% dans l'éducation et la formation et enfin 3% pour l'économie et le développement local (Tchernonog, 2013). Dans un contexte marqué par la réduction des dotations publiques, il apparaît que les associations ont recours à une augmentation de la participation des usagers. Cela induirait des processus de sélection des publics en fonction de leur solvabilité (Ibid.). Autrement dit, les associations seraient soumises à des pressions financières qui les pousseraient à revoir leurs publics, risquant d'amenuiser l'impact de leurs actions et décourager les bénévoles. Cette situation apparaît d'autant plus préoccupante que les associations soutiennent les pouvoirs publics en menant des actions que l'État n'arrive pas à mener seul. Dans la lignée de l'ouvrage fondateur d'Alexis de Tocqueville sur la démocratie en Amérique

---

<sup>92</sup> Le nombre exact avancé par Archambault et Tchernonog est de 1 072 000 emplois en équivalent plein temps.

<sup>93</sup> Pour être reconnue d'utilité publique, une association doit œuvrer dans l'intérêt général, avoir des impacts mesurables sur une échelle nationale à minima, compter au minimum 200 membres, garantir un mode de fonctionnement démocratique, une transparence financière, une solidité financière (capital de 46 000 euros environ) et avoir été enregistrée légalement depuis plus de 3 ans.

<sup>94</sup> Pour être reconnue d'intérêt général, une association doit être à but non-lucratif, avec une gestion désintéressée et ne pas fonctionner au profit d'un cercle restreint de personnes.

(Tocqueville, 2010 [1835]), les travaux de sciences politiques de Robert David Putnam sur le lien entre « *performance institutionnelle* » et « *communauté civique* » en Italie (Putnam, 1993) puis sur le déclin du « *capital social* » et l'engagement civique aux États-Unis (Putnam, 2001), nous montrent l'importance des associations civiles dans la performance et la stabilité des gouvernements démocratiques ainsi que sur la « vitalité » des sociétés. Pensons aux « restos du cœur » créés en 1985 par Coluche ou à la fondation Abbé Pierre créée en 1992, pour répondre dans l'urgence à un besoin « ponctuel », mais dont les missions perdurent et se renforcent au fil des décennies.

Si le tissu associatif continue à progresser en France (Tchernonog et al., 2013), les enjeux pour la société n'en sont pas moins importants. Certes les personnes « inactives », notamment les retraités ou les lycéens, constituent le noyau de nombreuses initiatives citoyennes, cependant il semble que ces associations ne pourraient pas, pour la plupart, fonctionner à l'identique sans l'engagement des salariés. Cependant cet engagement paraît mis à mal par la désynchronisation des temps professionnels. Par ailleurs, selon Prouteau et Wolf (2007), la réduction du temps de travail (RTT) n'a pas généré de nouvelles vocations et ce sont les personnes qui étaient déjà engagées qui se sont investies davantage.

La même logique semble valoir pour les engagements politiques. On dénombre 375 000<sup>95</sup> bénévoles dans les 36 500 conseils municipaux. Ce qui signifie que 72% des élus seraient des bénévoles et seulement 28% des salariés rémunérés. Face à ce constat chiffré, il est difficile de renier l'utilité sociale et publique du hors-travail dans le contexte français. Non seulement les bénévoles soutiennent et suppléent les actions publiques, mais ils font également fonctionner une partie des institutions. Les enjeux qui pèsent sur la désynchronisation semblent donc considérables en termes d'utilité publique.

---

<sup>95</sup> Etude de « France Bénévolat » cité par l'association des maires de France et des présidents d'intercommunalités. source-<http://www.maire-info.com/organisation-gestion-communale/elus-locaux/375-000-conseillers-benevoles-dans-les-36-500-conseils-municipaux-dont-la-moitie-dans-les-communes-de-moins-de-500-habitants-article-6800>

### 1.3. Les enjeux en termes de santé

Envisager la désynchronisation en termes d'articulation des temps sociaux suppose que l'on s'intéresse aux effets sur les temps familiaux et les temps personnels, mais également sur les temps physiologiques des salariés et sur les implications en termes de santé publique. Selon Christophe Dejours (1995), la santé ne correspond pas à un état « naturel » qui serait perturbé par des événements malheureux. Il s'agit, d'un état où « *les maladies sont stabilisées et les souffrances compensées* » (Ibid. : 3). Il est question d'une « normalité » que l'on cherche à défendre. Une normalité vers laquelle tendent les pratiques individuelles et collectives (Gollac, Volkoff et Wolff, 2014). Yves Clot, préfère pour sa part, s'inscrire dans la perspective de Canguilhem et voir dans la santé un état au-delà de la norme. Être en bonne santé correspondrait à « *se sentir plus que normal* » (Canguilhem, 1984, cité par Clot et al., 2000)

La littérature permet de distinguer deux types d'effets sur la santé des salariés : les effets en termes de rythmes chronobiologiques et les effets en termes de charge cognitive ou mentale. Ils sont corrélés, mais nous les présenterons séparément afin d'en simplifier les exposés.

#### 1.3.1. Désynchronisation et chronobiologie

Selon l'institut Nationale de Recherche et de Sécurité (INRS), les horaires atypiques, qui recouvrent l'ensemble des configurations horaires en dehors du cadre régulier de la semaine standard<sup>96</sup> sont responsables de nombreux troubles physiologiques. Au vu de l'ampleur et de la dynamique haussière du phénomène (Algava et al., 2014 ; Bouffartigue et Bouteiller, 2002), il s'agirait d'un enjeu de santé publique. À titre d'exemple, le travail de nuit touche 15,4% des salariés en 2012 soit 3,5 millions de salariés (dont 21,5% d'hommes et 9,3% de femmes), le travail posté concerne 14% des salariés (en 2010), l'astreinte 9% (en 2010), enfin 31% du secteur privé travaille, au moins occasionnellement, le dimanche (en 2010), soit 17 millions de salariés (Algava, 2014).

---

<sup>96</sup> La semaine standard se caractérise par 5 jours de travail consécutif suivi de deux jours de repos durant le week-end, 8 heures de travail quotidien effectués en journée avec une pose méridienne de 1 à 2 heures.

D'un point de vue médical, il semble que la majorité des troubles physiologiques imputés aux temps atypiques découlent d'une désynchronisation entre les rythmes biologiques circadiens et les rythmes impulsés par les temps professionnels (Grossin, 1996). En effet de nombreuses fonctions de l'organisme suivent un rythme calé sur 24 heures, dit circadien, du latin « circa » qui signifie proche, et « dies » qui signifie jour. Les rythmes circadiens sont donc ceux qui ont une durée d'environ 24h. Ils sont généralement compris entre 23h30 et 24h30 (Ibid.). Les systèmes de veille et de sommeil, la pression artérielle, le métabolisme cellulaire, la chaleur corporelle, la fréquence cardiaque, la production d'hormones, la mémoire et les capacités cognitives sont autant de fonctions vitales qui dépendent de ces rythmes (Klarsfeld, 2009).

Les troubles du sommeil (Shift Work Sleep Disorder –SWSD) sont les marqueurs les plus facilement identifiables de la désynchronisation des temps biologiques. Il semble qu'ils sont particulièrement importants chez les personnes travaillant de nuit ou sur des horaires postés (Noel 2010; Quéinnec, Teiger, and Terssac 1992; Grossin 1996; Haicault 1989). En effet, ils touchent 26% des travailleurs postés et 32% des travailleurs de nuit, contre 18 % en moyenne dans la population (Drake et al., 2004). Selon ces mêmes recherches, les troubles du sommeil ont pour effet de diminuer la vigilance et majorent donc les risques d'accident de travail et de la circulation, notamment routiers. Au-delà des troubles cérébraux, de concentration, de mémoire ou d'humeur, les troubles du sommeil affecteraient également la régulation du métabolisme. Les troubles du sommeil s'accompagneraient donc de risques sanitaires que l'agence nationale de sécurité sanitaire (ANSES) énumère dans son rapport de juin 2016 consacré à l'évaluation des risques sanitaires liés au travail de nuit. Les atteintes à la chronobiologie sont associées à des risques durant la grossesse (risque d'avortement spontané, d'accouchement prématuré et du retard de la croissance intra-utérine), à une perturbation des cycles de menstruation, à des troubles cardiovasculaires (hypertension artérielle) ; nutritionnels (surpoids) ; des troubles métaboliques (élévation des taux de cholestérol et de triglycérides sanguins) ; des troubles digestifs (dérèglement de l'appétit, des sécrétions digestives, risques d'ulcères) ; des troubles neuropsychiques (baisse des performances cognitives, augmentation de la dépression et de l'anxiété). Enfin, le travail de nuit est reconnu comme un cancérigène probable par l'OMS depuis 2007. À ce sujet, l'étude CECILE a démontré que le risque de cancer du sein était accru de 48% chez les travailleuses de nuit (ANSES, 2016).

Si l'ANSES propose de classer ces risques sanitaires en 3 catégories, selon qu'ils soient avérés (la somnolence, les réductions des temps de sommeil total, la réduction de la qualité du



sommeil), probables (effets sur la santé psychique, sur les performances cognitives, sur l'obésité et la prise de poids, sur le diabète de type 2 et les maladies coronariennes) ou possibles (dyslipidémies, hypertensions artérielles, accident vasculaire cérébral ischémique), le tableau qui est dépeint est sans appel. Les troubles du sommeil dus aux horaires atypiques impacteraient autant le comportement que l'état de santé et constitueraient un enjeu majeur de santé publique.

### 1.3.2. Désynchronisation et charge mentale

En sus des effets physiologiques de la désynchronisation entre les temps biologiques (internes) et les temps sociaux (externes) des individus (Grossin, 1996), le développement des horaires atypiques semble favoriser l'augmentation de la charge mentale des salariés (Hamon-Cholet et Rougerie, 2000). La charge mentale peut être schématiquement entrevue comme l'ensemble des sollicitations auxquelles le cerveau d'un individu doit faire face. Ce concept s'apparente au concept de charge cognitive développé en psychologie. On peut distinguer la charge mentale du travail qui recouvre l'ensemble des sollicitations liées à l'activité professionnelle et la charge mentale domestique qui comprend l'ensemble des tâches relatives à la gestion d'un foyer. Ainsi la charge mentale au travail recouvre la charge mentale domestique ainsi que la charge mentale du travail tel que le montre Monique Haicault (1984).

Selon la littérature, dans l'organisation taylorienne la charge mentale du travail était limitée au point que les ouvriers n'avaient plus à réfléchir, mais seulement à effectuer des gestes simples et répétitifs (Hamon-Cholet et Rougerie, 2000). À l'inverse, le dépassement du modèle taylorien, notamment à travers la désynchronisation, aurait été accompagné d'une recherche d'implication des salariés dans l'entreprise. Pour Bruno Maggi (2003), les tâches tayloriennes ont été remplacées par des tâches « *discrétionnaires* », nécessitant de l'implication, de l'initiative et de la communication de la part des salariés et pouvant être réalisées de manières diverses. Dans cette perspective, il s'agit d'une reconnaissance du décalage entre « travail réel » et « travail prescrit » (Daniellou, Laville et Teiger, 1983) et d'une prise en considération des « régulations autonomes » (Reynaud, 1988) que le modèle taylorien aurait cherché à étouffer au profit des « régulations de contrôle ». L'autonomie procédurale, qui découle de la prise en considération des manières de faire des travailleurs, impliquerait également une forte responsabilisation des salariés (Freyssenet, 1995). Ils ont à charge de faire et de trouver

comment faire, ce qui semble nécessiter de réaliser de plus en plus de tâches connexes d'organisation ou d'évaluation (Hamon-Cholet et Rougerie, 2000). L'enrichissement du travail, lorsqu'il a eu lieu, semble avoir été accompagné d'une complexification des tâches à réaliser et donc de la charge mentale qui pèse sur les salariés.

À en croire les études de la DARES, la charge mentale du/au travail a également été renforcée par la mise en œuvre de techniques de management poussant à la mesure de la performance et à l'intensification du travail. L'étude « conditions de travail<sup>97</sup> » identifie ainsi six facteurs d'intensité et de pression temporelle au travail dont 5 sont en augmentation : avoir au minimum trois contraintes de rythme<sup>98</sup> (6% en 1984 à 35% en 2013), avoir un rythme imposé par un contrôle ou un suivi informatisé (25% en 2005 à 35% en 2013), ne pas pouvoir quitter son travail des yeux (15,5% en 1984 à 39% en 2013), devoir fréquemment abandonner une tâche pour une autre urgente (48% en 1991 à 64% en 2013) et changer de poste en fonction des besoins de l'entreprise (22,7% en 1991, 18,7% en 2005 et 23,1% en 2013). Seule la variable « devoir tout le temps ou un peu se dépêcher » est en légère baisse (51,8% en 1998 et 46,4% en 2013). Si l'intensification du travail n'est pas forcément vécue comme un phénomène négatif et que certains peuvent même y trouver une forme de plaisir, selon Michel Gollac (2005), il semble qu'elle peut aussi être ressentie comme un accroissement de la difficulté du travail à réaliser (Hatzfeld, 2004).

Le nombre de salariés dont les rythmes de travail sont soumis à des contraintes de production ou de délais a augmenté, passant de 25% en 2005 à 35% en 2013. La proportion des salariés dont les rythmes de travail sont soumis à au moins trois contraintes simultanées est passée de 6% en 1984 à 35% en 2013<sup>99</sup>. Par ailleurs l'intensification aurait été accompagnée de réductions des temps de pause et d'échanges informels nécessaires à l'autoformation et à la résolution des difficultés auxquelles doivent faire face les salariés, aussi bien sur le plan strictement professionnel que relationnel (Askenazy, 2000).

---

<sup>97</sup> L'étude conditions de travail est réalisée tous les sept ans par la DARES depuis 1984 (1984-1991-1998-2005-2013). Certaines variables ont été ajoutées au fil des études.

<sup>98</sup> Les salariés qui subissent trois des contraintes listées dans l'étude : le déplacement automatique d'un produit ou d'une pièce, la cadence automatique d'une machine, d'autres contraintes techniques, la dépendance immédiate vis-à-vis du travail d'un ou plusieurs collègues, des normes de production ou des délais à respecter en une journée au plus, des normes de production ou des délais à respecter en une heure au plus, une demande extérieure obligeant à une réponse immédiate, les contrôles ou surveillances permanents exercés par la hiérarchie, un contrôle ou un suivi informatisé.

<sup>99</sup> Source- Dares analyse n° 49 - <http://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2014-049.pdf>

Au vu de ces données, la désynchronisation des salariés semble demander une attention supplémentaire dans la réalisation du travail (Molinier, 2009). Le temps partiel peut être mobilisé comme exemple. Selon Alain Supiot (Supiot, 1999), il est tout autant une promesse de liberté qu'une menace de subordination accrue du fait des fragmentations des collectifs et des nouveaux besoins d'informations qui en découlent. En effet un salarié qui travaille 32 heures par semaines, sur 4 jours, aura besoin de faire des efforts constants d'échange d'informations avec les salariés de son équipe afin de ne pas être pénalisé par son temps partiel. C'est au salarié que revient la responsabilité de se maintenir informé de ce qui s'est passé durant son absence. Par ailleurs cette remise à niveau n'est pas toujours identifiée comme un temps de travail par la hiérarchie. Les salariés doivent donc trouver les moyens de maintenir leur niveau d'information sans que cela n'ait de conséquences sur leurs performances ni sur celle de leurs collègues, ce qui semble participer à une augmentation de leur charge mentale. Lorsque les salariés ne sont pas présents à une réunion, il leur revient la responsabilité de récupérer par eux même l'information<sup>100</sup>. À l'hôpital, le phénomène paraît particulièrement complexe. Les services se succèdent, mais les patients restent. À chaque nouveau quart, les personnels médicaux doivent se mettre à niveau, savoir où en est l'état de santé des patients. Certaines études (Barthe, Quéinnec et Verdier, 2004) montrent que la passation est d'autant plus éprouvante que les équipes changent régulièrement et que la relève peut se passer en pleine nuit, au moment où le cerveau est le moins apte à traiter une masse supplémentaire d'informations. Les salariés doivent donc traiter un grand nombre de tâches connexes qui participent à augmenter leur charge mentale (Ibid.).

En ce sens, l'augmentation de la coopération et des tensions entre les salariés, mise en lumière par l'enquête « Conditions de travail », peut en partie s'expliquer par ce besoin accru d'échange entre les salariés. En 2013, 79% des salariés disent être aidés par les collègues lorsqu'ils ont « *du mal à faire un travail délicat, compliqué* », soit 5 points de plus que lors de l'étude précédente (74% en 2005). Cependant ils sont moins nombreux à trouver qu'ils ont « *suffisamment de collaborateurs* » (61,1% en 2013, 65,1% en 2005 et 55,2% en 1998) et les situations de tension avec les collègues augmentent (18,5% en 2005 contre 22,6% en 2013).

---

<sup>100</sup> Selon le baromètre sur la conciliation entre vie professionnelle, vie personnelle et familiale, de l'observatoire de l'équilibre des temps et de la parentalité en entreprise (OPE) réalisé en collaboration avec l'union nationale des associations familiales (UNAF) les horaires de réunion demeurent un problème majeur pour 25% des salariés en 2016. <http://www.unaf.fr/spip.php?article21845>

Selon le modèle de Karasek (1979), la pression temporelle que les salariés subissent est supportable quand elle s'accompagne d'une marge de manœuvre suffisante. À l'inverse, le manque d'autonomie génère des tensions (*job strain*) pouvant conduire à des troubles de la santé mentale. Autrement dit, les difficultés d'articulations des temps sociaux pèsent sur la charge mentale au travail (Molinier, 2009).

Que ce soit au niveau de la charge physique ou de la charge mentale, la désynchronisation représente selon la littérature un risque psychosocial (RPS) pour les salariés. Le « collège d'expertise sur les risques psychosociaux au travail » formé en 2008 par l'Insee sur demande du ministère du Travail, définit les RPS comme l'ensemble des « *risques pour la santé mentale, physique et sociale engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental* » (Gollac et Bodier, 2011). Le collège regroupe les facteurs de risques selon six dimensions<sup>101</sup> dont plusieurs apparaissent en lien avec la désynchronisation : « *L'intensité* », qui s'exprime en termes de quantité ou de complexité de la tâche à accomplir et dont l'accélération semble pouvoir être reliée à la RTT (Askenazy, Coninck et Gollac, 2006 ; Bunel, 2004). La charge mentale relative au « *manque d'autonomie* » dans la réalisation de la tâche paraît d'autant plus importante que les salariés sont désynchronisés et ont donc des difficultés à s'accorder avec les autres personnes impliquées. La désynchronisation semble également jouer sur les « *rappports sociaux au travail* », particulièrement dans le rapport avec les collègues dans la mesure où le collectif est fragmenté et le salarié isolé (cf. supra). Enfin, « *l'insécurité de la situation de travail* » semble également pouvoir être impactée au niveau des perspectives de carrière. En effet, les salariés qui s'inscrivent à « *contretemps* » des pratiques temporelles de leurs entreprises, que ce soit en refusant des horaires atypiques (VSD, décalé, nuit...) ou étendus (heures supplémentaires, report de congés) ou en passant à temps partiel, peuvent se mettre en porte à faux vis-à-vis de leur employeur.

Autrement dit, au vu des liens entre santé et horaires atypiques mis en avant par le rapport du collège d'expertise sur les RPS et celui de l'ANSES, la désynchronisation apparaît comme porteuse d'enjeux majeurs en termes de santé publique.

---

<sup>101</sup> « *L'intensité* » en termes de quantité ou de complexité de la tâche à accomplir, les « *exigences émotionnelles* », le « *manque d'autonomie* » dans la réalisation de la tâche, les « *rappports sociaux au travail* », les « *conflits de valeurs* » et « *l'insécurité de la situation de travail* ».

## 1.4. Les enjeux en termes de culture et de lien social

La culture peut être définie comme « *un ensemble lié de manières de penser, de sentir et d'agir plus ou moins formalisées qui, étant apprises et partagées par une pluralité de personnes, servent, d'une manière à la fois objective et symbolique, à constituer ces personnes en une collectivité particulière et distincte* » (Rocher, 1992, p. 109). Cette définition, inspirée à la fois de la définition historique de Tylor<sup>102</sup> et de celle de Durkheim (manière de penser de sentir et d'agir) confère quatre caractéristiques principales à la culture : la culture qui est « action » s'adresse à toutes les activités humaines, elle est plus ou moins formalisée, elle est partagée par plusieurs individus et, enfin, elle résulte d'un apprentissage.

Dans cette perspective nous pouvons dire que nous recevons de la société une culture temporelle toute faite, qui se fonde sur des pratiques et des représentations collectives transmises d'une génération à l'autre. Cette culture temporelle est faite d'attitudes et de coutumes qui évoluent dans le temps et dans l'espace, comme l'ont montré les travaux de l'anthropologue Edward Twitchell Hall (1984) ou plus récemment, ceux de l'historien François Hartog (2003). La désynchronisation apparaît alors comme une de ces évolutions qui structurent la culture temporelle. Or elle a également comme particularité de fragmenter les expériences individuelles du temps.

Dans un premier temps nous présenterons un bilan critique du temps industriel, puis nous détaillerons les enjeux de la désynchronisation sur le lien social.

### 1.4.1. Caractéristiques et remise en cause du temps industriel

Selon la littérature, le temps de travail qui structure les sociétés post-industrielles se caractérise par son ancrage dans le présent. C'est un temps qui, selon Rosa (2010), accélère au point de ne plus se retourner vers son passé pour le prendre en exemple et sur lequel le futur ne projette plus sa lumière, contrairement à l'hymne au progrès du XX<sup>e</sup> siècle, où le futur apportait la

---

<sup>102</sup> « *La culture ou la civilisation, entendue dans son sens ethnographique étendu, est cet ensemble complexe qui comprend les connaissances, les croyances, l'art, le droit, la morale, les coutumes, et toutes les autres aptitudes et habitudes qu'acquiert l'homme en tant que membre d'une société* » (E.B. Tylor (1871) cité par Rocher 1992 : 105).

justification au présent (Rosa, 2014). Un temps marqué par « *le rétrécissement de l'univers symbolique, l'illusion de l'immédiat, la tyrannie de l'éphémère* » (Dubar, 2011). Un temps ancré dans un présent qui prétend à l'éternité tout en étant immédiat et éphémère. Le temps du « présentisme » pour reprendre le terme employé par Hartog (2003). Il s'agirait d'un temps en crise (Zawadzki 2002; Hartog 2003) marqué par l'incapacité à se projeter à long terme et un affaiblissement des capacités d'action. Un temps que Roger Sue (1994) compare à la créature du Dr. Frankenstein, y voyant une création de l'homme moderne qui lui aurait échappé. Ce temps industriel est dicté par l'entreprise gestionnaire, le rapport paradoxal qu'elle entretient à l'avenir et « *le cercle vicieux* » de ses temporalités selon Mercure (Mercure, 1995, p. 44). La culture temporelle dominante des sociétés post-modernes est dépeinte comme étant celle de la maximisation gestionnaire (Ibid.), de l'urgence (Rosa, 2011), de « l'horloge » (Grossin, 1996)<sup>103</sup>. Elle serait celle de ceux à l'agenda minuté (Chesneaux, 1996) qui se pressent, enchaînent les activités, chassent les « temps morts », jonglent (Bouffartigue et Bouteiller, 2006) avec leur vie privée pour répondre aux impératifs de la vie professionnelle. Le temps serait confondu avec sa mesure. On le « *remplit* », le « *tasse* », le « *compacte* » pour en gagner selon Hartmut Rosa (2011). La ponctualité y est érigée en qualité « naturelle » et l'oisiveté est décriée, contrairement à la société kabyle dépeinte par Bourdieu (1963).

Le bilan dressé par la sociologie est celui d'une insatisfaction, voire d'une « souffrance » temporelle, qui se généralise. L'organisation temporelle de nos sociétés semble pouvoir être considérée comme nocive. Pour Jean Chesneaux (1996, p. 61) nous sommes « *malades du temps minuté* ».

Le temps industriel est la cible de nombreuses critiques de la part des sociologues. Dans une perspective longitudinale, c'est premièrement sa domination quantitative qui a été questionnée par la réduction des temps consacrés à l'activité professionnelle<sup>104</sup> depuis la fin du XIX<sup>e</sup> siècle (Dumazedier, 1962). Forte de ce constat la sociologie des loisirs pose, dès le début des années

---

<sup>103</sup> La description que propose Grossin (1996 ; p49) de la culture temporelle des pays industrialisés est sans appel. « *Leurs pratiques temporelles hypostasient un temps qui n'est pas plus lié à des phénomènes cosmologiques qu'il ne provient des tâches. Il est devenu l'ordre conventionnel inflexible des conduites. Ces dernières s'y confortent de façon fréquente et précise, non pas selon l'une ou l'autre lune, mais à la minute près. Le temps de l'horloge règne sans partage sur une société dont les sujets acceptent sans regimber l'arbitrage et la rigueur instrument et symbole de leur asservissement. Ils se sont fabriqués une « déité laïque » sans visage et sans bienveillance qui dévore ce qu'ils produisent de plus précieux : la vie* »

<sup>104</sup> La durée moyenne du travail ouvrier serait passée de plus de 4000 heures/an vers 1850 à 1800 heures au début du mandat de François Mitterrand (Sue, 1994).

1970, la question de la place de ce temps libéré par le système industriel et celle du temps de travail dans la société. Roger Sue (1994) voit dans le recul quantitatif du temps de travail le signal avant-coureur d'un changement de temps dominant<sup>105</sup>. C'est-à-dire l'émergence d'une nouvelle mentalité et donc d'un nouveau type d'organisation sociale. Sue (1994) suggérait ainsi que le temps de travail, bien qu'institutionnalisé comme dominant, ne serait plus le lien structurant de la vie moderne. Le mal-être croissant vécu par les individus des sociétés modernes s'expliquerait en partie par la transition d'un temps industriel, où le travail régnait en seul maître, vers une société post-moderne, incertaine, où le travail ne structure plus la vie des individus, mais sert toujours d'étalon (ibid.). Grossin (1996) soutient également que nos sociétés connaissent une période de transition vers un nouveau temps dominant. Cette longue période se caractérisait par la coexistence de l'ancien temps dominant (le temps de travail) auquel se superposerait le temps en émergence. Les individus seraient à la fois attachés à des « *valeurs temporelles dépassées* » (Ibid., p.196) et attirés par de nouveaux arrangements. Dans cette perspective, Grossin estime que les représentations collectives du temps industriel ne peuvent plus servir de « *principe indiscuté d'organisation sociale* » (Ibid., p.196), mais qu'ils demeurent profondément ancrés dans la conscience collective.

Or, si Grossin s'accorde avec Roger Sue sur la fin annoncée du temps industriel, il ne prétend pas en connaître son remplaçant, car les évolutions individuelles et collectives ne vont pas au même rythme. La première est rapide et suit l'introduction d'une nouvelle technologie, alors que la seconde s'opère à long terme. Ainsi la représentation collective et le temps dominant continueraient à régler la vie sociale à l'encontre des aspirations individuelles<sup>106</sup>. Pour

---

<sup>105</sup> Un temps dominant se définit, selon Roger Sue (1994), en cinq points. Il se caractérise premièrement, d'un point de vue strictement quantitatif, par sa longueur. Il doit également, pour son versant qualitatif, être le lieu de production des valeurs dominantes d'une société. Il doit être celui des catégories sociales dominantes. Il est également associé au mode de production dominant or, dans les sociétés post-modernes, seul le travail est considéré productif. Enfin, le temps dominant doit faire l'objet d'un consensus social. Il doit être reconnu comme dominant pour justifier de son rôle d'ordonnateur des autres temps sociaux. Pour Sue, le temps de travail ne remplit plus l'ensemble de ces conditions. Cette évolution s'opère suivant 5 phases. Le monopole incontestable de la phase initiale est suivi de l'apparition de nouveaux temps sociaux, directement dépendants du temps dominant. Puis cette mosaïque de temps sociaux hétérogènes prend de l'importance et bien que non encore structurée il y a création de valeurs qui entrent en conflits avec celles du temps dominant. L'impression de « manque de temps » en résulte. Dans une quatrième phase, les temps non dominants s'agrègent et forment une alternative au temps dominant. C'est le temps des crises (sociales, économiques, politiques, culturelles). La société a déjà changé de temps mais ne le sait pas encore. Enfin, dans un dernier mouvement, le temps objectivement dominant est reconnu comme tel, et la société se recompose autour.

<sup>106</sup> « *Cette représentation collective devenant 'autre chose' que celle qui habite les consciences individuelles, bien qu'elles en surgissent, nul ne peut dire avec certitude ce qu'elle sera. Pas davantage ne peut-on prévoir le moment de la substitution de la nouvelle représentation à l'ancienne, ni s'en figurer les modalités. Mais il faut craindre que les conflits préjudiciables aux individus s'aggravent d'autant plus qu'elle tarde* » (Grossin, 1996 :220).

Dumazedier (1988) il n'est pas question de rejeter en bloc le travail, mais de reconnaître la naissance d'une nouvelle « valeur » et de l'articuler dans un rapport dialectique au travail.

Deux voies alternatives se dessinent à travers la littérature : La première peut se résumer à des pratiques « d'ingénierie temporelle » qui affichent l'ambition de maîtriser, d'appriivoiser les « temps-paramètres » par des techniques de management visant à mieux utiliser le temps dont on dispose. Pour Grossin (1996) il s'agit là d'une « *fausse solution* ». Pour Chesneaux ce n'est finalement qu'une « *adaptation docile au fait accompli du temps parcellaire et quantifié, du temps-système ; elle tient plus de la capitulation que de la conquête* » (Chesneaux, 1996, p. 271).

La seconde démarche, davantage politique, ambitionne de repenser l'ordonnement des temps. La « société de libre choix » (Rehn, 1978), la « révolution du temps choisi » (Delors, 1980), « la révolution culturelle du temps libre » (Dumazedier, 1988), « habiter le temps » (Chesneaux, 1996) ou « l'écologie temporelle » (Grossin, 1996) sont autant de propositions engagées qui comptent dénoncer le mythe d'un temps transcendant et dominateur, forcément subi. Ces modèles sociétaux aspirent ainsi à replacer l'individu au centre de la question des temporalités. La question sous-jacente à ces critiques du temps industriel est celle du lien social et du vivre ensemble.

#### 1.4.2. Désynchronisation, culture temporelle et modèle de société

Dans son ouvrage fondateur « *de la Division du travail social* », publié en 1893, Émile Durkheim pose la question de la cohésion de nos sociétés modernes en prise avec la différenciation des individus et la montée de l'individualisme (Durkheim 1978 [1893]). Il y apporte une réponse optimiste<sup>107</sup>, voyant dans le passage d'une société traditionnelle dont la solidarité « mécanique » s'exprime à travers les similitudes des individus qui la composent à une société moderne où la solidarité « organique » est le fruit des interdépendances qui relient des individus différents les uns des autres. Ainsi, selon Durkheim, l'éloignement des individus les rapproche, conférant à la division du travail une fonction morale de solidarité surplombant

---

<sup>107</sup> L'optimisme de Durkheim est cependant à relativiser au vu de son ouvrage « *le Suicide* » publié en 1897.



la fonction économique de productivité<sup>108</sup>. Cette question se retrouve également dans les travaux de Tönnies<sup>109</sup> ou de Weber<sup>110</sup> qui s'interrogent pour leur part sur la capacité des sociétés modernes à maintenir le lien social dans un contexte de mutation industrielle et démographique.

Si la littérature sociologique contemporaine fustige les effets pervers du temps industriel, elle rejette également en bloc la théorie de son remplacement pour y préférer celle d'un prolongement (Thoemmes, 2009b). Ce qui semble être corroboré par les évolutions législatives sur le temps de travail (Pélisse, 2011b). Dans cette perspective, l'enjeu n'est pas de savoir quelle forme de temps dominant va succéder au travail, la question est de savoir quelle sera la nouvelle forme du temps de travail qui va s'imposer. En effet, la situation actuelle semble être celle d'une tension entre deux modèles d'organisation du travail, régulier ou flexible, et non pas entre deux modèles de société, dont seulement l'un serait basé sur le travail.

Cependant ce constat interroge, car si le temps de travail structure la société, la culture temporelle ne semble pas partagée par tous et la désynchronisation apparaît comme un facteur de l'affaiblissement de ce socle commun. Comment dès lors penser une société structurée par un temps qui ne soit pas le même pour tous ?

Certes la culture du temps est inculquée dès le plus jeune âge, notamment par l'institution scolaire (Grossin 1973; Haicault 1989; Elias 2009 [1996]); Darmon 2015), mais peut-on affirmer qu'elle est vraiment partagée par tous comme le sous-entend la définition de la culture ? Le rôle auquel les individus sont préparés n'est pas forcément celui qui sera le leur dans la société. En effet si la culture temporelle est celle du monde du travail, qu'en est-il des 29,5% de la population en âge de travailler (15 à 64 ans) qui est considérée comme inactive ?

Par ailleurs, la définition de la culture pose également le principe d'action. Ainsi sur les 39,7 millions de personnes qui composent la population en âge de travailler seuls 25,5 millions occupent un emploi, dont 1,9 million sont sous-employés<sup>111</sup>. Or, si la culture se construit dans

---

<sup>108</sup> Durkheim relate cependant dans le troisième livre de la division du travail social trois formes de dysfonctionnement de la solidarité organique (l'anomie, qui correspond à un désajustement des fonctions en cas de crises entraînant une rupture de la solidarité, l'insatisfaction au travail liée aux inégalités de conditions entre les classes et enfin les discontinuités ou les ruptures dans le processus de production (chômage) qui entraîne un affaiblissement voire une rupture de la solidarité). (1-désajustement, 2-inégalité, 3 – discontinuité).

<sup>109</sup> *Gemeinschaft und Gesellschaft*, communauté et société, publié en 1887 (Tönnies 2010 [1887]).

<sup>110</sup> *Economie et société*, tome 1 publié en 1922. (Weber 2008-[1922]).

<sup>111</sup> Source Insee - <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1906671?sommaire=1906743>

son expérience, que dire du tiers de la population en âge de travailler qui n'est pas directement soumis à ces temps professionnels.

Cependant est-il vraiment nécessaire d'occuper un emploi pour être sujet aux rythmes du temps industriel ? En effet, l'ensemble de la société paraît rythmé par le temps industriel et les individus qui en font partie ne semblent pas pouvoir y échapper. Les heures d'ouvertures et de fermeture des commerces, des écoles, des transports publics, des services de soin, la programmation des services publics audiovisuels, les jours fériés ou la tarification de nuit sont autant de rappels à l'injonction temporelle à laquelle les individus sont soumis, qu'ils aient ou non un emploi. Ainsi le temps industriel serait partagé par tous, même s'il peut être vécu de manière différente, car la société est intégralement structurée sur la trame de la synchronisation. Nonobstant, le processus de la désynchronisation sous-entend que les temps de travail ne sont plus forcément synchronisés avec les temps des institutions et que les individus ne partagent plus forcément les rythmes professionnels.

La question qui en découle est celle du « vivre ensemble ». Comment faire société dans un cadre désynchronisé ? Comment organiser une société où les citoyens ne partagent pas le même cadre temporel ? Comment maintenir une culture, des traditions, si les personnes ne peuvent plus se réunir et partager ? Les enjeux de société qui se sont posés au début de l'ère industrielle - sous la forme de la dialectique, entre la durée des temps professionnels et la capacité à faire société pour des individus dont la vie se réduisait au travail et à la survie (Cross, 1989) - semblent désormais se poser par le truchement de la désynchronisation. Comment fédérer et partager en l'absence d'échanges et de rencontres ? Comment transmettre l'importance d'une fête si ce n'est plus un jour chômé ? Comment maintenir des collectifs professionnels entre des salariés qui ne se croisent pas, tels les livreurs ou des auxiliaires de vie ?

Le projet de société peut-il se confondre avec le projet économique des entreprises ? Les NTIC, qui permettent la continuité d'une activité professionnelle par des salariés désynchronisés peuvent-elles également permettre la continuité d'une société désynchronisée ? Le développement des services publics en ligne, accessibles à toute heure du jour et de la nuit, semble indiquer une évolution en ce sens, mais est-ce que les solutions valides pour l'organisation de certains services le sont également pour maintenir sa cohésion et son système de valeurs ?

Par ailleurs, comment organiser une société désynchronisée ? En l'état actuel, la désynchronisation peut être perçue comme une opportunité pour l'organisation des flux professionnels quotidiens, permettant de décongestionner les routes et les transports en commun (Boulin, 1997, 2003) et limitant ainsi les investissements publics. Ainsi, dans une société où le travail ne serait pas inscrit dans un cadre horaire normé, dans une perspective d'égalité envers l'ensemble des citoyens, les services publics ne seraient-ils pas répartis sur l'ensemble des heures du jour et de la nuit ? Dans cette logique, les structures scolaires ne devraient-elles pas être ouvertes à toute heure pour accueillir les enfants, comme les hôpitaux ou les commissariats ? Cette vision met en avant les difficultés d'organisation et de financement auxquelles l'État et les collectivités devraient faire face pour maintenir un service équivalent sur toute la durée de la journée, de la semaine et de l'année.

La désynchronisation pose des questions en termes de structuration de la société. Comment maintenir un lien social suffisamment robuste pour faire société et comment organiser une société, des services partagés, pour des individus qui ne partagent pas les mêmes rythmes de vie ?

À travers cette présentation sommaire de la littérature traitant des quatre niveaux d'enjeux qui accompagnent le phénomène de la désynchronisation, nous avons cherché à circonscrire les interrogations sociologiques en nous appuyant sur le réel observé. Cet état des lieux nous a permis de mettre en lumière le caractère préminent de la désynchronisation et de faire émerger un ensemble de questions de recherche sur lesquelles nous avons structuré ce travail de thèse.

## 2. Questions de recherche et dispositif méthodologique.

La seconde partie de ce chapitre sera structurée en trois temps. Le premier sera consacré au développement des questions de recherche et à la présentation de l'objet de recherche principal : le compte épargne-temps (CET). Les deux suivants développeront le dispositif méthodologique mis en place pour y répondre. Afin de ne pas trop alourdir la lecture, nous avons focalisé la présentation sur l'essence des dispositifs et la finalité recherchée, plutôt que sur les détails de leurs techniques. Le texte a ainsi été allégé d'un ensemble de tableaux, de documents et de références que nous avons reportés en annexes.

### 2.1. Questions de recherche et objet d'étude.

Poser les enjeux de la désynchronisation permet de circonscrire l'interrogation sociologique en partant des problèmes réels déjà observés. Dans cette perspective, nous avons mis en avant quatre niveaux d'enjeux, ouvrant chacun sur une ou plusieurs questions auxquelles ce travail de thèse vise à répondre. Dans un premier temps nous développerons les questions de recherche ainsi que les hypothèses qui ont été formulées pour construire le dispositif méthodologique capable d'y apporter des éléments de réponses. Puis, dans un second temps, nous développerons les rationalités sous-jacentes à la sélection du CET comme objet de recherche.

#### 2.1.1. Questions et Hypothèses de la recherche

L'analyse des enjeux de la désynchronisation a fait émerger huit questions de recherche que nous présenterons de manière synthétique :

Question 1- Dans quelles mesures les dispositifs de « temps choisi » intègrent-ils les besoins des entreprises ? Les mécanismes de « temps choisi » sont-ils orientés vers les usages des salariés ou sont-ils également pensés comme des mécanismes de flexibilisation de la production ?

Hypothèse 1- Les dispositifs de « temps choisi » sont pensés comme un levier de la flexibilité permettant aux entreprises d'améliorer leurs performances économiques en intégrant les préoccupations de production et de débouchés avant les aspirations temporelles des salariés.

Question 2 - La désynchronisation mène-t-elle vers un nouveau mode de régulation du temps de travail en entreprise et, si oui, quelles en sont les caractéristiques ?

Hypothèse 2- Les entreprises se saisissent des opportunités légales pour se réapproprier la maîtrise des questions de temps. On assiste de ce fait à un transfert de puissance normative de l'état et des syndicats vers les entreprises.

Hypothèse 3- Le nouveau mode de régulation laisse davantage de place au couple salarié/hiérarchie en écartant les acteurs collectifs (syndicats). On assiste à l'émergence d'une négociation interindividuelle.

Hypothèse 4- La négociation interindividuelle n'est pas forcément plus favorable aux salariés que les compromis issus de la négociation collective.

Question 3 – La désynchronisation a-t-elle des effets sur la norme temporelle et, si oui, lesquels ?

Hypothèse 5- La désynchronisation renforce le mouvement de sécularisation du temps.

Hypothèse 6- On assiste à l'émergence d'une nouvelle étape du temps industriel : le marché des temps.

Hypothèse 7 – Le temps devient une marchandise comme une autre voire une monnaie que l'on peut stocker et sur laquelle on peut spéculer.

Question 4 - La désynchronisation représente-t-elle un principe d'organisation nécessaire pour assurer le bon fonctionnement d'une entreprise ou est-ce un levier supplémentaire de gestion de la production qui peut être utile, mais dont l'utilisation abusive est contre-productive pour les entreprises ? (La désynchronisation est-elle une vraie bonne idée pour les entreprises ?)

Hypothèse 8- La désynchronisation représente un risque pour les entreprises qui ne la maîtrisent pas. Sans prise en compte des situations individuelles par le management, la flexibilisation risque d'avoir les effets inverses à ceux recherchés par les entreprises.

Question 5- La désynchronisation peut-elle être considérée comme un pas en avant vers l'autonomie ou l'autodétermination temporelle des salariés ou à contrario comme une perte de droit ?

Hypothèse 9- Les effets de la désynchronisation varient d'un salarié à l'autre en fonction de leurs caractéristiques socioprofessionnelles (âge, profession, situation familiale, niveau de revenu, secteur d'activité, genre, etc.)

Hypothèse 10- La désynchronisation renforce les situations de précarité et les inégalités en favorisant les salariés ayant le moins de difficultés temporelles au détriment des salariés pour qui l'articulation est la plus compliquée.

Question 6 - La désynchronisation offre-t-elle des pistes pour réduire les inégalités homme/femme ou est-ce au contraire un facteur d'accélération de ces inégalités ?

Hypothèse 11- La désynchronisation renforce plus qu'elle ne diminue les inégalités homme/femme, en favorisant la spécialisation des rôles.

Question 7- Du point de la vue de la santé, la désynchronisation des temps représente-t-elle un facteur pathogène ? En d'autres termes, les salariés sont-ils suffisamment armés pour gérer seuls leurs temps dans un environnement dérégulé, ou est-ce un enjeu de santé publique qui nécessite une intervention étatique sur la gestion des temps sociaux (à l'image de ce qui est fait pour les questions d'obésité ou de tabac) ?

Hypothèse 12- Les salariés ne sont pas tous suffisamment armés pour résister aux injonctions des temps professionnels. La désynchronisation représente en ce sens un risque de santé publique.

Hypothèse 13- Sans protection collective, la société s'expose à une épidémie de chronopathies générant des risques sociaux et des coûts économiques majeurs.

Question 8- La désynchronisation impacte-t-elle le lien social et, si oui, représente-t-elle un risque pour le vivre ensemble ?

Hypothèse 14- En l'état actuel, la désynchronisation ne représente pas un risque réel pour la cohésion sociale, cependant, elle est un risque pour l'intégration de certains.

Hypothèse 15- La désynchronisation va compliquer l'investissement dans la vie publique des salariés.

En somme, l'ensemble de ces huit questions de recherche recouvre deux interrogations. Celle de l'état actuel de la désynchronisation - à savoir son envergure et son niveau de développement. Il s'agit de comprendre si la désynchronisation est une évolution ou une révolution de la norme temporelle professionnelle (question 1, 2 et 3). La seconde interrogation est celle du bilan de ce phénomène pour les salariés, pour les entreprises et pour la collectivité (Questions 4, 5, 6, 7 et 8).

### 2.1.2. L'objet d'étude, le compte épargne-temps (CET)

Afin de répondre à l'ensemble de ces questions de recherche, il est nécessaire de considérer plusieurs niveaux d'analyses. Pour saisir les questions de la flexibilité et des conditions de travail (question 1) de la régulation au sein des entreprises (question 2) et de construction de la norme temporelle (question 3), il est nécessaire de s'intéresser à la négociation collective sur les dispositifs de désynchronisation au niveau des entreprises. Pour les questions relatives au bilan de la désynchronisation pour les entreprises (question 4), pour les salariés (question 5 et 6) et pour la société (question 7 et 8), il est nécessaire de s'intéresser aux pratiques temporelles individuelles et collectives qui découlent de l'utilisation de ces mécanismes négociés.

Dans cette perspective, nous avons développé un dispositif méthodologique mixte en 3 étapes, composé d'une enquête quantitative et de deux enquêtes qualitatives. Il s'agissait dans un premier temps d'étudier un dispositif phare de la désynchronisation, de par son ampleur et ses répercussions, à travers les lois et leurs adaptations locales (accords d'entreprise) puis, dans un second temps, de confronter les possibilités offertes par la négociation collective aux usages réels qu'en ont les salariés, enfin la dernière étape consistait à replacer le dispositif étudié dans le contexte plus général de la désynchronisation et de l'articulation des temps sociaux en s'intéressant à l'ensemble des pratiques individuelles et collectives mises en œuvre par les salariés. Nous avons ainsi cherché à obtenir une image précise et complète de l'ampleur du phénomène et de ses répercussions sur l'ensemble des acteurs concernés.

Le dispositif qui a été retenu comme objet de recherche est le compte épargne-temps (CET). Ce choix a été construit selon quatre rationalités :

-Premièrement, le dispositif d'épargne-temps, instauré en 1994, est le dernier né de la famille des dispositifs de désynchronisation. Aucune évolution majeure en termes de dispositifs de gestion et de maîtrise du temps de travail n'a été instaurée depuis. Ce qui pourrait laisser penser que l'épargne-temps est venue compléter de manière satisfaisante la « boîte à outil » de la gestion du temps de travail.

-Deuxièmement, l'épargne-temps est un dispositif négocié de manière collective, mais utilisé de manière individuelle, choisie par le salarié. Il est donc doublement porteur de sens. D'une part, le contenu de la négociation permet de saisir les aspirations collectives relatives à la maîtrise individuelle des temps professionnels. En soulignant les points nodaux en matière d'aspirations à la maîtrise des temps, le CET peut donc servir de « révélateur » des conflits et aspirations temporels qui marquent une époque. D'autre part, le fait même de négocier l'instauration d'un dispositif d'épargne-temps au sein d'une structure témoigne d'une forme de reconnaissance par l'employeur des temps non-professionnels et donc, indirectement, de leur utilité sociale. Ce qui semble souligner une évolution dans le rapport de subordination temporelle du salarié à l'employeur et préfigurer conséquemment une évolution de l'organisation de la production.

-Troisièmement, le CET est le dispositif qui permet la gestion la plus étendue du temps de travail. En effet, l'épargne-temps décadennasse la norme juridique du temps de travail en permettant la pluriannualisation des périodes de références. Aux mécanismes d'harmonisations des temps sociaux s'ajoute, avec le CET, une dimension de projet au long cours.

-Quatrièmement, les évolutions juridiques récentes portant sur la négociation collective, sur les temps de travail et sur la capitalisation des temps, ont engendré une multitude de nouvelles possibilités d'épargne-temps dont les formes et les implications n'ont pas pu être étudiées par les recherches menées sur le sujet à la fin des années 1990 (Flautre, 2002 ; Terssac et al., 1997, 1998, 1999). En effet le dispositif de capitalisation est premièrement défini par le législateur qui inscrit dans la loi les contours de l'épargne-temps. Dans cette perspective, il est nécessaire de souligner que trois lois successives<sup>112</sup> ont profondément changé les principes fondamentaux du CET dans les quinze dernières années (cf. chapitre 3). La « plastique » finale du dispositif est cependant définie par la négociation collective. Ce qui permet l'adaptation des lois aux contextes spécifiques des différentes branches d'activités, puis des entreprises, voire même au

---

<sup>112</sup> La loi n° 2003-47 du 17 janvier 2003 relative aux salaires, au temps de travail et au développement de l'emploi la loi n° 2005-296 du 31 mars 2005 portant réforme de l'organisation du temps de travail dans l'entreprise et la loi n° 2008-111 du 8 février 2008 pour le pouvoir d'achat.



sein des divers établissements d'une même entreprise. Dans cette perspective, les lois du 4 mai 2004<sup>113</sup> et du 20 août 2008<sup>114</sup> ont non seulement étendu le champ de la négociation collective, mais elles ont également remis en cause le « principe de faveur ». Ainsi en consacrant la faculté de déroger conventionnellement à une convention collective de niveau supérieur, ces lois semblent avoir engendré le transfert de la protection des salariés de l'état vers les partenaires sociaux (Canut, 2009) (cf. chapitre 1). Enfin, les dispositifs d'épargne-temps s'articulent sur le droit du travail. En d'autres termes, toute évolution du droit du travail aura des répercussions sur le fonctionnement des mécanismes d'épargne-temps. À cet égard, le décret du 15 octobre 2002<sup>115</sup> et la loi du 17 janvier 2003<sup>116</sup> relatifs au calcul du temps de travail et au contingentement des heures supplémentaires ont considérablement assoupli la norme temporelle légale, instaurant la possibilité d'élargir le volume temporel pouvant être épargné chaque année. La succession des réformes relatives au calcul du temps de travail, à l'épargne-temps ou à la négociation a grandement influencé le cadre juridique dans lequel l'épargne-temps a été instaurée et donc très probablement les formes de cette dernière. La prégnance du contexte économique dans la négociation de la norme temporelle locale (Thoemmes, 2009b) participe également à justifier un retour sur les dispositifs d'épargne-temps. En effet le contexte économique actuel est sensiblement différent de ce qu'il était lors de la généralisation des dispositifs<sup>117</sup>. D'autre part, les évolutions juridiques ont rapproché le dispositif d'épargne-temps des partenaires sociaux et donc de leurs préoccupations immédiates. Or, dans le contexte actuel marqué par des crises d'emploi et de pouvoir d'achat, les préoccupations d'ordre économique semblent occuper une place de choix.

Au vu de ces quatre caractéristiques, le compte épargne-temps ne doit pas être considéré comme un simple mécanisme « supplémentaire » venant s'ajouter à la gamme des dispositifs de désynchronisation. C'est au contraire un dispositif unique – par bien des aspects - qui permet saisir les tensions et les évolutions relatives aux aspirations temporelles des salariés, ainsi que les normes qui en découlent.

---

<sup>113</sup> Loi n° 2004-391 du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social.

<sup>114</sup> Loi n° 2008-789 du 20 août 2008 portant rénovation de la démocratie sociale modifie les règles relatives à la négociation collective.

<sup>115</sup> Décret n° 2002-1257 du 15 octobre 2002 relatif à la fixation du contingent annuel d'heures supplémentaires.

<sup>116</sup> Loi n° 2003-47 du 17 janvier 2003 relative aux salaires, au temps de travail et au développement de l'emploi.

<sup>117</sup> Le dispositif du CET a été pensé comme un mécanisme de « temps choisi » ayant pour objet de permettre le partage du travail. Il a été généralisé dans une période de « croissance » économique et de réduction du chômage, or les crises financières de 2001 et 2007 ont largement dégradé la conjoncture économique française.

## 2.2. L'enquête quantitative

L'analyse statistique des accords d'entreprise issus de la négociation collective sur le temps de travail ne permet pas, à elle seule, d'expliquer les orientations individuelles et collectives en matière de temps de travail. Elle apporte cependant trois éléments particulièrement éclairants.

-Pour commencer, les accords d'entreprise posent le cadre local de la norme temporelle. Ils délimitent le périmètre à l'intérieur duquel les salariés vont pouvoir évoluer. En effet la connaissance de la loi ne suffit pas à appréhender la complexité des réalités individuelles, car c'est au niveau local, à l'échelle de la branche voire de l'entreprise, que se dessinent les contours de la norme temporelle professionnelle.

-D'autre part, l'étude systématique d'un dispositif temporel négocié sur une base légale commune (la loi) permet d'identifier et de catégoriser la multitude des logiques qui sous-tendent la construction de la norme temporelle à un moment donné. Elle permet de concevoir le mouvement de va-et-vient entre les différents niveaux (du législateur au négociateur et vice-versa) caractéristique de l'action publique négociée (Groux, 2001, 2005) et ainsi de saisir l'interpénétration des intérêts de chacun. L'émergence d'un compromis institutionnel récurrent peut dès lors être considérée comme révélateur d'une dimension significative et pérenne de la norme temporelle. Autrement dit, les dimensions réglées de la norme temporelle sont considérées comme structurantes de l'ensemble des normes collectives et de leurs appropriations individuelles.

-Enfin, l'étude statistique des règles produites par la négociation collective permet d'effectuer des comparaisons et de saisir des tendances. L'étude de ces normes temporelles réglées permet d'effectuer trois séries de comparaisons : entre les évolutions légales et les évolutions conventionnelles du dispositif ; entre les différentes versions d'un dispositif au sein d'une même structure ; ou encore entre les différentes structures ayant institué l'épargne-temps. La mise en perspective de ces trois séries de résultats permet de mieux saisir les évolutions en matière de normes temporelles du et au travail. Par ailleurs, la mise en lumière de l'importance relative des différentes rationalités qui sous-tendent les compromis à un moment donné permet de dégager des tendances et d'en appréhender l'ampleur.

Il n'est pas question de remplacer l'étude des usages individuels et collectifs par la seule analyse statistique des normes institutionnalisées, mais de s'appuyer sur celle-ci afin d'affiner notre compréhension du phénomène. L'étude des normes temporelles à travers les règles collectives ne se substitue donc pas à l'étude des trajectoires individuelles : elle la précède et elles se complètent.

### 2.2.1. La construction de la base de données

L'absence de document proposant une vision globale du dispositif CET a nécessité le développement de notre propre matériau préalablement à l'analyse. Pour ce faire, nous avons entrepris la construction d'une base de données regroupant un échantillon représentatif des accords épargne-temps signés en France durant les dix dernières années. Trois étapes ont marqué ce processus : La collecte des « données primaires », le développement d'un outil de codage permettant de transformer le contenu textuel en variables binaires et l'encodage, à proprement parlé, des accords dans la base de données.

L'encodage des données ne représentant aucun enjeu méthodologique majeur, nous consacrerons cette partie à une description détaillée des deux premières étapes : la collecte des accords et la construction des outils d'encodage.

La collecte des accords d'entreprise a été réalisée grâce au soutien de la Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi (DIRECCTE) à laquelle le Code du travail (art R2231-9) attribue la mission de centraliser et rendre disponibles les résultats de la négociation collective<sup>118</sup>.

Afin d'obtenir un traitement statistique valide, nous avons fixé la taille de l'échantillon souhaité à 1 000 accords. Nous avons effectué une première recherche sur le département de la Haute-Garonne qui a permis d'isoler 73 accords portant sur le CET. Parmi lesquels des accords d'entreprise, des amendements à des accords existants, des renoncements et des déclarations d'intentions. La recherche a ensuite été élargie à l'ensemble des départements de Midi-Pyrénées

---

<sup>118</sup> Détail de l'accès au terrain en annexes

pour un résultat de 138 CET sur une cohorte de 1936 accords portant sur le temps de travail, soit 7% des négociations. La principale concentration des accords étant au niveau de Toulouse et des autres pôles économiques de la région, nous avons décidé - par extrapolation - d'élargir les recherches en ciblant principalement les départements abritant les plus grandes agglomérations françaises. Par ailleurs, afin de compenser un possible biais lié à la distribution géographique des accords, nous avons également effectué des recherches dans les départements les moins peuplés du pays. A cette fin, 982 accords compte épargne-temps ont été isolés sur une base de 9 979 accords portant sur le temps de travail. Ainsi, on observe que 9,84% des accords négociés sur le temps de travail entre 2006 et 2013 ont trait au compte épargne-temps.

Département	Densité	Accords temps de travail	Accords CET	% d'accords CET
Alpes Maritimes	251	807	41	5%
Ariège	31	122	5	4%
Aude	50	72	9	13%
Aveyron	32	208	27	13%
Bouches / Rhône	388	592	44	7%
Creuse	22	33	2	6%
Haute Garonne	197	979	75	8%
Gers	30	101	6	6%
Gironde	145	1069	48	4%
Loire Atlantique	188	1583	106	7%
Lot	33	204	6	3%
Hautes Pyrénées	51	118	6	5%
Rhône	531	531	38	7%
Paris	21 370	3356	555	17%
Tarn	65	177	14	8%
Tarn et Garonne	65	27	0	0%
Total		9979	982	10%

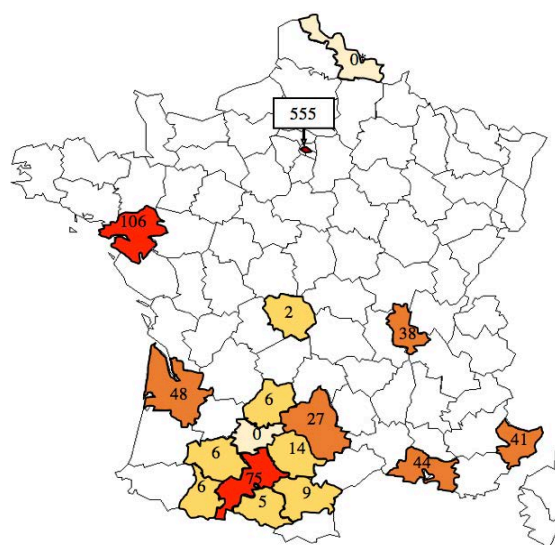


Tableau 1 - Répartition des accords CET par département Figure 1 - Répartition géographique des accords CET

L'échantillon étudié couvre 16<sup>119</sup> départements français, pour une population totale de 12 940 608 habitants<sup>120</sup>, soit 19,4% de la population française. Si l'on considère la densité de population comme indicateur pour différencier les territoires urbains des ruraux, on peut créer deux catégories de départements en fonction de leur population : ceux ayant une densité de population inférieure à 100 habitants au km<sup>2</sup> et ceux ayant une densité supérieure.

- Neuf départements étudiés sont « ruraux » avec une densité moyenne de 43 habitants par km<sup>2</sup> et une population totale de 2 187 611 habitants ;

<sup>119</sup> Le moteur de recherche du logiciel @ccent-web n'a généré aucun résultat pour la région du Nord. Nous n'avons eu connaissance de l'existence d'un codage différent pour cette région que lors d'un échange avec le personnel de la DIRECCTE qui a eu lieu à posteriori de la période de collecte de données.

<sup>120</sup> Les populations et densités relevées correspondent au recensement effectué par l'Insee en 2010.

- Six sont davantage « urbains » avec une population totale de 8 750 862 habitants et une densité moyenne de 283 habitants par km<sup>2</sup> ;
- Paris, uniquement urbain, avec une population de 2 243 833 et une densité de 21 370 habitants par km<sup>2</sup>.

En se basant sur le travail de cartographie des aires urbaines et rurales en France<sup>121</sup>, on ne recense que 14 accords provenant d'établissements situés en zones rurales, soit 2% de l'échantillon<sup>122</sup>. À l'inverse 58% des accords CET sont signés à Paris. La majorité des accords émanent donc des grands centres urbains. Dans les départements les plus ruraux, les accords sont majoritairement signés dans les villes les plus importantes de ces territoires appuyant cette surreprésentation de l'urbanité dans les lieux de signature des accords.

Afin de construire une base de données statistiquement exploitable, nous avons élaboré une grille d'encodage permettant de transcrire les particularités de chaque accord d'entreprise<sup>123</sup> en variables binaires. La grille se compose de sept catégories de variables dont cinq portent directement sur le compte épargne-temps (l'ouverture, l'alimentation, l'utilisation de l'épargne, la clôture du compte et des conditions générales d'utilisations), et deux concernent l'environnement dans lequel l'accord se construit (les éléments d'informations relatifs aux préambules des accords et ceux relatifs à la présence syndicale). Chaque accord d'entreprise a ainsi été manuellement encodé dans son intégralité<sup>124</sup>.

La grille d'encodage papier a été construite de manière empirique. Plusieurs dizaines d'accords ont été codés à maintes reprises (15 au total), avant d'obtenir une version stabilisée de la grille<sup>125</sup> prenant en compte toutes les informations contenues dans les accords et réduisant autant que faire se peut le nombre de réponses ouvertes en proposant, à la place, des modalités fermées.

---

<sup>121</sup> Source DATAR 2010

<sup>122</sup> Ces zones rurales ne sont pas forcément situées dans des départements à faible population puisque deux sont dans les Bouches du Rhône qui est le troisième département le plus peuplé de France.

<sup>123</sup> Lors du codage une distance a été prise avec la terminologie juridique utilisée au sein des accords et textes de lois. Nous avons ainsi choisi de nous rapprocher du vocabulaire d'usage en sociologie afin d'éviter d'éventuels contresens et de faciliter la compréhension du lecteur.

<sup>124</sup> L'intégralité des accords a été codée à l'exception des articles relatifs à la publicité, à la dénonciation ainsi que certains aspects du dépôt auprès des autorités compétentes, ces éléments n'apportant pas d'informations complémentaires sur l'objet du CET.

<sup>125</sup> Grille de codage disponible en annexe.

Afin de limiter la possibilité d'une « *distorsion involontaire* » (Jones, Burnay et Servais, 2000) du sens lors de la lecture des accords, nous avons comparé plusieurs accords encodés par deux personnes différentes. Chaque discrédance observée a donné lieu à une explication des raisons ayant poussé à préférer une catégorie à une autre et à une clarification de la catégorie incriminée. Ce type de tests a été répété à chacune des étapes de construction de la grille d'encodage avec des accords différents.

Cette approche a eu pour objet de réduire le travail de traitement par un pré-codage des données. L'objectif final étant de transformer des observations qualitatives en variables binaires pour construire une base de données pouvant être exploitée statistiquement. Plusieurs réponses ont cependant été laissées ouvertes dans la grille d'encodage afin de permettre l'observation d'éléments à la marge.

La quantité d'informations contenue dans chaque accord d'entreprise n'étant pas comparable, certains étant extrêmement succincts et d'autres, incomplets, il a été nécessaire de procéder à une sélection. Les avenants apportant des précisions sans rappeler les éléments principaux de l'accord d'origine ; les dénonciations ; les accords ne faisant que brièvement allusion au dispositif du CET à l'intérieur d'une négociation plus vaste ont ainsi été écartés durant la phase de codage. Sur les 979 accords extraits de la base de données de la DIRECCTE, 85 ont ainsi été retirés (9%) lors de la première phase de construction de la base de données. Les 894 accords restants ont été numérotés puis centralisés dans un fichier Excel comportant 387 modalités (colonnes) et 894 entrées (lignes), soit 324 848 données<sup>126</sup>.

### 2.2.2. Traitement statistique des données

Une fois l'étape de l'encodage terminée, la base de données constituée sous Excel a été testée pour corriger d'éventuelles erreurs. Nous avons ainsi procédé à deux types de tests de contrôle :

---

<sup>126</sup> Le nombre total d'informations est de 324 848 au lieu de 346 365 potentielles du fait des 25 catégories « autres » dont le taux de remplissage atteint uniquement 4,7% (cf. annexes). Sur les 324 848 modalités composant la base de données, 47 357 ont été directement extraites à l'encodage, les 277 491 restantes ayant été obtenues par déduction. A titre d'exemple : s'il n'est pas fait état d'un certain mode d'alimentation, il est alors déduit que ce mode n'est pas possible dans le cadre de l'accord.

Des tests aléatoires<sup>127</sup> pour vérifier qu'aucune erreur d'encodage ou de « décalage » n'avait eu lieu et des tests systématiques<sup>128</sup> par croisement de variables pour s'assurer de la cohérence des accords. Les tests ont été répétés jusqu'à ce que plus aucune erreur ne soit observée. La réalisation de ces tests de contrôle a également permis de mettre en évidence l'isolement de certaines variables et la grande diversité de précision des accords.

Les premiers calculs de statistique descriptive (somme, moyenne, variance) et les premiers résultats quantitatifs ont été obtenus à l'aide du logiciel Excel. Ils ont permis de dégager une « image » générale de l'échantillon. Pour l'étape suivante, la constitution de classes d'accords à l'intérieur de l'échantillon, nous avons utilisé plusieurs logiciels de traitement statistique. Ne disposant d'aucune licence d'utilisateur, nous avons comparé les différents logiciels en « libre accès<sup>129</sup> » afin de déterminer l'outil le plus adapté à nos besoins. Les questions d'ergonomie et de prise en main dans la sélection des données ont été particulièrement décisives.

Nous avons finalement opté pour une combinaison de 3 logiciels, utilisant XLSTAT associé à Excel pour la classification par nuées dynamiques (Kmeans). La représentation graphique proposée par ce logiciel étant sensiblement plus adaptée au traitement d'un grand volume de données. Le logiciel SPSS, a lui été utilisé pour réaliser des statistiques bivariées ainsi que pour une analyse factorielle exploratoire<sup>130</sup>.

La classification interactive par la méthode des nuées dynamiques, déjà utilisée dans de nombreuses études en sciences sociales<sup>131</sup>, a été premièrement envisagée. Elle a permis d'aboutir à trois classes homogènes, mais dont l'analyse a montré les limites. Ces difficultés d'interprétation nous ont poussées à envisager une seconde approche, non interactive, basée sur la méthode Kmeans des « centres mobiles ». Nous avons premièrement déterminé un nombre

---

<sup>127</sup> Il s'agit de sélectionner aléatoirement une ligne de code, représentant un accord d'entreprise et de vérifier que chaque information est correctement encodée.

<sup>128</sup> Les tests systématiques consistent à calculer la valeur théorique d'une variable en fonction d'autres variables la composant ou y étant étroitement liées, puis de comparer ce résultat théorique à la valeur encodée. Par exemple, il ne peut pas y avoir davantage de partenaires sociaux qui signent un accord que de négociateurs présents. En comparant la somme des deux types de variables (présence et signature) nous effectuons un contrôle de cohérence sur la série de variables. Chaque erreur observée entraîne la comparaison de l'encodage avec l'accord d'origine et la correction si nécessaire. Il ne faut pas oublier que nombreux accords ne sont pas totalement « cohérents », ou « compréhensibles », ils ne fournissent pas tous les détails nécessaires ou affichent des éléments contradictoires.

<sup>129</sup> Versions d'essais pour les logiciels XLSTAT du développeur Addinsoft, SPSS de Microsoft et SPAD du développeur Coheris, et versions gratuites pour les logiciels PSPP et R du collectif GNU.

<sup>130</sup> L'analyse factorielle par composantes multiples a certes validé les résultats obtenus par la classification, elle n'a cependant pas permis de dégager de nouveaux résultats significatifs.

<sup>131</sup> Dont les travaux réalisés par le CERTOP sur le compte épargne-temps au début des années 2000.

de classes maximum ( $K=10$ ) au-delà duquel nous avons considéré que la finesse du regroupement complexifiait davantage l'analyse qu'elle ne la simplifiait.

Nous avons ensuite généré une classification automatique sur l'ensemble des variables « dépendantes<sup>132</sup> » de l'échantillon pour chaque nombre de classes ( $K = 3$  à  $10$ ) fixé. Autrement dit, c'est le logiciel qui a opéré la sélection entre les classes devant être préservées et celles devant être écartées. Les classifications obtenues ont été comparées selon trois critères : L'inertie inter- et intra-classe, la taille des classes et la proportion des variables explicatives<sup>133</sup>. Tenant compte de l'homogénéité de la distribution des variables dans chaque classe, du nombre de variables significatives dans leur élaboration, de leur taille et du nombre d'accords devant potentiellement être écartés ainsi que des difficultés d'interprétation rencontrées avec un nombre de classes trop petit, nous avons retenu une répartition en huit classes.

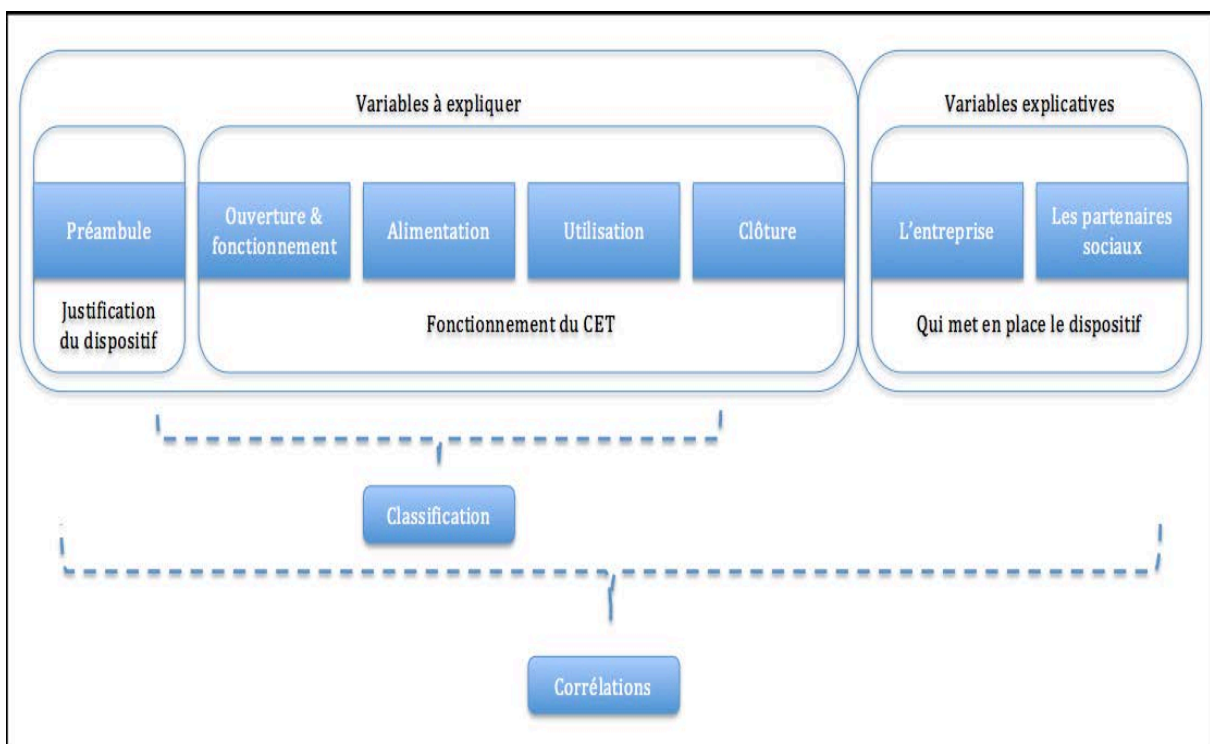


Figure 2 - Méthode de caractérisation des classes d'accords

<sup>132</sup> Les variables indépendantes ont été écartées afin de construire des classes d'accords permettant de caractériser le dispositif du CET dans son fonctionnement. En effet, l'objectif de l'analyse étant avant tout de comprendre quels types de mécanismes existent, si l'on avait intégré l'ensemble des variables dans l'élaboration des classes, elles auraient été marquées par des caractéristiques transversales non pertinentes pour l'analyse. Si par exemple nous avons intégré la taille des entreprises dans la classification, cela aurait entraîné le rapprochement de toutes les PME et cela sans qu'il n'y ait de lien avec le CET. Il en va de même pour le lieu de la négociation ou les partenaires sociaux présents.

<sup>133</sup> Détail de la méthode en annexe



Une fois le nombre de classes déterminé, l'étape suivante a consisté à comparer les différents regroupements obtenus par la classification automatique afin de faire ressortir ce qui les définit et les inscrit en opposition aux autres. D'une part, nous avons cherché à isoler les variables les plus significatives de la classification, à l'aide du test ANOVA réalisé à l'étape précédente. Pour ce faire, nous avons hiérarchisé (en fonction de la valeur du test F) les 163 variables significatives dans la construction des classes.

D'autre part, nous avons cherché à caractériser l'existence d'un lien entre les variables « classes » nouvellement créées, et l'ensemble des variables de la base de données. Contrairement à la classification qui a été effectuée uniquement sur les variables dépendantes, l'analyse des correspondances a été effectuée sur l'ensemble des variables. La construction des classes a pour objectif de faire émerger une typologie de CET. L'analyse des corrélations a pour objectif de définir les différents types de classes et de les relier autant que possible à un ensemble de facteurs explicatifs. Pour l'ensemble des classes, l'analyse ANOVA de la variance permet facilement d'isoler les variables les plus représentatives. À l'échelle des groupes, l'utilisation des tableaux de contingence permet de faciliter la lecture des données. En effet, la valeur critique de minimum cinq observations nécessaires pour l'élaboration d'un test de correspondance n'est pas systématiquement atteinte, ce qui a pour conséquence de faire chuter le niveau de significativité du test du Chi Deux. Dans le cas des variables dites corrélées au sens du Chi Deux, il est nécessaire d'affiner la lecture en se concentrant sur les liens spécifiques de chaque classe avec les différentes modalités des variables testées<sup>134</sup>.

---

<sup>134</sup> Exemple de lecture graphique en annexe.

## Rappel méthodologique sur les méthodes statistiques de classification

La classification ("analyse typologique", "taxonomie", "taxinomie" ou encore "analyse en clusters" (amas)) permet d'obtenir une représentation schématique « simple » d'une base de données complexe, à partir d'une répartition des observations dans N classes définies par l'observation de P variables. La classification permet donc de rassembler les éléments qui se ressemblent et/ou de séparer ceux qui diffèrent (Lebart, Morineau et Piron, 2002). Il s'agit de constituer des groupes homogènes, les plus éloignés les uns des autres, en se basant sur des récurrences statistiques et non sur ce que l'on sait ou cherche à savoir.

Il existe plusieurs méthodes visant à répartir les observations (accords) en classes homogènes constituées d'un ensemble d'individus (ou d'observations). Les méthodes dites hiérarchiques, utilisées majoritairement pour des variables quantitatives et qui s'appuient sur la construction d'un dendrogramme permettant une lecture graphique du nombre optimal de classes. Les méthodes de partitionnement dites non-hiérarchiques ou à plat, utilisées majoritairement pour des variables qualitatives. Elles ont l'avantage de permettre le traitement d'éléments volumineux, mais nécessitent que le nombre de classes soit déterminé à l'avance. Des méthodologies mixtes peuvent également être envisagées.

Deux méthodes de classification non hiérarchiques peuvent être utilisées dans le classement des observations : La méthode des « centres mobiles » développée par Edward W. Forgy (1965) et la méthode des « nuées dynamiques » attribuée à Edwin Diday (1971).

Ces méthodes de partitionnement direct se déroulent en plusieurs étapes itératives :

Étape 1- K centres (ou K représente le nombre choisi de classes) sont définis de manière aléatoire et provisoire.

Étape 2 – La distance des observations à chaque centre est calculée afin de les affecter au centre le plus proche.

Étape 3 – Les centres de gravité des K classes sont calculés puis utilisés comme centre pour une nouvelle partition.

Étape 4 - L'opération est répétée jusqu'à la convergence de l'algorithme (le découpage par classes obtenu ne varie presque plus pour une itération supplémentaire).

La méthode de classification par les « centres mobiles » consiste à sélectionner K observations comme centre initiaux des classes alors que la méthode des « nuées dynamiques » définit K noyaux, chacun constitué d'un groupe d'observations. Les étapes de répartition des observations et des itérations sont partagées par les deux approches. Ces méthodes ont cependant pour limite de fournir des résultats différents en fonction des centres initiaux (choisis de manière aléatoire). Comme la partition finale peut dépendre du choix des noyaux de départ, il est donc nécessaire de recommencer l'opération avec des conditions initiales différentes plusieurs fois. Les éléments regroupés dans plusieurs partitions finales peuvent alors être appelés formes fortes. Il existe plusieurs variantes de la méthode des « centres mobiles ». La méthode des K-means (K-moyennes) développée par James B. MacQueen (1967), est similaire à la méthode des centres mobiles sauf qu'elle engendre un recentrage à chaque fois qu'une observation change de classe. La méthode Isodata que l'on doit à Geoffrey H. Ball et David J. Hall (1965) intègre quant à elle un certain nombre de contraintes pour limiter l'apparition de classes de trop petite taille ou de diamètre trop élevé.

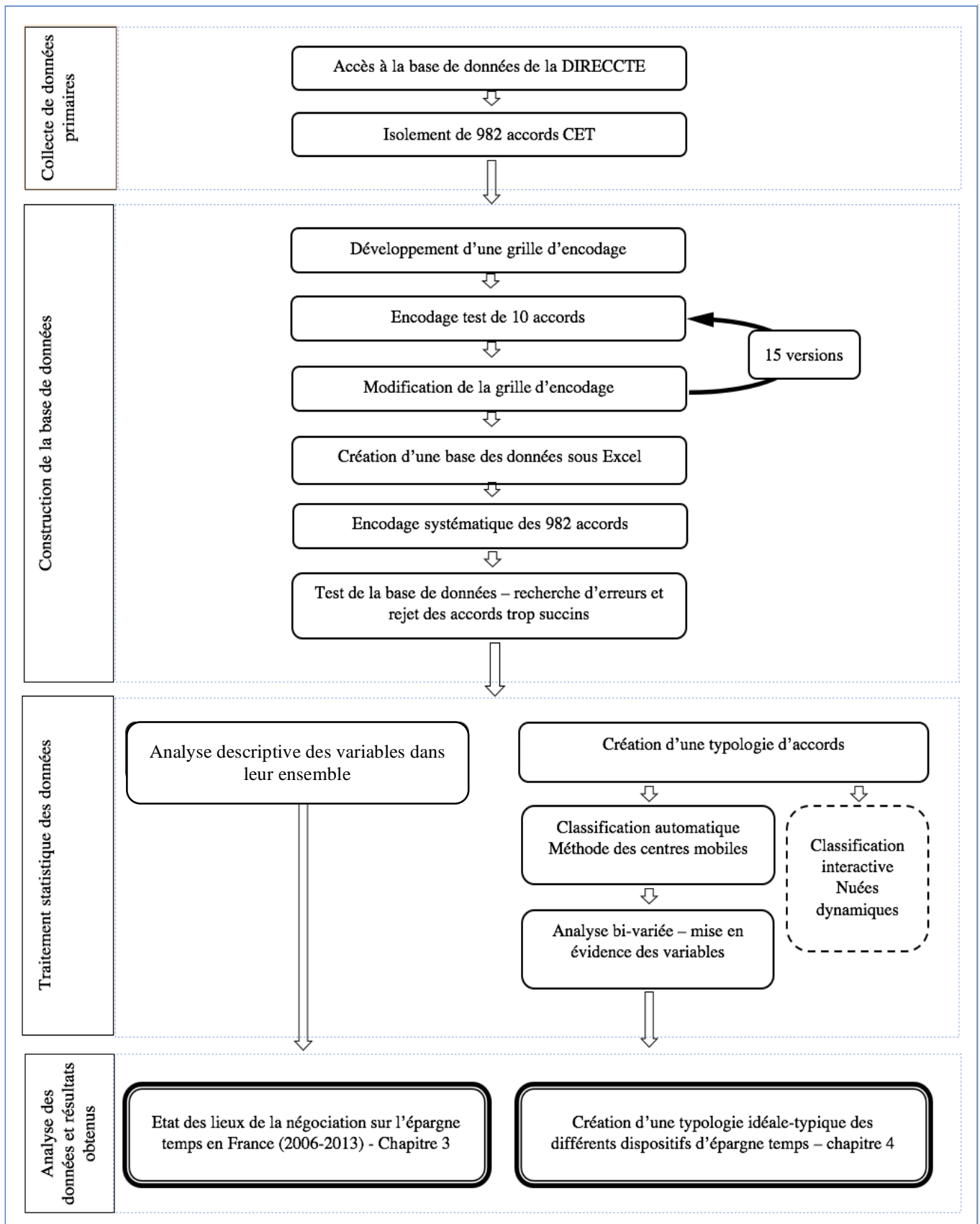


Figure 3 - Synthèse des étapes de la méthodologie quantitative d'analyse des accords CET

### 2.3. L'enquête qualitative par entretiens

L'analyse statistique des accords d'entreprise permet de confronter la loi à son application locale. Elle permet de dresser le portrait de l'état de la négociation sur la capitalisation en France, mais pas de savoir ce qu'en font les salariés. Or pour dresser le bilan de ce phénomène, il est également nécessaire de s'intéresser au vécu des salariés, aux manières dont ils s'approprient ces dispositifs, puis de les mettre en perspective avec l'ensemble de leurs stratégies d'articulation des temps sociaux.

#### 2.3.1. Le choix des entretiens individuels semi-directifs

L'entretien individuel semi-directif est l'un des outils centraux de la collecte de données primaires en sociologie. En privilégiant l'exploration des faits par le discours, l'entretien permet de mettre en place un diagnostic compréhensif, c'est à dire qui centre l'analyse sur la logique interne des fonctionnements étudiés à l'aide de critères définis empiriquement. Selon Kaufmann (2011), il est particulièrement efficace pour comprendre le social dans la mesure où il permet d'accéder aux représentations que peuvent se faire les individus d'un phénomène. L'entretien semi-directif s'organise comme un échange que le sociologue mène en s'appuyant sur un « guide ». Ce dernier -qui ne doit pas être confondu avec un questionnaire (Blanchet et Gotman, 2007) - est structuré sous forme de rubriques, composées de questions et de relances, dont l'ordre de mobilisation peut varier en fonction des séquences de discussions engagées avec l'interlocuteur (Barbot, 2012). Le guide peut être assimilé à une trame, à laquelle l'interviewer se réfère pour éviter les oublis et garantir l'homogénéité des entretiens. Il est donc important que les discussions soient menées par la même personne, tout au long de l'étude<sup>135</sup>.

Les guides d'entretiens n'ont pas été rédigés dans le but d'être lus, voire autoadministrés, mais dans la perspective de garantir la qualité et l'homogénéité des entretiens. Nous avons cherché à adapter la formulation des questions au public et à trouver la bonne distance (Pinçon et Pinçon-Charlot, 1991), en préférant systématiquement l'utilisation d'un vocabulaire simple, non jargonnel et construit sur les bases de la compréhension « populaire » des termes. À titre d'exemple, nous parlons de « temps de travail » pour décrire les « temps de l'activité

---

<sup>135</sup> Dans cette perspective, 5 entretiens réalisés par une collègue dans le cadre du contrat ayant financé la première étude, n'ont pas été retenus pour l'analyse.

professionnelle ». Nous avons évité toutes références à des concepts sociologiques ou des termes en langue étrangère, mais nous les avons repris dès lors qu'ils ont été introduits par nos interlocuteurs et nous leur avons demandé de les définir. Par ailleurs, nous avons apporté une attention particulière à l'ordre des thèmes et des questions afin de ne pas provoquer de réaction défensive chez les personnes rencontrées. Nous avons également préféré commencer nos questions par « comment » plutôt que « pourquoi » afin d'inciter à l'explication et d'éviter d'incommoder les interlocuteurs en les plaçant dans des postures de justification, comme l'explique Howard Backer (2007 (2002)). Enfin, nous avons encouragé les salariés rencontrés à décrire des situations et raconter des histoires, à reformuler ou expliquer leur propos, à valider notre compréhension de la situation ou de leurs paroles. Il s'agit d'une part de limiter les contresens possibles lors de la phase d'interprétation des discours et d'autre part, de chercher à confronter les paroles et les actes des interlocuteurs, en captant de possibles incohérences.

Si la méthode est simple et scientifique, sa réalisation nécessite maîtrise et discernement. L'analyse qui en découle se déploie ainsi dans un « registre « wébérien » de plausibilité et non dans un registre « poppérien » de la falsifiabilité » (Olivier de Sardan, 2004, p. 39 ). En effet, les discours recueillis ne peuvent être assimilés à une réalité objective et généralisable, dans la mesure où l'environnement et l'ambiance de l'entretien, l'attitude du chercheur, la disponibilité du répondant ou ses capacités cognitives pèsent sur le contenu de l'échange (Crenner et al., 2006). La rigueur ethnographique est donc de mise pour le chercheur qui doit réaliser et noter l'ensemble de ces éléments qui peuvent servir à tester la rhétorique de l'interviewé au fil de l'entretien ou à posteriori lors de la phase d'analyse.

Par ailleurs, nous avons cherché à nous placer dans une perspective « ancrée » (Glaser et Strauss, 1967) en capitalisant sur les entretiens passés pour extraire de nouvelles informations ou pistes de recherche à réutiliser dans les rencontres suivantes (Schwartz et Jacobs, 1979). Les errements des interlocuteurs et leurs réponses approximatives ont pu être de précieuses sources d'informations et d'inspirations dans la formulation de nos questionnements.

Dans le cadre de cette recherche, nous avons réalisé deux études qualitatives par entretiens : la première porte spécifiquement sur les usages du compte épargne-temps et la seconde sur les pratiques d'articulation des temps sociaux.

### 2.3.2. Enquête qualitative 1 – les usages du compte épargne-temps

La première enquête par entretiens que nous avons réalisée de juin 2013 à décembre 2014 portait sur le compte épargne-temps<sup>136</sup> du point de vue des salariés usagers (question 5 et 7) et des partenaires sociaux impliqués dans sa gestion ou sa négociation (question 4). S'intéresser aux usages concrets du compte épargne-temps permet de prendre de la distance avec le prescrit (de la norme variable négociée) pour se rapprocher du réel et ainsi dresser un bilan de l'usage de ce dispositif de désynchronisation.

Après avoir présenté l'outil de collecte de données que nous avons mis au point, nous détaillerons la population des salariés interviewés.

#### **-L'outil de collecte de données : le guide d'entretien**

Afin d'apporter des éléments de réponses à l'ensemble de ces interrogations, il était nécessaire de disposer d'un outil de collecte de données à même de recueillir les discours de l'ensemble des acteurs impliqués dans l'usage et également le développement des dispositifs d'épargne-temps : les salariés usagers, leur hiérarchie et les négociateurs. Par voie de conséquence, nous avons préféré la construction de deux guides d'entretiens à la création d'un guide unique rassemblant des rubriques dédiées aux uns et aux autres. Le premier guide est à l'attention des salariés détenteurs d'un CET et le second à l'usage des partenaires sociaux (patronat et syndicats) ayant joué un rôle actif dans la négociation ou la mise en œuvre des comptes. Selon la terminologie proposée par Olivier de Sardan (2003, p. 36) nous les nommerons les « experts », car nous avons pu observer chez ces personnes une propension accrue à se placer « en consultant » plutôt qu'en « racontant ». Si les deux guides partagent nombre de thèmes et de questions, leur séquençage varie.

---

<sup>136</sup> Cette enquête a été réalisée dans le cadre d'un contrat de recherche commandité par la CFDT (confédération française démocratique du travail) et financé par l'IRES (institut de recherche économique et social) et intitulé « le temps tout au long de la vie ». Cette recherche a donné lieu à un rapport et une publication dans la revue de l'IRES [https://www.cfdt.fr/portail/idees/nos-etudes/le-temps-tout-au-long-de-la-vie-srv1\\_282457](https://www.cfdt.fr/portail/idees/nos-etudes/le-temps-tout-au-long-de-la-vie-srv1_282457)

Le premier guide d'entretien<sup>137</sup>, à l'attention des usagers, se compose de sept rubriques :

- La première est consacrée à une présentation sommaire et générale du métier et du rôle du salarié dans l'entreprise. Elle a pour objet principal de mettre en confiance l'interrogé (Becker 2007 [2002]).

-La deuxième rubrique est consacrée à l'expérience concrète du travail. Le salarié est amené à décrire son activité, l'ensemble des tâches qui lui incombent, la distribution des temps professionnels ; puis à la qualifier en fonction de l'intérêt qu'il y porte, de ses relations avec ses collègues et sa hiérarchie, de son ressenti vis-à-vis du salaire, des éventuelles situations de stress ou d'épanouissement qu'il peut rencontrer.

-La troisième rubrique focalise l'entretien sur les pratiques temporelles des salariés interrogés. Il y est question du séquençage de leurs pratiques dans le cadre de leur entreprise. Ce qu'ils font, ce qu'ils peuvent faire ou ne pas faire et comment ils le perçoivent.

-La quatrième rubrique resserre encore davantage l'angle d'approche sur les dispositifs d'épargne-temps. Le salarié est testé sur sa connaissance du dispositif, puis interrogé sur ses pratiques individuelles. Enfin, son avis est requis sur un ensemble de pratiques et d'usages potentiels de l'épargne-temps avant qu'un bilan du dispositif lui soit demandé.

-La cinquième rubrique marque une prise de distance avec le dispositif CET et un élargissement des discussions sur le rapport entre les temps professionnels et les autres temps sociaux. Dans un mouvement allant du présent au futur et du concret au théorique, le salarié est amené à présenter son articulation temporelle, les conflits qu'il rencontre, les solutions qu'il met en place et à se positionner sur un rapport au temps idéal.

-La sixième rubrique est consacrée aux perspectives professionnelles du salarié et la septième à ses caractéristiques socioprofessionnelles. L'entretien se termine sur une plage libre à destination de l'interlocuteur.

-La septième et dernière rubrique est également consacrée aux caractéristiques socioprofessionnelles de la personne rencontrée (âge, niveau d'étude, niveau de salaire, etc.).



Figure 4 - Séquences du guide d'entretien enquête 1 - détenteurs de CET

<sup>137</sup> Version finale du guide disponible en annexe.

Le second guide d'entretien<sup>138</sup>, conçu à l'attention des négociateurs d'entreprise et des représentants du personnel est aussi composé de sept rubriques :

- La première rubrique est consacrée à la présentation de « l'expert » et de son rôle au sein de l'organisation.
- La deuxième rubrique est orientée vers la compréhension des systèmes de gestion de l'activité et du travail dans l'entreprise.
- La troisième rubrique vise à capter le point de vue de l'interlocuteur sur le dispositif d'épargne-temps mis en place dans sa structure. Il s'agit de comprendre quelles sont les conséquences de l'introduction de l'épargne-temps, du point de vue de l'entreprise. La séquence des thèmes abordés est similaire à celle du premier guide, mais elle est orientée vers l'entreprise et enrichie par de nombreuses questions visant à recueillir l'opinion des « experts » sur le fonctionnement concret du dispositif. Les exemples relatifs aux usages personnels de l'interlocuteur ont également été sollicités.
- La quatrième rubrique du guide s'attache à recueillir le point de vue de l'interlocuteur sur le concept de la capitalisation et sur la possibilité de l'étendre.
- La cinquième rubrique est consacrée à une analyse de la construction de la règle temporelle. Il s'agit de clarifier la vision de l'expert sur les rôles joués par les partenaires sociaux en tant que coproducteurs du cadre temporel en vigueur. Il est ainsi demandé de pointer et d'exemplifier l'état de la négociation dans l'entreprise et au-delà.
- Dans la sixième rubrique, après avoir présenté les modèles figurants dans l'organisation, avoir donné son avis sur les possibilités de les améliorer et sur les modalités de régulation, l'avis de l'expert est sollicité sur un ensemble de modèles alternatifs de gestion des temporalités (banque de temps, régimes spéciaux, etc.).
- La septième et dernière rubrique est également consacrée aux caractéristiques socioprofessionnelles de la personne rencontrée (âge, niveau d'étude, niveau de salaire, etc.). Enfin, l'entretien se termine sur une page libre où l'interlocuteur est invité à commenter la rencontre et à apporter une contribution supplémentaire, du moment où il la juge nécessaire.



Figure 5 - Séquences du guide d'entretien enquête I - "experts" du CET

<sup>138</sup> Version finale du guide disponible en annexe.



## - Présentation de l'échantillon

L'enquête par entretiens individuels auprès des acteurs du compte épargne-temps (salariés détenteurs et négociateurs des accords) s'est déroulée sur la période allant de juin à octobre 2013. Nous avons rencontré 46 personnes, dont 44 détiennent un compte et 14 ont participé à la mise en place ou la gestion du dispositif au sein de leur « entreprise ». Afin de « recruter » les salariés, nous avons mobilisé deux réseaux : celui des adhérents de la CFDT, qui nous a permis de réaliser 14 entretiens et ceux de notre entourage, pour les 32 entretiens restants.

Les entretiens ont été réalisés au sein d'un ensemble de 11 entités publiques et privées, dont 2 établissements issus de la fonction publique d'état (Mairie et Agrica), 1 établissement de la fonction publique hospitalière (HP), 1 établissement de la fonction publique territoriale (Aglocom), 2 associations (Rehab et Show), 1 entreprise issue du secteur des services (Steal) et 4 entreprises issues du secteur industriel (Chip, Distrib, Fly et Drive). La répartition des 46 entretiens au sein de différentes organisations est le reflet de la complexité survenue dans la mise en œuvre de cette première enquête qualitative. Or il ne s'agit pas de s'émouvoir des coûts individuels de la recherche, mais des conséquences de cette difficulté sur la qualité de l'échantillonnage. En effet, si la variété des situations permet de couvrir les deux principaux secteurs d'activité (industrie et service), les trois fonctions publiques et d'envisager le monde associatif, la population<sup>139</sup> est malheureusement marquée par une surreprésentation des hommes (27/46), des séniors (22/46 avaient au minimum 50 ans lors de l'entretien), des cadres et professions assimilées (21/46) et des diplômés (24/46 ayant au minimum le niveau licence).

Les entretiens individuels ont été réalisés en face à face sur le lieu de l'entreprise (30), au sein d'un local syndical (8), dans un tiers lieu (5), ou par téléphone (3). La durée moyenne des 46 entretiens est de 1 heure 12 minutes. Ils ont été enregistrés<sup>140</sup>, avec l'accord des interlocuteurs et retranscrits dans leur totalité afin de permettre une analyse thématique complète.

---

<sup>139</sup> Profil de la population interviewée disponible en annexe.

<sup>140</sup> Deux entretiens n'ont pas été retranscrits dans leur intégralité. L'entretien de Claudette n'a pas été enregistré car nous n'y avons pas été autorisé et l'entretien de Marie a été en partie perdu (environ 30%).

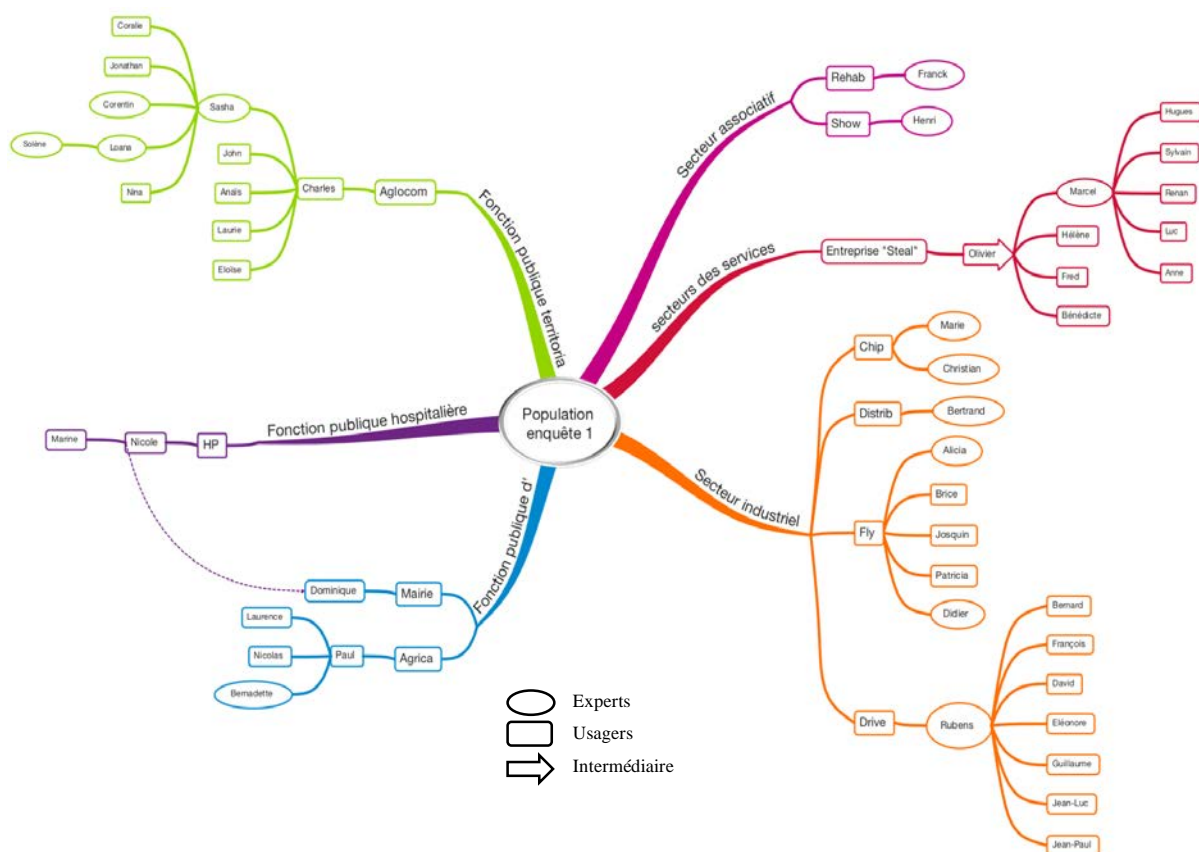


Figure 6 - Répartition de la population de l'enquête n°1 portant sur le CET

### 2.3.3. Enquête qualitative 2 – Les salariés en prise à des difficultés d’articulation

La seconde enquête qualitative par entretiens individuels, que nous avons réalisée durant les mois de juillet à décembre 2015<sup>141</sup>, a eu pour but d’étendre l’étude à l’ensemble des pratiques d’articulations des salariés. La focale a donc été déplacée du compte épargne-temps vers les salariés permettant ainsi de replacer le phénomène de désynchronisation au centre de l’ensemble des questions d’articulation des temps sociaux (question de recherche n° 5 et 6) et d’en entrevoir les répercussions sur l’organisation de notre société (question de recherche n°7 et 8).

<sup>141</sup> Cette enquête a été réalisée dans le cadre d’un second contrat de recherche commandité par la CFDT et financé par l’IRES portant sur « conciliation des temps ». Il a donné lieu à un rapport et une publication dans la revue de l’IRES. <http://www.ires-fr.org/etudes-recherches-ouvrages/etudes-des-organisations-syndicales/la-cfdt/item/5284-la-conciliation-des-temps>

Le secteur des services a été choisi pour plusieurs raisons : Il concentre l'emploi d'aujourd'hui et de demain. Il est composé d'une multitude d'entreprises, souvent de petite taille et donc peu soumises à la négociation collective. Le cadre temporel professionnel y est variable, allant des horaires fixes et réguliers des commerces, aux rythmes déstructurés qui caractérisent le secteur des services à la personne. Le secteur des services est également fortement exposé aux technologies de l'information et de la communication qui représentent à la fois des risques et des opportunités en termes d'articulation des temps sociaux. Il représente donc, pour toutes ces raisons, un terrain propice à la captation des enjeux de temporalités chez les salariés.

En analogie avec la partie précédente, nous détaillerons l'outil de collecte des données avant de présenter la population concernée par ce second volet d'entretiens.

### **-Le guide d'entretien**

Afin de construire le guide d'entretien, nous nous sommes appuyés sur une revue de la littérature sociologique portant sur l'articulation des temps sociaux, ainsi que sur de nombreuses études et enquêtes d'opinions menées en France et à l'international depuis le début du siècle<sup>142</sup>. Ce traitement de données secondaires nous a permis d'isoler les thématiques transversales à l'ensemble des situations d'articulation présentées dans la littérature et d'y ajouter les perspectives manquantes pour notre étude. Le guide d'entretien retenu, après la phase exploratoire, se compose de sept thèmes principaux qui retracent le rapport au temps des salariés et permettent de faire émerger une analyse de leurs pratiques de conciliation :

-La première rubrique du guide d'entretien<sup>143</sup>, intitulée « travail concret » s'articule autour de trois thèmes : la présentation du métier du salarié, la description de son environnement professionnel et son expérience personnelle.

-La deuxième rubrique traite des temps professionnels. Il s'agit d'appréhender l'organisation des temps professionnels à travers les horaires, les rythmes et les durées de l'activité du salarié, ainsi que son niveau d'autonomie et de disponibilité, d'envisager les conflits d'organisation des

---

<sup>142</sup> Notons entre autres les 9 rapports et le baromètre sur la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle et familiale de l'observatoire de l'équilibre des temps et de la parentalité en entreprise (OPE) réalisés en collaboration avec l'union nationale des associations familiales (UNAF) et qui listent les enjeux principaux de l'articulation du point de vue des salariés et des entreprises en France. Ou le rapport de recherche intitulé « *la conciliation emploi-famille et le temps de travail : analyse de cas dans les secteurs de l'éducation et de la santé et des services sociaux sur la conciliation* » publié par la « Chaire de recherche du Canada sur les enjeux de l'économie du savoir en 2005 (Tremblay et Sève, 2005).

<sup>143</sup> Version finale du guide disponible en annexe.

temps professionnels rencontrés et les solutions collectives et/ou individuelles mises en œuvre pour y répondre.

-La troisième rubrique aborde la question des conflits d'articulation entre temps professionnels et personnels. Le mouvement de la discussion est le même que pour la rubrique précédente ; il s'agit de pointer les situations conflictuelles dans un premier temps, puis de décrire les solutions collectives et individuelles destinées à pallier à ces situations dans un second.

-La quatrième rubrique du guide déplace la focale de l'entretien de la sphère professionnelle vers la sphère personnelle. En partant de la description d'une journée puis d'une semaine type, le salarié est amené à porter un regard sur ses temps personnels, domestiques et familiaux, sur les conflits qu'ils abritent ou génèrent, sur les pratiques mises en place pour y remédier et sur les moyens de les améliorer.

-La cinquième rubrique poursuit le mouvement de généralisation en abordant les questions de temps à moyen et long terme. Il s'agit de circonscrire le lien entre conflit d'articulation, horizon d'organisation et dynamique professionnelle ou personnelle. Le salarié est amené à qualifier sa situation professionnelle actuelle au vu des répercussions qu'elle a, ou a pu avoir, sur l'ensemble des temps sociaux. Il lui est également demandé d'identifier des phases de vie correspondant à des organisations temporelles différentes.

-La sixième rubrique est consacrée au rôle des institutions et des outils dans l'articulation des temporalités. La place des syndicats, de l'état et des collectivités est abordée dans un mouvement allant de l'évaluation des systèmes existants à la proposition de solutions complémentaires. Il en va de même des « outils » présents en entreprise et en dehors.

-La septième rubrique regroupe des interrogations plus générales sur le rapport au temps de l'interlocuteur. Le salarié est questionné sur l'équilibre de sa situation actuelle et sur sa préférence pour le temps ou argent.

Enfin, nous avons conclu chaque entretien par un ensemble de questions sociodémographiques comprenant des données relatives à la situation professionnelle du salarié (type de contrat, durée horaire, salaire), à celle du conjoint si la personne vit en couple et à la situation familiale (nombre d'enfants, âge). Une plage libre a été ouverte à la toute fin de l'entretien.



Figure 7 - Séquences du guide d'entretien enquête 2

## **-Présentation des échantillons**

Dans le but de recueillir des témoignages variés, représentatifs de la diversité des situations rencontrées dans le secteur des services, nous avons constitué un panel de six branches d'activités : l'hôtellerie-restauration, la banque, le numérique et les télécommunications, l'aide à domicile, la petite enfance et la distribution. En sélectionnant des entreprises issues de ces secteurs, nous avons cherché à garantir une grande variété de profils en termes de métiers, de conditions de travail, de genre, d'âge, de niveaux de qualifications, de niveaux de revenus, de situations familiales, etc.

Quarante et un entretiens, d'une durée moyenne de 1 heure et 27 minutes, ont été réalisés au sein de 11 entreprises<sup>144</sup> différentes, dont 2 structures associatives, 1 dans le secteur de la petite enfance et 1 dans les services à la personne (Kids et Slave), 4 entreprises du numérique, dont 2 PME (Nerd et Net) et 2 multinationales (Geek et Mail), 1 établissement bancaire (Knox), un commerce de proximité (Vegas) et 2 entreprises du secteur de l'hôtellerie restauration (Zen et Speedcoffee). Selon les critères de l'Insee, 5 salariés sont employés au sein de très petites structures (TPE), 21 dans des petites et moyennes entreprises (PME), 9 établissements de taille intermédiaire (ETI) 7 au sein de grandes entreprises (GE).

À l'image de la première enquête, nous avons mobilisé le réseau des militants de la CFDT et de nos connaissances pour accéder aux 6 terrains déterminés. 19 entretiens ont été réalisés par téléphone et 22 en face à face, dont cinq sur le lieu de travail et 17 au sein de tiers lieux à proximité des entreprises. Les entretiens ont été enregistrés puis retranscrits dans leur intégralité afin d'en faciliter l'analyse.

Les profils<sup>145</sup> des 41 salariés interrogés s'avèrent particulièrement divers. L'échantillon se compose de 26 femmes et de 15 hommes, dont 3 sont âgés de moins de trente ans, 18 sont trentenaires, 12 sont quadragénaires et 7 ont plus de cinquante ans. Du point de vue des niveaux de qualifications, l'échantillon se compose de 9 salariés ayant au maximum un diplôme de premier cycle (CAP/BEP), de 5 salariés ayant validé un baccalauréat et de 25 salariés détenant un diplôme universitaire (de premier ou second cycle). Le salaire moyen est de 2 473€ net

---

<sup>144</sup> Description des entreprises en annexe.

<sup>145</sup> Détail de la population interviewée en annexe.

mensuels avec une amplitude allant de 700€ à 13 500€ par mois. Les conditions horaires de travail sont également variées : forfait jour, télétravail, horaires décalés, horaires en coupure, travail délocalisé, temps partiel choisi, temps partiel subi et stage. La diversité se retrouve au niveau des statuts conjugaux, avec 12 personnes mariées, 11 en union libre, 11 célibataires, 3 en concubinage et 2 vivant sous le régime du Pacs. 29 salariés ont entre 1 et 3 enfants à charge, 2 s'occupent de proches en situation de dépendance et 9 ne sont pas en situation de « care ».

Si l'échantillon comporte, à priori, certaines surreprésentations, notamment en termes de répartition par genre ou par âge des salariés, elles doivent être nuancées par les apports de la littérature qui voit dans ces critères les marques des personnes les plus exposées aux difficultés d'articulations (les femmes de 30 à 50 ans) (Méda, 2001).

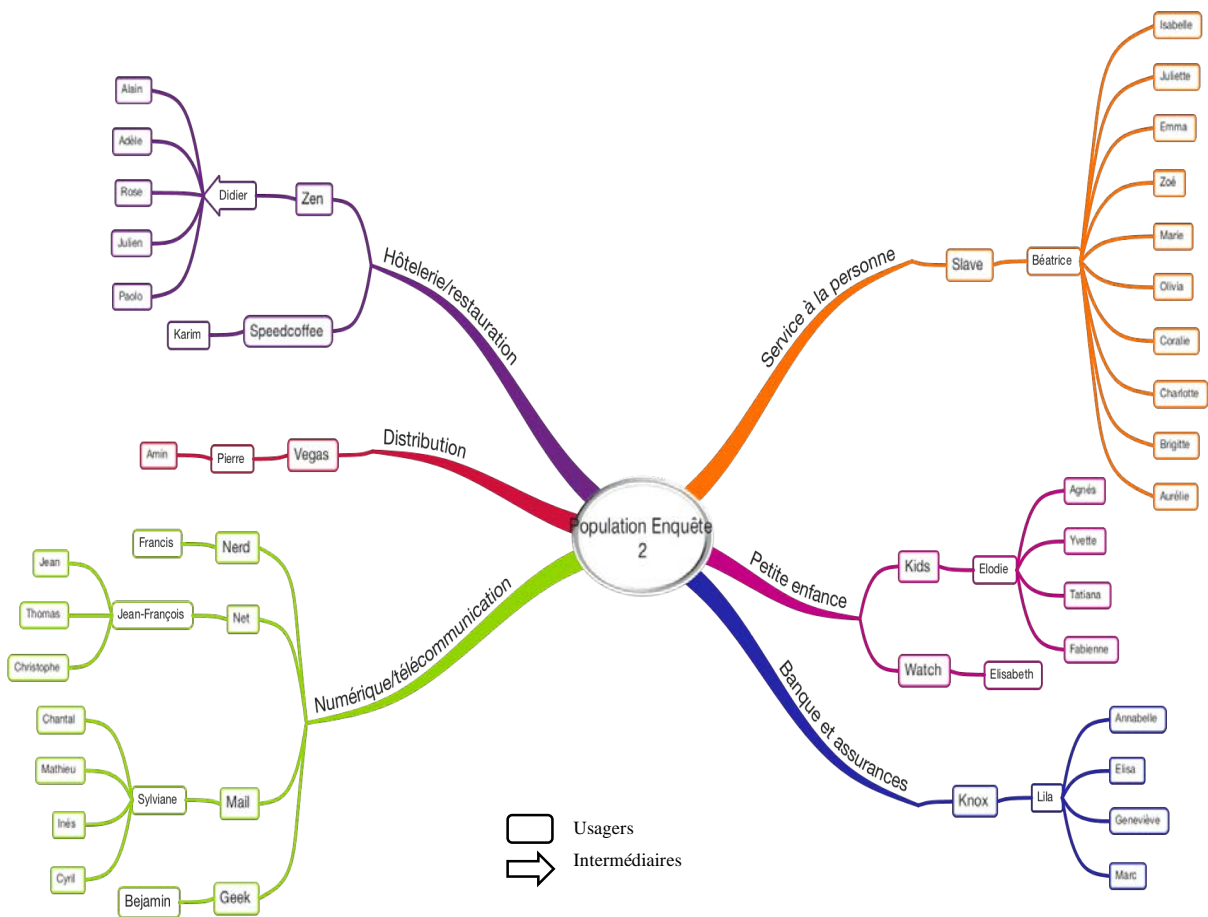


Figure 8 - Répartition de la population de l'enquête n°2 portant sur les pratiques d'articulation des temps sociaux.

## Conclusion

À travers ce deuxième chapitre, nous avons cherché à problématiser la question de la désynchronisation des temps professionnels et à présenter les tenants de l'approche méthodologique envisagée pour y répondre.

En nous appuyant sur la littérature, nous avons premièrement circonscrit le phénomène de désynchronisation en mettant en lumière quatre niveaux d'enjeux : au niveau des entreprises, en termes de continuité et de qualité de la production ainsi qu'en termes d'organisation et de régulation de l'activité et des conflits ; au niveau de l'articulation des temps sociaux, en termes du rapport à la parentalité et à la spécialisation des rôles au sein des foyers ; au niveau de la santé physique et de la charge mentale des salariés et au niveau de la société, de son fonctionnement et de ce qui fait le lien social.

À la suite de cet état des lieux, nous avons présenté huit questions de recherche permettant, selon nous, d'amener un éclairage sur les deux niveaux d'interrogations qui ont émergé de la présentation des enjeux de la désynchronisation. Le premier niveau porte sur la réalité de la désynchronisation, sur son envergure et sa dynamique, l'idée étant de comprendre si nous sommes en présence d'une évolution ou d'une révolution de la norme temporelle professionnelle. Le second niveau est celui du bilan qu'il est nécessaire de tirer de ce phénomène, de son caractère nocif, bénin ou bénéfique pour les salariés, les entreprises et la collectivité.

Enfin, nous avons dévoilé les tenants et aboutissants du dispositif méthodologique mis en place pour tester les 15 hypothèses développées et tenter d'apporter une réponse aux huit questions de recherche mises en lumière. Nous avons présenté le dispositif quantitatif développé afin de capter les usages de la négociation sur le compte épargne et ses répercussions sur la norme temporelle professionnelle, puis nous avons mis en avant le dispositif qualitatif, visant à appréhender les usages réels du CET et l'ensemble des pratiques d'articulation des salariés.

Nous allons désormais, au fil des quatre chapitres suivants, dérouler les résultats de ces recherches. Les chapitres 3 et 4 porteront sur l'analyse quantitative et les chapitres 5 et 6 sur les enquêtes qualitatives. Nous organiserons nos résultats de manière à répondre aux huit questions mises en avant, puis dans un septième et dernier chapitre nous prolongerons les réflexions engagées avant de conclure ce travail de thèse.



## Chapitre 3 – La norme temporelle collective négociée – étude quantitative du dispositif de compte épargne- temps.

Selon la littérature, depuis un siècle et demi (1830-1980) le temps de travail a été érigé en norme collective ; c'est à dire comme une mesure stable, partagée, ancrée dans la loi et supervisée - dans son application au sein des entreprises - par des inspecteurs du travail (cf. infra). Cet ordre temporel professionnel reposerait en effet sur quatre piliers (Thoemmes, 2012) : l'existence d'une norme sociale (déterminant les durées quotidiennes, hebdomadaires et annuelles de travail et de repos), l'intervention étatique comme force normative, l'application collective des règles et l'existence de sanctions. Les années 1980 auraient été marquées par la révision de cette conception des temps professionnels (Lallement, 2009) et par le renoncement au schéma traditionnel de la négociation collective sur la limitation des temps hebdomadaires (Pélisse, 2011b). Selon cette perspective, la réduction du temps de travail dans une visée de protection de la santé des salariés a été abandonnée par les syndicats, les entreprises et les pouvoirs publics, au profit des logiques de marché et du partage de l'emploi. Cette logique de flexibilité aurait été accompagnée, dès le milieu des années 1990, d'une approche individualisée impulsée notamment par l'instauration des comptes épargne-temps.

Ainsi les enjeux liés au développement de ce dispositif semblent doubles. D'une part, ils participent à remettre en cause l'ordre temporel préexistant et donc à former les contours de la norme en vigueur. Par ailleurs les dispositifs d'épargne-temps, à l'image de l'ensemble des dispositifs de « temps choisi », sont censés offrir aux salariés de nouveaux leviers pour atteindre leur autonomie temporelle. L'actualité des enjeux, pour ce dispositif instauré en 1994, réside dans le renouvellement législatif qui a marqué le CET. En effet, les connaissances acquises lors des recherches pionnières (Flautre, 2002 ; Terssac et al., 1997, 1998, 1999) peuvent être actualisées au jour des nouvelles pratiques qui ont pu naître de ces évolutions. Ceci afin de déterminer dans quelles mesures le principe de la capitalisation peut servir de socle au

développement de la maîtrise, par les salariés, de leurs temporalités et en quoi il participe à redéfinir la norme temporelle.

Il s'agit donc de comprendre comment la négociation s'est saisie des évolutions législatives sur l'épargne-temps. Comment les a-t-elle intégrées aux accords et quelles en sont les répercussions pour les salariés (question 1) ? Dans la lignée des travaux de Jens Thoemmes sur les temps des marchés (2006), nous posons ici l'hypothèse que ces modifications législatives ont eu pour conséquence de renforcer l'ouverture aux considérations de marché (hypothèse 1).

L'étude des accords d'entreprise vise donc à dresser le bilan de l'appropriation du dispositif par les entreprises : Sont-ils populaires ou marginaux ? Quelles sont les formes des compromis négociés ? Que permettent-ils exactement ? L'idée sous-jacente étant d'appréhender le spectre des possibilités ouvertes par le CET en termes de régulation de la production et des conflits (question 2), car si la loi prévoit les grandes lignes du dispositif, elle laisse à la négociation le champ libre pour inventer certaines modalités. L'hypothèse que nous soutenons est que la négociation ne se contente pas de suivre les lignes directrices posées par la loi, mais qu'elle se saisit de la marge de manœuvre qui lui est conférée pour modeler des mécanismes « sur mesure » (hypothèse 2). Nous cherchons également à appréhender la place laissée aux différents acteurs individuels et collectifs dans cette négociation temporelle en posant l'hypothèse de l'émergence d'une négociation interindividuelle (hypothèse 3) dont le rapport de force serait défavorable aux salariés (hypothèse 4).

Enfin il est question d'aborder la question des effets de ce modelage de l'épargne-temps sur la norme temporelle professionnelle (question 3). Dans quelles mesures une norme collective peut-elle s'appliquer à des contextes différents ? Si la norme temporelle n'est plus définie de manière descendante, du législateur vers les partenaires sociaux, mais qu'elle s'applique de manière locale suivant les compromis émanant de négociations collectives (Groux, 2001, 2005) et d'usages individuels des mécanismes de « temps choisi », alors on peut se demander où en est la norme temporelle ? Dans ce contexte, nous posons les hypothèses du prolongement du phénomène de sécularisation du temps (Le Goff, 1960) (hypothèse 5) et de l'avènement d'une nouvelle phase du temps industriel (hypothèse 6) caractérisée par la marchandisation du temps (hypothèse 7).

Dans ce premier des quatre chapitres de résultats, nous proposerons une analyse statistique descriptive des accords CET signés entre 2006 et 2013. Il s'agit de dresser l'état des lieux du dispositif actuellement en vigueur avant de pouvoir le confronter, dans les chapitres suivants, aux usages qui en sont faits. Cette méthode, partant du macro (les lois) et passant par le méso (les accords collectifs) avant d'étudier le micro (les usages) permet une lecture dynamique des enjeux de la capitalisation pour les différents acteurs (salarié, syndicats, entreprise, état), tout en mettant au jour le lien concret entre une loi et son application.

En s'appuyant sur les tris à plat, nous déroulerons une présentation en trois temps. Le premier sera consacré à replacer les négociations sur l'épargne-temps dans leurs contextes. Le second à exposer les détails du fonctionnement des comptes en nous appuyant sur l'émergence d'une tendance dominante d'équivalence des temps en argent. Enfin, le troisième temps sera consacré au développement des arguments en faveur d'un processus d'individualisation de la norme temporelle qui s'observe à chaque étape de la mise en œuvre des comptes épargne-temps.

# 1. Le CET au prisme des logiques juridiques, d'entreprises et de syndicats

Les négociations sur le compte épargne-temps que nous avons étudiées s'inscrivent, dans trois types de contextes qui peuvent être mis en avant dès le préambule des accords : l'adaptation à la loi (39%), la mise en avant du progrès social dans l'entreprise (32%), les impératifs économiques - internes ou externes - de l'Entreprise (29%).

Partant d'une reconstruction de l'évolution historique des lois qui ont instauré puis modifié le CET, nous montrerons la proximité entre la négociation et les variations législatives. Puis nous nous attacherons à détailler les liens entre les contextes internes et externes de l'Entreprise et les compromis négociés. Nous terminerons cette première partie en exposant le rôle des syndicats dans le développement de ce dispositif.

## 1.1. Le formatage du CET par les lois

### 1.1.1. Retour sur vingt ans d'évolutions de la législation sur le CET

Le dispositif du CET a été instauré par la loi du 25 juillet 1994<sup>146</sup> relative à l'amélioration de la participation des salariés dans l'entreprise. Le texte prévoyait la création d'un compte épargne-temps ayant pour objet de permettre aux salariés qui le souhaitent de cumuler des droits à congé rémunéré en épargnant du temps ou de l'argent. Le dispositif prévoit alors une place importante à la négociation collective afin d'adapter les dispositifs aux contextes particuliers des branches et des entreprises du secteur privé. Au fil des lois, le champ des possibles s'est considérablement élargi, intégrant de nouveaux modes d'épargne tels les congés de récupération<sup>147</sup> ou les heures supplémentaires<sup>148</sup> et de nouvelles possibilités d'utilisation dont l'épargne numéraire et la

---

<sup>146</sup> Loi n° 94-640 du 25 juillet 1994 relative à l'amélioration de la participation des salariés dans l'entreprise.

<sup>147</sup> Instauré par la loi n° 2000-37 du 19 janvier 2000 relative à la réduction négociée du temps de travail.

<sup>148</sup> Instauré par la loi n° 2005-296 du 31 mars 2005 portant réforme de l'organisation du temps de travail dans l'entreprise.

monétisation<sup>149</sup> en sont les plus prégnantes. Alors que la loi fixe un cadre à la création et au développement du dispositif, une place considérable est laissée au compromis social. Ainsi, à l'exception de certains éléments tels que la sanctuarisation des quatre premières semaines de congés payés annuels ou la non-monétisation de la cinquième semaine, la loi introduit une possibilité de dérogation par un compromis social et participe ainsi à la remise en question de la hiérarchie des normes. C'est le cas de la durée minimale des congés épargne-temps. En effet, dans la loi de 1994, la durée minimale d'un congé CET est fixée à 6 mois, car le dispositif repose sur une double logique : Il s'agit d'une part, d'envisager un projet personnel pour les salariés et, d'autre part, de lutter contre le chômage en créant des emplois de remplacement pour compenser ces longues absences. Cependant la loi introduit également la possibilité de déroger, par accord collectif, à cette durée. Au-delà de la négociation collective, la négociation individuelle entre l'employé et le chef d'entreprise est également mise en avant lorsqu'il s'agit de définir le montant de la majoration de la rémunération des heures supplémentaires dans le cas d'un forfait<sup>150</sup>.

Le dispositif du compte épargne-temps n'est pas identique qu'il s'agisse du secteur privé ou de la fonction publique. Huit années après son introduction dans le secteur privé, le dispositif d'épargne-temps est instauré dans la fonction publique d'État et hospitalière<sup>151</sup>. Il faudra attendre 2004 pour qu'il apparaisse dans la fonction publique territoriale<sup>152</sup>. Le dispositif y est moins vaste que pour le privé, mais il fonctionne sur le même principe et une place est également laissée à l'adaptation « locale ». Des questions majeures comme celle de la transformation du temps en argent sont ainsi confiées au soin des ministères ou des collectivités.

Le CET s'est généralisé à l'ensemble des fonctions publiques et s'est ouvert à de nouvelles possibilités de constitution et d'utilisation de l'épargne. Il est désormais décrit par l'article L3151-1 comme un dispositif qui « *permet au salarié d'accumuler des droits à congé rémunéré ou de bénéficier d'une rémunération, immédiate ou différée, en contrepartie des périodes de congé ou de repos non prises ou des sommes qu'il y a affectées* ».

---

<sup>149</sup> Loi n° 2003-47 du 17 janvier 2003 relative aux salaires, au temps de travail et au développement de l'emploi.

<sup>150</sup> Dans le cadre de la loi n° 2008-111 du 8 février 2008 pour le pouvoir d'achat.

<sup>151</sup> Dans le cadre de la loi n° 2002-276 du 27 février 2002 relative à la démocratie de proximité et du Décret n°2002-788 du 3 mai 2002 relatif au compte épargne-temps dans la fonction publique hospitalière.

<sup>152</sup> Dans le cadre du décret n°2004-878 du 26 août 2004 relatif au compte épargne-temps dans la fonction publique territoriale.

Les évolutions législatives affectant le volume et le calcul des durées légales de travail ont également eu des effets sur les dispositifs d'épargne-temps.

Les lois Aubry I<sup>153</sup> et Aubry II<sup>154</sup>, en ramenant la durée légale du travail à 35 heures hebdomadaires, ont permis le développement des journées de réduction de temps de travail (JRTT) qui représentent une des principales sources d'alimentation des comptes épargne-temps (Acker, 2007). Les Décrets Fillon<sup>155</sup>, relatifs à la fixation du contingent annuel d'heures supplémentaires ont progressivement rehaussé les plafonds à 220 heures supplémentaires par an élargissant ainsi les contingents pouvant être épargnés. Plus récemment, la loi du 6 août 2015<sup>156</sup> instaure des possibilités de travail le dimanche et génère par conséquent des périodes de récupération pouvant être en partie portées au solde du CET. L'ensemble des évolutions législatives portant sur le calcul et les montants des durées du temps de travail (cf. chapitre 1) ont ainsi eu des répercussions indirectes sur les possibilités d'épargne-temps. Les évolutions législatives relatives aux modalités et au spectre de la négociation collective ont également eu un impact sur le CET (cf. Chapitre 1) dans la mesure où ils ont conféré, par les principes de dérogation et de suppléativité (Canut, 2009 ; Sintez, 2012), un ensemble de nouvelles prérogatives aux partenaires sociaux quant au temps de travail.

Les successions de ces apports juridiques au compte épargne-temps sont les marques de l'actualité des enjeux liés à l'organisation des temps sociaux. Cinq grandes tendances peuvent servir à qualifier l'ensemble de ces évolutions : l'extension des possibilités d'épargne et de désépargne (utilisation des comptes), le déplafonnement des montants et des durées de vie des comptes, l'instauration d'une équivalence entre les temps et l'argent, la mise en place de possibilités collectives et l'importance croissante de la négociation locale avec la possibilité d'instaurer des régimes spéciaux.

---

<sup>153</sup> Loi n° 98-461 du 13 juin 1998 d'orientation et d'incitation relative à la réduction du temps de travail.

<sup>154</sup> Loi n° 2000-37 du 19 janvier 2000 relative à la réduction négociée du temps de travail.

<sup>155</sup> Décret n°2002-1257 du 15 octobre 2002 relatif à la fixation du contingent annuel d'heures supplémentaires prévu aux articles L. 212-6 du code du travail et L. 713-11 du code rural et modifiant les décrets n° 2001-941 du 15 octobre 2001 et n° 2001-1167 du 4 décembre 2001 et le Décret n°2004-1381 du 21 décembre 2004 relatif à la fixation du contingent annuel d'heures supplémentaires prévu aux articles L. 212-6 du code du travail et L. 713-11 du code rural.

<sup>156</sup> Loi n° 2015-990 du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques

N° de la loi	Général	Durée de vie	Alimentation	Plafond annuel d'alimentation	Utilisation	Utilisation Minimum	Autres
94-640	Création du CET salarié en CDI ou CDD.	Compte à durée indéterminée.	-Congés payés, -Primes conventionnelles, -Primes d'intéressement, -Augmentations individuelles de salaire, -Repos compensateurs.	10 jours (hors abondements de l'employeur)	Indemniser en tout ou partie des congés sans solde.	6 mois minimum.	Éléments pouvant être négociés par convention collective : -L'ancienneté nécessaire à l'ouverture, -Les modalités de conversion de l'argent en temps, -Les modalités d'utilisation, -Le « statut » de l'utilisateur, -Les conditions de portage et de liquidation.
2000-37	Instaure de nouvelles possibilités d'alimentation, d'utilisation et supprime la durée de vie du CET.	De 5 à 10 ans de durée de vie une fois le plafond de l'épargne garanti atteint.	-Repos compensateurs de remplacements, -Journées issues de la réduction du temps de travail (JRTT).	-22 jours (hors abondements de l'employeur) -5 jours (15 maximum) au-delà de la durée collective du travail.	-Temps partiel, -Cessation progressive ou totale d'activité, -Formation hors du temps de travail.	Pour un congé de minimum 2 mois.	Possibilité d'utilisation individuelle ou collective des heures au-delà de la durée collective du travail.
2003	Instaure le principe de monétisation de l'épargne.				-Possibilité de transformer 5 jours en rémunération immédiate.		
2005-296	Instaure le principe de rémunération immédiate ou différée de l'épargne.	Suppression des durées de vie des comptes.	-les congés annuels excédants 24 jours ouvrables, -les compléments de salaires -les heures supplémentaires individuelles -A l'initiative de l'employeur les heures effectuées au-delà de la durée collective du travail	Suppression des plafonds annuels et remplacement par un plafond général fixé au niveau de la garantie des salaires (AGS <sup>157</sup> ) ou assurances complémentaires.	-Complément de revenu, -Épargne d'entreprise, -PERCO ou autres, -Rachats de trimestres pour la retraite.	Suppression de la durée minimum	Abattements en cas d'abondements de l'employeur pour des utilisations orientées vers le financement de prestations de retraites à caractère collectif et obligatoire.
2008-111	Instaure une possibilité de convertir en argent certains droits précédemment acquis.		- Complément de rémunération.		Possibilité de se faire payer : -les JRTT, -les repos compensateurs de remplacements, -les dépassements de forfait, -les droits affectés au compte épargne-temps.		-Exonérations de cotisations pour l'ensemble des droits acquis au 31 décembre 2007 et rémunérés avant le 30 septembre 2008. -Les heures affectées au CET ne font plus partie du contingent d'heures supplémentaires.

Tableau 2 - Principales évolutions législatives du CET dans le secteur privé

<sup>157</sup> L'Association pour la gestion du régime de Garantie des créances des Salariés (AGS) est un organisme patronal fondé en 1974. Il est financé par des cotisations patronales qui sont fixées depuis le 1er Avril 2011 à 0,30% des salaires. Cette « assurance » garantit, en cas de défaut de paiement de l'employeur, le versement des sommes dues au salarié. Le plafond de l'AGS, toutes créances confondues est fixé à 75096 euros en 2014. Le CET est donc couvert, dans la mesure du plafond, par l'AGS.

N° de la loi	Général	Durée de vie	Alimentation	Plafond d'alimentation	Utilisation	Durée minimum d'utilisation	Autres
2002-634 2002-788	Instauration du CET dans la fonction publique d'Etat et dans la fonction publique hospitalière.	Durée de vie fixée à 10 ans après avoir atteint un plafond de 40 jours.	-Jours de congé -RTT -jours de repos en compensation des heures supplémentaires ou d'astreintes.	-Nécessité d'atteindre un plafond de 40 jours avant de pouvoir utiliser l'épargne. -22 jours maximum par an (hors dérogations)	Sous forme de congés.	Congé de 5 jours minimum.	-l'utilisateur est considéré en situation de travail effectif, -Nécessité de prendre au minimum 20 jours de congés par an, -Fonctionnaire titulaire, contractuel (>1 an), mais pas stagiaire.
2004-878	Création du CET dans la fonction publique territoriale.	Durée de vie fixée à 10 ans après avoir atteint un plafond de 40 jours.	-Jours de congé -RTT -jours de repos en compensation des heures supplémentaires ou d'astreintes.	-Nécessité d'atteindre un plafond de 40 jours avant de pouvoir utiliser l'épargne. -22 jours maximum par an (hors dérogations)	Sous forme de congés.	Congé de 5 jours minimum.	-Plus grande autonomie aux collectivités territoriales - -Les possibilités d'épargne retraite ou de monétisation doivent être délibérées. -Fonctionnaire titulaire, contractuel (>1 an), mais pas stagiaire
Arrêté du 28 août 2009	Modification touchant la fonction publique d'Etat et de la magistrature et la fonction publique territoriale	Suppression de la durée de vie des comptes.	Les jours au-delà de 20 peuvent être monétisés ou placés en épargne retraite.	-10 jours par an. -60 jours cumulé.	-Indemnisation de congés sans solde -Épargne retraite (RAFP) -indemnisation monétaire	Plus de durée minimale.	-Conditions d'ouverture, de gestion, de fermeture fixée pour chaque administration par arrêté. -Rémunération selon les catégories de fonctionnaires -Nécessité de provisionnement ou comptabilisation au passif des jours inscrits sur le CET.
2012/1366	Instauration du CET pérenne Dans la fonction publique hospitalière			-Indemnisation monétaire et épargne retraite (RAFP) par versements de 4 jours / an ou 4 fractions égales sur 4 ans.			-Régimes spéciaux pour les personnels pharmaceutiques, médicaux et orthodontistes. -Gestion séparée des sommes antérieures à 2012

Tableau 3 - Principales évolutions législatives du CET dans le secteur public



### 1.1.2. De la législation à la négociation – l'exemple de la loi « TEPA »

Le vote d'une loi incitative par le parlement ne signifie pas son adoption par les acteurs de l'entreprise. Cependant, deux résultats nous permettent d'analyser la négociation en fonction de son contexte juridique. Le premier, explicite, concerne les arguments développés en préambule des accords où les « variations législatives » sont mises en avant à 169 reprises, soit environ 19% des négociations. Il s'agit de l'argument le plus souvent mobilisé<sup>158</sup>. Le second concerne la distribution des accords dans le temps où il peut être possible de repérer des corrélations entre législation et négociation.

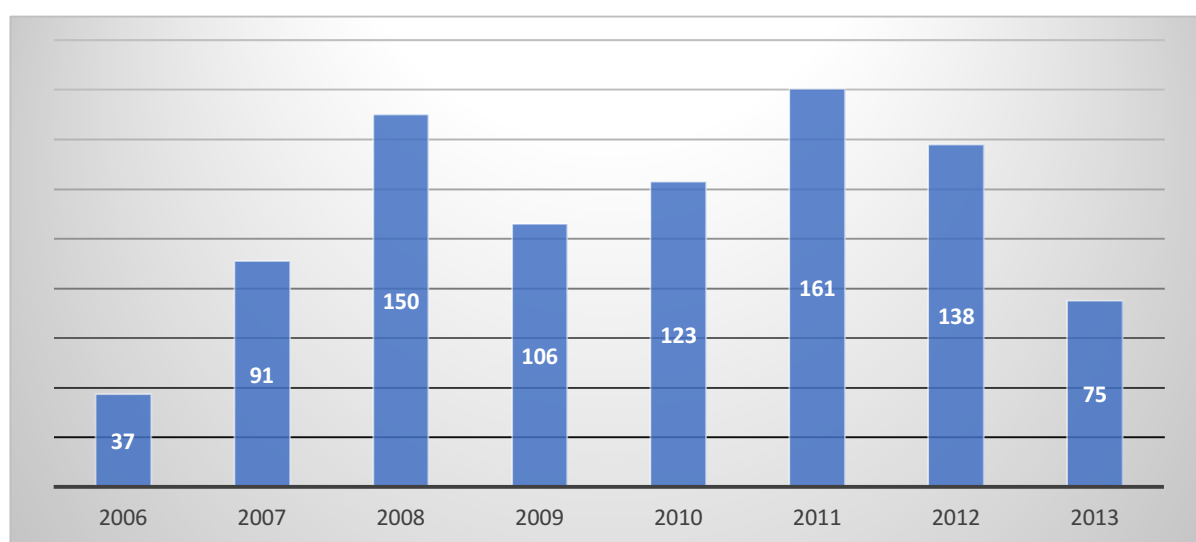


Figure 9 - Nombre d'accords CET signés de 2006 à 2013

Les accords de l'échantillon sont distribués sur une période de 8 années. Le faible nombre de négociations sur le CET en 2006 et 2013 doit être relativisé. L'année 2006 est celle de l'instauration de l'enregistrement des versions numériques des accords, et la pratique ne s'est pas systématisée de manière homogène sur tout le territoire<sup>159</sup>. Pour l'année 2013, les données ayant été collectées durant le mois d'août, les accords enregistrés ne couvrent que les 7 premiers mois de l'année. Une projection en fonction de l'état de la négociation au même moment de l'année précédente permet d'extrapoler un nombre théorique d'accords avoisinant les 140.

<sup>158</sup> La synthèse des arguments développés lors du préambule est disponible en annexe.

<sup>159</sup> Les agents de la DIRECCTE que nous avons rencontrés nous ont fait part du décalage entre l'instauration juridique de la règle et sa mise en pratique par l'ensemble des acteurs concernés.

La distribution des accords permet de faire ressortir des périodes où la négociation a été plus fertile. On distingue deux pics de négociations :

Le premier en 2008. Il semble coïncider avec l'instauration des lois de monétisation exceptionnelle et de défiscalisation reliées à la loi TEPA (L2007-1223) en faveur du travail, de l'emploi et du pouvoir d'achat. En effet, nombre de compromis mettent explicitement en avant un lien causal avec les évolutions législatives. À l'image de l'accord signé en 2008 au sein d'une entreprise d'assurance française et intitulé : « *Accord relatif aux possibilités de rachat de jours de repos et le droit affecté au compte épargne-temps (loi du 08/02/08)* ». Cet accord est particulièrement ancré dans le contexte juridique de 2008 dans la mesure où il fait référence à la loi du 8 février 2008 à 6 reprises.

Le second pic de négociation est sur l'année en 2011. Nous posons l'hypothèse de l'importance du contexte économique dans la décision d'instaurer un CET, sans oublier que les évolutions de la règle sur la négociation annuelle obligatoire de 2011 ont certainement joué un rôle dans cette tendance. Loin d'être un dispositif figé par des textes fondateurs, le CET a connu de nombreuses évolutions législatives majeures depuis sa création. Les parlementaires ont étendu le champ des possibles en légiférant directement sur le CET, mais également en modifiant à plusieurs reprises le cadre temporel professionnel et les règles de la négociation collective. Que ce soit au niveau national ou européen, les normes légales qui se superposent orientent les négociations sur le CET.

## 1.2.L'adaptation du CET aux profils des entreprises

Sur cette évolution du droit vient se greffer une logique économique qu'il est possible de capter dans le préambule des accords. Nous présenterons les profils des entreprises en deux points selon qu'ils soient reliés aux revendications sociales ou aux préoccupations économiques des partenaires sociaux qui négocient. Puis nous conclurons l'analyse en présentant l'implication des syndicats.

### 1.2.1. Une négociation surreprésentée dans les grandes entreprises, dans les services et la finance

Avant de s'intéresser directement aux contextes de l'entreprise, il est nécessaire de considérer la structure de l'échantillon. En effet, sur les 894 accords étudiés, 762 proviennent des entreprises et autres groupements économiques (soit 85% de l'échantillon), 78 ont été conclus au sein d'associations (9%) et 54 dans la fonction publique (6%). La fonction publique d'État comptant 32 accords, la fonction publique territoriale 19 et la fonction publique hospitalière seulement 3.

Si la part des associations est supérieure à celle des fonctions publiques, on constate que proportionnellement elle demeure faible<sup>160</sup> et que ce sont les entreprises qui sont les plus grandes productrices d'accords sur le compte épargne-temps. On constate aussi une surreprésentation des grandes entreprises<sup>161</sup>, notamment dans le secteur tertiaire. Sur les 229 grandes entreprises (plus de 5000 salariés) recensées en France en 2014, 75%<sup>162</sup> ont négocié un accord CET sur la période étudiée. Ce chiffre tombe à 4,63% pour les établissements de taille intermédiaire, à 0,095% pour les PME et à 0,0003% pour les micros entreprises. De plus 73% des PME représentées appartiennent à un groupe. On observe en effet une forte présence des groupes industriels qui sont à l'origine de 70% de l'ensemble des accords signés (81% pour les entreprises). En effet 622 des 894 accords retenus pour le traitement statistique ont été négociés au sein de 251 groupes industriels différents, soit 2,2 accords en moyenne par groupe. Cette distribution est cependant très inégale.

Deux types de pratiques semblent se dégager. La majorité des groupes (85% des entreprises) a ainsi négocié une à deux fois sur la période étudiée, générant 299 accords (soit 1,2 par groupe).

---

<sup>160</sup> La France compte 1 million d'associations contre 3,4 millions d'entreprises. De plus, 84% des associations sont dites « sans salariés ». On remarque aussi que parmi les associations qui recourent à l'emploi de salariés 60% en emploient moins de cinq et près de la moitié en emploient seulement un ou deux. La répartition nationale de l'emploi entre « entités » peut donc expliquer la disproportion présente au sein de l'échantillon. (Archambault et Tchernonog, 2012 ; Tchernonog, 2013).

<sup>161</sup> Selon le décret n° 2008-1354 du 18 décembre 2008 relatif aux critères permettant de déterminer la catégorie d'appartenance d'une entreprise pour les besoins de l'analyse statistique et économique.

<sup>162</sup> Nous avons généré la liste de tous les accords signés selon la taille de l'entreprise, puis pour chaque catégorie nous avons compté le nombre d'entreprises différentes à l'origine de ces accords. En divisant le nombre d'entreprise ayant signé un accord par le nombre total d'entreprises selon l'Insee nous avons obtenu le pourcentage d'entreprises concernées. Nous avons ainsi pu en déduire une estimation de la population touchée par les CET grâce aux statistiques d'emploi de l'Insee.

Ce qui pourrait s'expliquer par la volonté d'instaurer des accords uniques couvrant l'intégralité des salariés d'un groupe. À l'inverse on observe une minorité de groupes (15%), très actifs dans la négociation, qui génèrent une moyenne de 7,4 accords par groupe sur la même période ; soit quasiment un par an et par groupe.

Au sein des 44 groupes industriels négociant plus de deux accords sur la période, on retrouve cinq grands secteurs d'activité économique<sup>163</sup> : Le secteur de la banque & assurance, de la construction, de l'énergie, les médias & télécommunications et le transport de passagers. Le dispositif du CET, comme la majorité des innovations en termes d'organisation du temps de travail, ont été premièrement pensés au sein d'entreprises industrielles (Grossin, 1998). Contrairement aux autres dispositifs, tels que les aménagements d'horaires en équipes (3/8 – 2/7 – VSD) qui n'ont été que rarement mis en œuvre en dehors des usines, le CET a été largement implanté dans le secteur des services.

On observe donc que le compte épargne-temps est un dispositif qui est présent plutôt dans les grandes entreprises privées appartenant à des groupements industriels/économiques. Le poids faible des entreprises de taille restreinte et des associations s'explique aisément par des contraintes d'organisation. La négociation collective nécessite en effet la présence de partenaires sociaux ou l'élection de délégués du personnel (obligatoire seulement dans les entreprises de plus de 10 salariés). En conclure que l'absence des structures les plus petites signifie leur désintérêt pour le compte épargne-temps serait donc hasardeux.

---

<sup>163</sup> Détails des secteurs d'activité et du poids des groupes disponible en annexe.

### 1.2.2. Les « objets » de l'accord d'entreprise

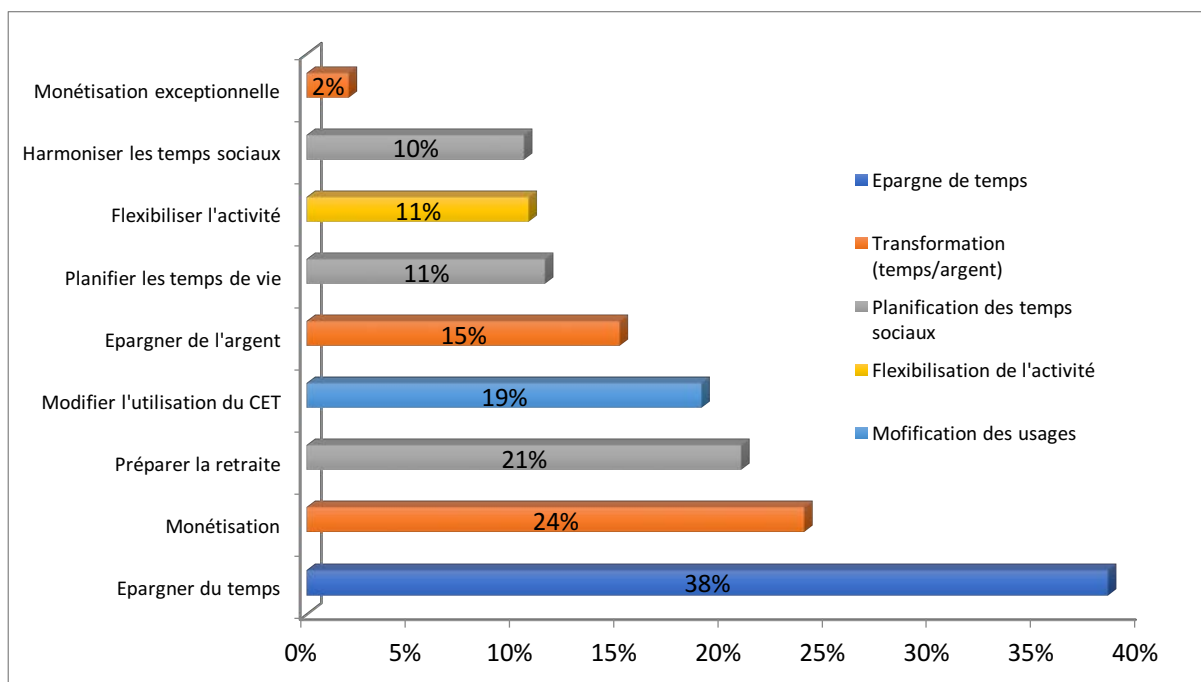


Figure 10 - Fréquence des différents objets des accords

La question de la finalité des accords abordée en préambule se retrouve plus explicitement détaillée dans les articles intitulés « objets » des accords. On dénombre 1353 objets répartis sur 685 accords.

Parmi les 9 modalités repérées lors de la phase d'encodage, il est possible d'opérer deux regroupements<sup>164</sup>. Ils permettent à la fois de réduire le nombre de variables et de rendre plus lisibles les différents types de finalités mises en avant : Les variables d'objets relatifs à l'harmonisation des temps de vie, à la planification des temps de vie et à la préparation de la retraite ont été regroupées au sein d'une variable « planification des temps sociaux » et les variables relatives à la monétisation régulière et exceptionnelle ont été regroupées avec l'épargne en argent pour former une variable « processus de transformation du temps en argent ». L'ensemble de ces objets, ainsi que l'épargne de temps ont pour finalités de répondre aux attentes des salariés (soit 80% des objets).

<sup>164</sup> Le regroupement s'est effectué sous la forme d'une variable score, additionnant les valeurs pour chaque variable. La valeur 0 a été attribué dans le cas où aucune des variables la composant n'est présente, la valeur 1 pour tous les autres cas.

L'épargne de temps est l'objet le plus présent au sein des accords. Il est question d'ouvrir une possibilité dans la gestion des congés et des temps de repos en proposant aux salariés un moyen d'éviter la perte de congés à un instant T. Cela ne garantit pas l'existence d'un projet ou d'une réflexion en termes de gestion des temps sociaux au sein de l'entreprise.

Cet objet s'inscrit de la manière suivante dans un accord signé en 2012 au sein d'une entreprise artisanale du sud-ouest de la France : « *Ce dispositif permettra aux salariés, à leur initiative, de capitaliser des droits à congé en vue de la constitution d'une réserve de temps rémunérés susceptibles d'utilisation immédiate ou différée* ».

Les objets de planification des temps sociaux mettent en avant des dispositifs pensés comme des moyens d'aménager les temps de travail et de vie sur une période plus longue que sur les temps initialement couverts par le droit du travail. Les négociateurs appuient sur la possibilité pour les salariés d'utiliser la capitalisation afin de mieux anticiper les temps de travail et les temps de repos. Travailler plus à un certain moment pour avoir plus de temps à un autre. Ces objets inscrivent les accords dans des perspectives d'articulation des temps sociaux tout au long de la vie (Tremblay, 2008).

L'accord signé au sein d'un groupe d'assurance français à Paris en 2009 peut servir d'exemple : « *Objet : le compte épargne-temps permet d'accumuler des droits à congé rémunéré contrepartie des jours de congé ou de repos non pris et placés dans le C.E.T. Ainsi le CET a deux vocations : – Il permet à tout salarié de gérer son temps de congé et de repos sur une période pluriannuelle pour faciliter la réalisation de projets personnels ou l'anticipation du départ de fin de carrière* ».

Les objets relatifs au processus de transformation du temps en argent sont mis en avant pour justifier ou expliquer l'irruption d'un nouveau paramètre dans la gestion des temps de travail et de repos. Avec l'émergence de ces nouveaux débouchés de l'épargne-temps, il ne s'agit plus seulement de gérer les temps sociaux sur une période pluriannuelle, mais d'utiliser la capitalisation des temps comme outil d'augmentation de la rémunération. Ceci place ces accords dans une perspective de sécularisation du temps (Cross, 1993 ; Le Goff, 1960 ; Rosa, 2011).

C'est le cas d'un accord signé en 2012 au sein d'un groupe hôtelier international de luxe situé

sur la Côte d'Azur. L'objet y est défini de la sorte : « *Le compte épargne-temps permet d'accumuler les droits à congés rémunérés et/ou de bénéficier d'une rémunération immédiate ou différée en contrepartie de l'épargne de jour de congés ou de repos non pris ou encore de certains éléments de rémunération placés dans le C.E.T* ».

Dans 59% des accords, les bénéfices pour les salariés de l'entreprise sont mis en avant à travers l'objet développé dans le préambule. Que ce soit pour préserver des droits à congé menacés, pour articuler les temps sociaux ou se constituer un complément de revenu, le CET est présenté comme une réponse à des attentes légitimes des salariés. À cette majorité, viennent s'ajouter des déclarations d'intentions allant également dans le sens d'un progrès social, à l'image de cet extrait d'un accord signé au sein d'une banque en 2009 : « *Mettre en œuvre une politique sociale dynamique à la hauteur des ambitions qui sont les siennes* ».

Ces objets apportent des éléments de réponse à la question de recherche n°1 portant sur la prise en considération des attentes des salariés et s'inscrivent en opposition à l'hypothèse n°1.

### 1.2.3. Une logique d'adaptation aux marchés

La logique d'adaptation aux marchés (Lojkine et Malétras, 2002 ; Thoemmes, 2009b) est d'abord développée dans les argumentaires introductifs des préambules des accords. Parmi les 360 accords disposant de telles informations, 29% décrivent l'environnement économique, global ou propre à l'entreprise, pour justifier de la négociation sur le CET.

L'accord signé en 2008 au sein d'une entreprise industrielle allemande installée dans le sud-ouest de la France permet d'illustrer la prégnance du contexte économique lors des négociations. On peut y lire : « *Depuis le mois de juillet 2008 l'activité industrielle automobile se trouve confrontée aux effets de la crise économique mondiale. Cela se traduit par de fortes baisses des commandes enregistrées par les constructeurs et par voie de conséquence sur la charge de travail qui nous est confiée. Les baisses d'activité que cela engendre nous impactent directement à tel point qu'il n'est plus possible de maintenir en l'état les dispositions de l'accord précité, les conditions ayant conduit à sa conclusion n'étant plus assurées. [...]* Devant cette situation et en application de l'article 9 de l'accord il a été décidé les aménagements suivants [...] »

L'importance du contexte économique est également mise en avant dans les objets des accords. Il est fait allusion à la nécessité de pérenniser l'activité de l'entreprise en flexibilisant les modes de production dans 11 % des accords. Le dispositif du compte épargne-temps semble alors considéré comme une initiative à la faveur de l'entreprise. Il est demandé aux salariés de participer à sa « *bonne santé* » ou à son « *rétablissement* ». La présence de cette dimension peut paraître étonnante dans la mesure où, dans la loi, le CET a été pensé pour les salariés et non l'entreprise. Le CET, dont l'initiative est censée être individuelle, est alors instauré pour permettre une meilleure adaptation de l'entreprise aux contraintes des marchés. En d'autres termes le salarié se voit donner un rôle, voire une responsabilité, dans cette adaptation de l'entreprise (Sintez, 2012). Or cette volonté exprimée de vouloir utiliser l'épargne-temps pour faciliter l'adaptation de la masse salariale aux besoins de production semble quelque peu surprenante. D'une part l'entreprise met en avant sa volonté de se servir d'un dispositif individuel pour des usages « collectifs » : le point de départ de l'épargne-temps n'est plus le projet des salariés, c'est désormais le cycle de production. D'autre part il est demandé aux salariés de concéder un peu de leur souplesse d'emploi du temps pour permettre à l'entreprise de disposer d'un peu plus de flexibilité. Ce qui correspond à un transfert de « marge de manœuvre » qui s'opère en faveur de l'entreprise, et s'inscrit en opposition au transfert d'autonomie décrit par Boltanski et Chiapello (1999). Non seulement les salariés se voient partiellement dépossédés du dispositif qui est le leur, mais en plus il leur est demandé de s'investir davantage dans l'entreprise. Comment comprendre que les salariés soient prêts à accepter un dispositif qui peut peser sur leur balance des temps ?

Cette question est d'autant plus pertinente qu'il n'existe pas de contrepartie « positive » ou « offensive » à ces accords<sup>165</sup> contrairement à la dynamique observée pour d'autres dispositifs relatifs à ces questions (la loi Robien, la loi Quinquennale (Freyssinet, 1997 ; Morin, Terssac et Thoemmes, 1998) ou les lois Aubry sur les 35 heures dont les accords ont été majoritairement « offensifs » (Bunel et Jugnot, 2003). Alors que la loi du 25 juillet 1994 qui prévoyait la création d'emplois en contrepartie de l'utilisation des CET, les plus « conquérants » des accords parlent de préserver les emplois menacés. Le dispositif devient donc une passerelle invitant les salariés

---

<sup>165</sup> On aurait pu s'attendre en contrepartie à une invitation des partenaires sociaux à participer davantage à la prise de décisions stratégiques des entreprises, mouvement enclenché depuis l'Accord Interprofessionnel du 11 janvier 2013 pour un nouveau modèle économique et social au service de la compétitivité des entreprises et de la sécurisation de l'emploi et des parcours professionnels des salariés.



à partager collectivement la responsabilité des débouchés de la production. L'accord signé en 2010 à Paris au sein d'une entreprise nord-américaine du NET reflète cette démarche de flexibilité en écrivant dans l'objet que le CET doit « *concourir notamment : à simplifier et à améliorer le fonctionnement de l'entreprise, à donner une meilleure visibilité aux salariés et au management dans le domaine de la gestion du temps de travail* ». Sans préjuger de l'utilité pour l'entreprise, l'utilisation du CET comme outil de flexibilisation de l'activité de production pose donc la question de l'autonomie décisionnelle à la fois des salariés et des partenaires sociaux. Ces objets apportent des éléments de réponse à la question de recherche numéro 1 portant sur la place des considérations de marché lors de la négociation sur le compte épargne-temps.

Les comptes « collectifs », introduits dans 1% des négociations, sont également conçus pour répondre à des chocs économiques externes, généralement négatifs et entraînant une baisse subite des débouchés de la production. À travers les comptes collectifs, les employeurs se réservent le droit d'imposer un changement du rythme de travail. Les salariés peuvent être mis collectivement en congés CET selon les conditions définies dans les accords. Dans le cadre d'une fermeture momentanée de site de production, ou autre baisse de l'activité, le CET collectif peut donc permettre de remplacer le chômage partiel. Cette possibilité est clairement mise en avant dans le cadre d'un équipementier automobile français qui l'inscrit dans les principes de fonctionnement de l'épargne-temps. « *L'instauration d'un compte épargne-temps (CET) a pour objet : [...] pour la partie collective : de s'inscrire dans la gestion pluriannuelle de l'activité, afin d'éviter, notamment dans le cas de cycles d'activité dépassant l'année, le recours au chômage partiel* ». L'usage collectif de l'épargne-temps ébranle ainsi les principes fondateurs du dispositif. Le caractère volontaire du CET laisse place à un système coercitif où le salarié est privé de choix et d'autonomie. Non seulement cet aménagement du droit du travail ne se fait pas à son avantage, contrairement au principe de faveur, mais il remet en cause des droits précédemment acquis.

Cet aménagement temporaire semble ainsi dégrader la maîtrise individuelle du temps des salariés, en leur imposant d'épargner certains temps de congés à un moment donné, sans offrir de contrepartie directe. La contrepartie à cet effort demandé aux salariés est explicite, mais pas garantie. En effet, cinq des sept entreprises introduisant ce type de dispositifs ancrent la négociation dans un contexte économique d'organisation ou de marché. Ce qui pourrait signifier qu'elles connaissent des difficultés économiques. Les salariés seraient donc contraints d'accepter de faire des efforts pour sauvegarder l'emploi. Ces efforts collectifs ne garantissent

cependant que très peu de protection individuelle. Si cette disposition va à l'encontre du caractère individuel conféré initialement au CET son rôle semble avoir été majeur dans la résilience de l'économie allemande à la suite de la crise de 2008 (Zapf, 2011 ; Zapf et Brehmer, 2010).

La négociation sur le compte épargne-temps, portée par les grandes entreprises des services, s'inscrit dans un contexte juridique, économique et social, interprété et mis en avant par les partenaires sociaux. Pour conclure ce tour d'horizon des contextes de la négociation collective sur le CET il est donc utile de s'intéresser au rôle des syndicats.

### 1.3. Un dispositif plébiscité par les syndicats.

#### 1.3.1. Un dispositif porté par les syndicats « réformistes » et les indépendants

En moyenne 2,65 syndicats sont présents lors de chaque négociation. Cette présence fluctue grandement d'un syndicat à l'autre allant de 58% pour la CFDT à 5% pour SUD. Au vu de leur représentativité nationale, la CFE-CGC et la CFTC sont proportionnellement davantage présentes lors des négociations sur le temps de travail que les autres syndicats. A contrario la CGT est particulièrement sous-représentée dans les négociations portant sur l'épargne-temps.

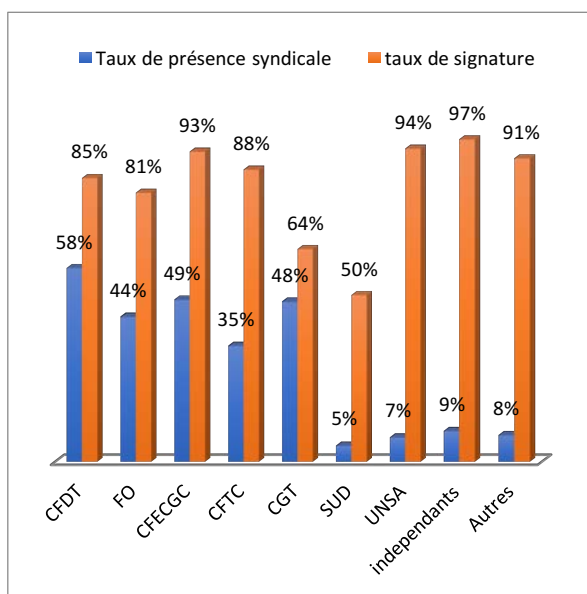


Figure 11 - Taux de présence et de signature des syndicats

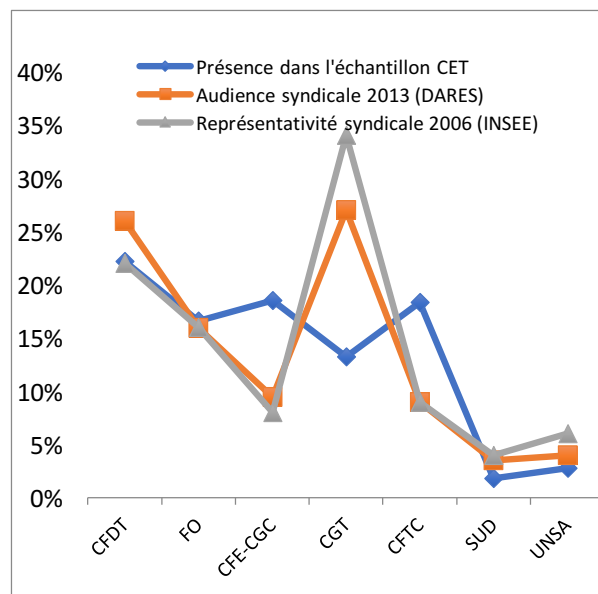


Figure 12 - Présence syndicale et niveau de représentativité nationale

D'autre part le taux de présence ne semble pas avoir de lien direct avec le soutien apporté au dispositif. Il varie de 50% au minimum pour SUD et monte jusqu'à 94% pour la CFE-CGC et l'UNSA. En moyenne les accords sont ratifiés par 83% des partenaires sociaux participants aux négociations. Quand d'autres acteurs sont sollicités, le taux de signature des représentants des comités d'entreprise et autres négociateurs indépendants est de 97%. Il ne nous est pas possible de relativiser cette donnée avec le nombre de négociations non abouties où des négociateurs indépendants ont joué un rôle. La présence de négociateurs non affiliés semble cependant être décisive dans l'aboutissement d'une négociation. La question reste de savoir si les tendances observées par Jens Thoemmes (2009a) lors des négociations des années 2000 sur l'aménagement et la réduction du temps de travail se vérifient ici aussi. Il avait alors été montré que les négociateurs mandatés avaient obtenu de meilleurs accords, pour les salariés, que ceux négociés par les délégués syndicaux.

### 1.3.2. Réduction du nombre des partis prenants de la négociation.

Le nombre de syndicats présents à la table des négociations varie d'un à huit. Un tiers des négociations se déroule de manière bilatérale avec un seul représentant syndical et plus de la moitié avec un maximum de deux partenaires représentant les salariés. Par ailleurs on constate une baisse du taux de signature quand le nombre de syndicats présents augmente. Cette distribution pourrait être le signe d'une plus grande liberté d'expression liée à une présence syndicale forte ou à minima la formulation d'un environnement où différentes perceptions évoluent ensemble.

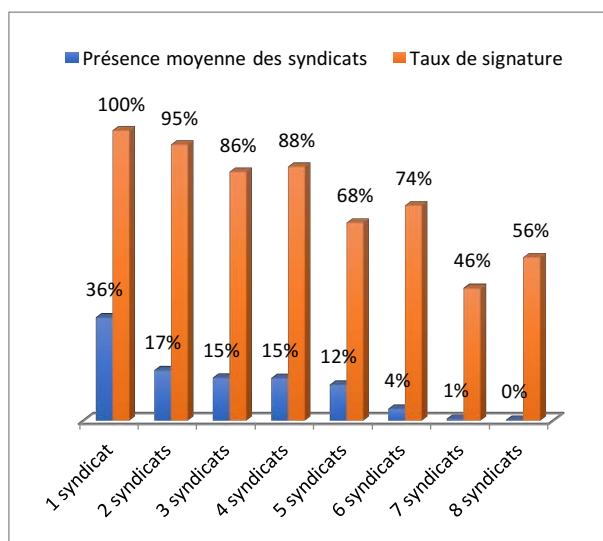


Figure 14 - Présence syndicale et taux de signature

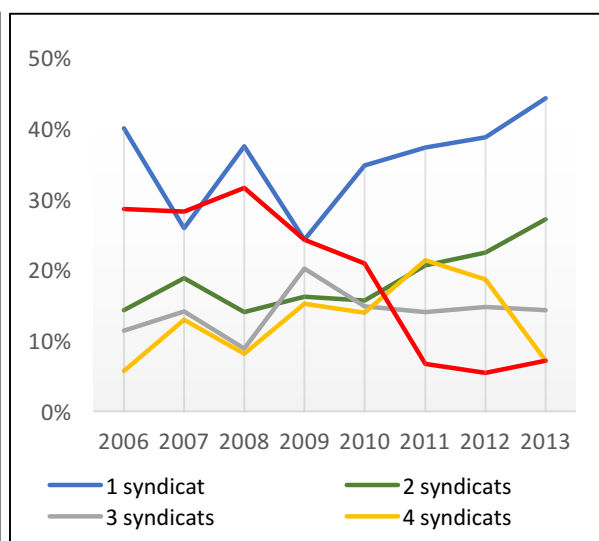


Figure 13 - Evolution du taux de présence syndicale

Par ailleurs, une perspective longitudinale de la présence syndicale permet d'observer la réduction du nombre moyen de syndicats par négociation. En effet seules les négociations comptant un ou deux syndicats sont en progression. Ainsi uniquement 30% des négociations comptaient plus de deux partenaires sociaux en 2013 contre 48% sur l'ensemble de la période étudiée.

Cette réduction du nombre de représentants des salariés ne peut être interprétée sans tenir compte de la réforme de la représentativité des syndicats, induite par la loi du 20 août 2008<sup>166</sup>. La présomption irréfragable de représentativité qui était jusque-là accordée aux cinq confédérations historiques (CGT/CFDT/CFTC/FO/CFE-CGC) a été abrogée. Elle laisse place à un nouveau système dans lequel toute organisation syndicale doit obtenir au minimum 10% des suffrages au premier tour des élections professionnelles de l'entreprise pour être considérée comme représentative. Ce palier est ramené à 8% pour la représentativité par branche et au niveau national interprofessionnel. D'autre part pour qu'un accord d'entreprise soit accepté il doit être soutenu par des organisations pesant au minimum 30% des voix. Ainsi, tout syndicat ayant atteint ce niveau de représentativité peut à lui seul impulser une direction. Cette nouvelle loi offre ipso facto deux pistes d'explication pour la contraction du nombre d'organisations syndicales présentes à la table des négociations : La réduction du nombre d'organisations syndicales représentatives et la possibilité d'imposer un accord avec 30% des voix. Cette approche de la négociation par blocs « majoritaires » était décrite dans la presse<sup>167</sup> à la suite des élections de 2013 comme l'émergence d'un « *camp réformiste* » composé de la CFDT, CFTC et de la CFE-CGC et pesant 51%.

Si la tendance à la réduction du nombre de négociateurs peut, au moins partiellement, être expliquée par la loi, elle n'en est pas moins la révélation d'une fragmentation des négociations collectives sur le compte épargne-temps. On peut dès lors se demander si les accords négociés tiennent compte de l'ensemble des salariés de l'entreprise ou seulement de l'électorat des organisations présentes à la table des négociations.

---

<sup>166</sup> Loi n° 2008-789 du 20 août 2008 portant rénovation de la démocratie sociale et réforme du temps de travail

<sup>167</sup> « Dans ce cadre-là est pris en compte, non pas le score brut, mais le « poids relatif » de chacun au sein du seul club des cinq représentatifs. La CFDT obtient alors 29,74 % et n'est donc pas, petite déception pour elle, en mesure de signer seule. Mais avec la CFTC (10,6) % et la CGC (10,8 %), le camp réformiste pèse 51 %. La CGT (30,6 %) et FO (18,2 %) « calent » à 49 %. »

[http://www.lesechos.fr/29/03/2013/lesechos.fr/0202673798188\\_representativite-syndicale--la-cftc-sauvee--les-reformistes-majoritaires.htm](http://www.lesechos.fr/29/03/2013/lesechos.fr/0202673798188_representativite-syndicale--la-cftc-sauvee--les-reformistes-majoritaires.htm)

Si elle fluctue au fil des lois et des cycles de l'activité économique, la négociation collective sur le compte épargne-temps est particulièrement dynamique dans les secteurs industriels et les services. Le dispositif y est massivement soutenu par les partenaires sociaux bien qu'ils soient de moins en moins nombreux à s'asseoir à la table des négociations pour des raisons qui apparaissent avant tout d'ordre juridique. Trois types de rationalités semblent sous-tendre la négociation d'un dispositif d'épargne-temps. Il peut être question d'une opportunité engendrée par des modifications du code du travail, d'un besoin de répondre aux aspirations sociales des salariés ou d'une nécessité de s'adapter à un environnement économique. La finalité des dispositifs dessinés par les partenaires sociaux évolue donc considérablement d'un accord à l'autre. Le CET apparaît pour certains comme un mécanisme orienté vers le salarié et ses aspirations en termes de temps et pour les autres comme un dispositif davantage tourné vers l'entreprise et les marchés (question n°1).

L'analyse des mécanismes et de leur fonctionnement fait ressortir deux grandes tendances sur lesquelles les parties suivantes de ce chapitre ont été structurées : La généralisation des possibilités de transformation du temps en argent (Question n°3) et la montée de l'individualisation des conditions d'attribution et d'utilisation de l'épargne-temps (Question n°2).

## 2. Le fonctionnement du CET : du temps à l'argent.

La deuxième partie de ce chapitre sera consacrée à la présentation des possibilités d'alimentation, d'utilisation et de clôture des mécanismes d'épargne-temps. À travers l'exposition des modalités de fonctionnement mises en avant dans la négociation collective nous ferons ressortir l'importance du phénomène de marchandisation et de sécularisation du temps qui caractérise les évolutions récentes du CET.

### 2.1. Une alimentation des comptes ouverte à des mécanismes de transformation du temps en argent

20% des accords ne comportent pas de rubrique relative à l'alimentation des comptes. Sur les 718 accords qui en ont une, 608 précisent une alimentation en temps et 254 en argent. Les comptes alimentés uniquement avec des temps de repos sont majoritaires (52%). Cependant, 27% acceptent les deux formes d'alimentation et 1% des accords ne reconnaissent que des alimentations numériques.

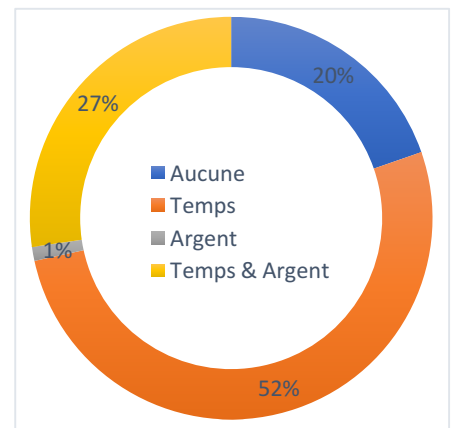


Figure 15 - Types d'alimentation des CET

#### 2.1.1. Une alimentation en temps adaptée aux besoins locaux

Comme son nom le suggère, le compte d'épargne-temps permet aux salariés de stocker des périodes de congés ou de repos non encore prises. Ainsi 11 modalités de temps de travail pouvant alimenter les CET ont été identifiées dans l'échantillon. Preuve d'une appropriation du dispositif par les négociateurs qui ne semblent pas hésiter à adapter les règles à leurs besoins (hypothèse n°2). Certains types de temps peuvent être épargnés dans leur totalité (les RTT, les jours d'ancienneté, de fractionnement ou autres congés conventionnels). D'autres sont strictement encadrés et ne peuvent être que partiellement épargnés (les congés annuels, les temps de récupération et autres repos compensateurs dont la forte présence doit être soulignée).

Ces restrictions puisent leurs sources dans le droit français ou européen, à l'image des quatre semaines de congés annuels ou des repos compensateurs.

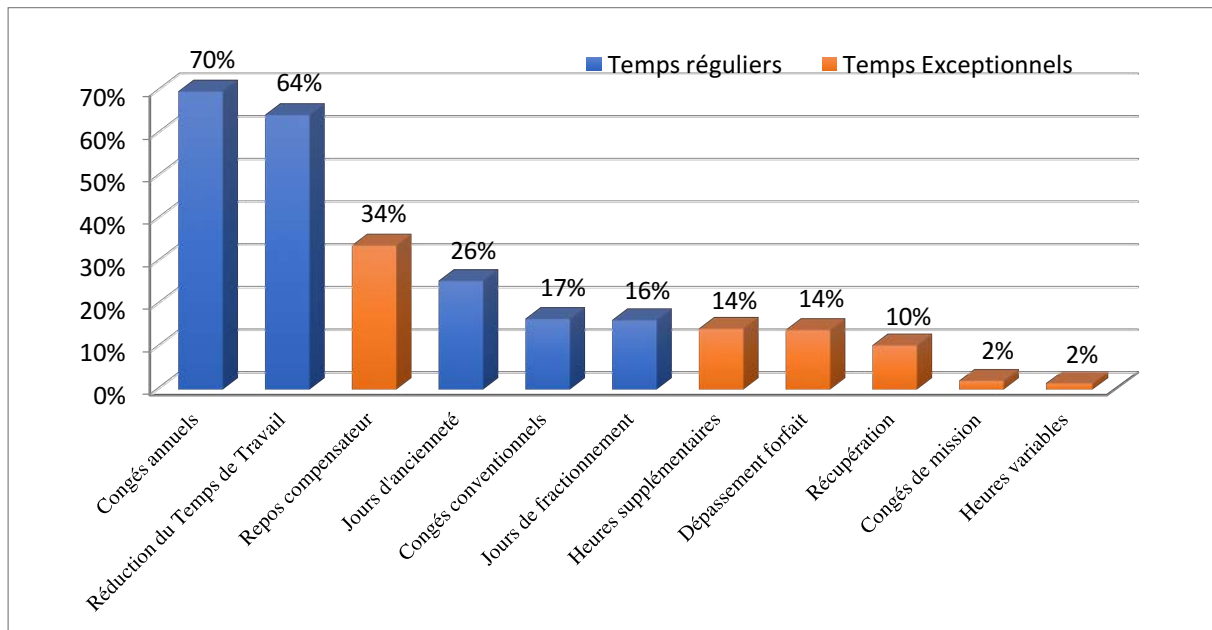


Figure 16 - Modalités d'alimentation du CET en temps

Deux catégories d'éléments de temps se distinguent en fonction de leur fréquence d'acquisition par les salariés :

- Les temps réguliers, présents dans 79% des accords, qui représentent les temps de repos légaux ou conventionnels habituels des salariés ;
- Les temps exceptionnels, présents dans 48% des accords, qui recouvrent les éléments compensatoires d'un dépassement du temps de travail défini par le contrat.

Les temps réguliers sont davantage présents et se mélangent moins que les temps irréguliers. Dans 32% des accords, seuls les temps réguliers peuvent être épargnés contre seulement 1% pour les temps irréguliers. L'alimentation de ces différents temps de repos du salarié peut poser plusieurs questions en termes d'impact sur la santé. L'épargne des congés réguliers a pour conséquence d'allonger la durée d'exposition au travail et donc aux risques associés (Barthe, Quéinnec et Verdier, 2004) du fait d'une réduction mécanique de la durée consacrée au repos. L'épargne d'éléments exceptionnels, faisant suite à une augmentation du temps de travail, consiste à différer le temps de récupération venant compenser l'effort supplémentaire qui a été fourni. Au-delà d'augmenter la durée d'exposition au travail, elle remet en cause le principe de compensation censé encadrer cet effort supplémentaire. Tous les temps sont alors considérés

comme égaux qu'il s'agisse d'une journée de congé travaillée ou d'heures supplémentaires venant s'ajouter à une journée pleine. Or il semble que les conséquences en termes de fatigue physique et psychologique dépendent tout autant des horaires et des rythmes que des durées de travail (Quéinnec, Teiger et Terssac, 1992).

Dans les deux cas et si tout est question de proportion, les conséquences d'un allongement de la durée de travail nécessaire à la constitution d'une épargne temporelle nous amènent à poser un certain nombre de questions en termes de santé au travail. Aucun des accords étudiés n'évoque en effet la question des conséquences physiologiques potentielles de l'utilisation d'un CET.

Au-delà du cadre défini par la loi concernant les types de temps pouvant être épargnés, la négociation collective établit des règles supplémentaires restreignant l'alimentation des comptes. 59% des accords définissent alors un « plafond » d'épargne annuel ou global ne pouvant être dépassé.

Il semble que la mise en place d'un plafond peut permettre de protéger le salarié de l'employeur aussi bien que de lui-même. On peut penser que le salarié sera en effet moins à

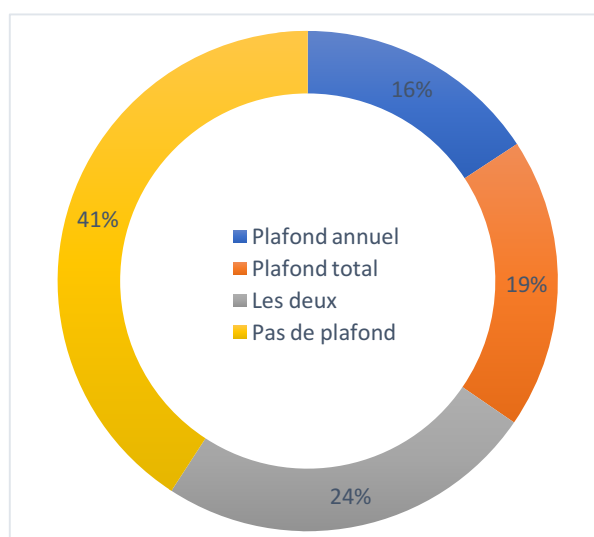


Figure 17 - Limites quantitatives encadrant l'épargne de temps

même d'accepter ou impulser un report de congés si cela entraîne leur perte. Une fois le plafond atteint le seuil d'acceptation du salarié à repousser son repos devrait ainsi diminuer considérablement, le protégeant partiellement d'un surinvestissement dans le travail. Le levier incitatif de l'employeur - lui permettant de présenter l'effort supplémentaire demandé au salarié comme un simple report des congés - semble également diminué par l'existence d'un plafond. Une fois les possibilités d'épargne saturées (annuelle ou globale), un report de congés risquera d'entraîner leur perte pour le salarié qui ne peut les utiliser avant la fin de la période de référence. Toutefois selon le rapport Acker (2007) la sauvegarde des temps de congés est l'une des principales raisons d'utilisations du CET par les personnels hospitaliers. L'existence d'un plafond d'alimentation semble donc offrir certains garde-fous à l'utilisation du CET.



La mise en place d'un plafond trop bas pourrait cependant risquer de réduire le potentiel de l'épargne-temps. On peut lire dans un accord signé en 2012 au sein d'une PME spécialisée dans l'énergie : « *Il est entendu que la totalité des jours de congé capitalisés par le salarié sur son compte épargne-temps ne doit jamais excéder 10 jours* ». Ce montant tombe à 6 jours pour les salariés de moins de 45 ans d'un établissement niçois appartenant à une chaîne internationale d'hôtellerie. Avec des comptes si restreints, il semble difficile d'envisager des projets à long terme. Bien qu'un plafond annuel semble donc utile pour limiter les impacts du manque de repos sur la santé des usagers (Drake et al., 2004 ; Grossin, 1996 ; Klarsfeld, 2009), il paraît nécessaire que le plafond global soit relativement élevé pour permettre d'envisager des projets chronophages.

Selon ces éléments les intérêts des entreprises semblent primer sur ceux des salariés ce qui s'inscrit en faveur de l'hypothèse numéro 1.

### 2.1.2. Une percée notable de l'alimentation en argent

L'alimentation du compte épargne-temps par des éléments en argent vient élargir et diversifier l'éventail des éléments capitalisables. Si ces éléments ne sont pas directement du temps de travail, ils doivent théoriquement être convertis en temps afin d'être capitalisés sur un CET<sup>168</sup>. La capitalisation du temps à partir d'éléments de rémunération ouvre de nouveaux droits aux salariés qui disposent dès lors d'un droit implicite d'arbitrage sur les termes horaires de leurs contrats de travail. Ils peuvent théoriquement décider de réduire leur temps de travail en rachetant des jours de congés (cf. chapitre 5). Les termes temporels du contrat de travail ne sont plus fixes, ni dans un sens ni dans l'autre, seul le salaire horaire demeure. Ce qui était vrai pour l'employeur, à même de racheter du temps via les heures supplémentaires, le devient pour le salarié. À l'exception de la rémunération disponible, aucune limite quantitative n'est posée à ces ajustements temporels. Les salariés peuvent donc chercher à ajuster leurs temps et leurs rémunérations tout en maintenant les autres termes de leurs contrats de travail. La négociation temporelle devient donc omniprésente. Non seulement elle ne se cantonne plus à la

---

<sup>168</sup> Certains accords ont cependant la particularité de convertir l'épargne disponible sur le CET en argent afin d'en « faciliter la gestion ». Cette pratique peut entraîner des conflits si la valeur de l'épargne est indexée sur l'évolution générale des salaires dans l'entreprise et non sur l'évolution individuelle (Cf. partie 3). Un employé ayant gravité les échelons de salaire plus rapidement que la moyenne de l'entreprise serait en effet pénalisé au moment de convertir l'épargne en temps (et vice et versa). Au-delà de cette question de revalorisation, la gestion du compte en argent pose une question de lisibilité et de prise de conscience du temps disponible.

détermination des termes horaires du contrat de travail, mais elle participe de manière dynamique à l'établissement des niveaux relatifs du binôme temps de travail/rémunération. Le rachat de temps, par le biais de l'alimentation d'un CET en argent, ouvre donc des possibilités nouvelles en matière de maîtrise individuelle des temporalités. Il est présent dans 28% des accords. À l'instar des alimentations en temps, on distingue des éléments de rémunération réguliers et exceptionnels.

- Les premiers, présents dans 177 accords, sont composés du salaire de base<sup>169</sup> de l'employé, du treizième mois, des éléments de salaire et de l'allocation d'ancienneté qui sont considérés comme appartenant au salaire de base, car garantis, quel que soit le contexte économique.
- Les seconds, présents dans 203 accords, sont constitués des primes, de l'intéressement, de la participation au bénéfice, de l'épargne d'entreprise ou des autres éléments en argent pouvant être classés comme des rémunérations extraordinaires.

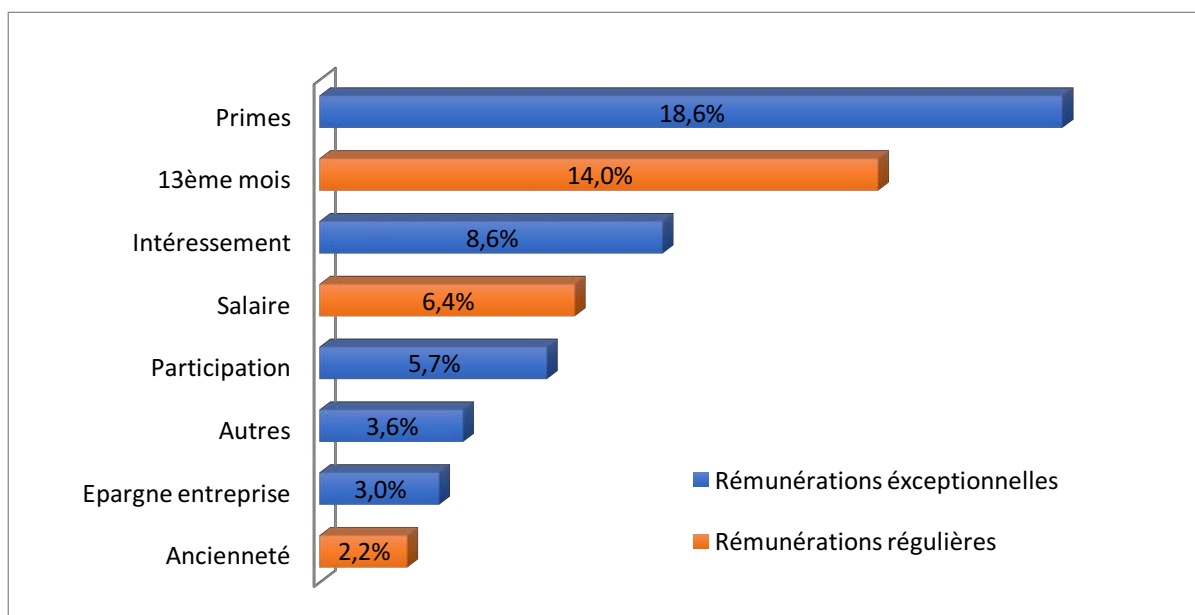


Figure 18 - Modalités d'alimentation des CET en argent

<sup>169</sup> Le salaire de base correspond au salaire brut avant déduction des cotisations sociales et avant versement des prestations sociales. Il ne comprend ni les primes, ni les heures supplémentaires. Par ailleurs, le salaire de base est le seul élément numéraire ne pouvant être intégralement capitalisé.

Comme pour l'alimentation en temps, on peut se poser la question des effets de cette capitalisation en argent notamment sur le pouvoir d'achat. Bien que toutes les formes d'alimentations induisent une diminution de la rémunération disponible à un instant donné, les conséquences semblent différentes selon qu'il s'agit d'éléments réguliers ou exceptionnels. En effet on peut supposer que l'ensemble des charges fixes d'un individu est couvert par sa rémunération de base. S'il alimente son CET à partir de cette dernière, on peut penser que cela aura des conséquences plus lourdes sur son pouvoir d'achat que s'il l'avait alimenté avec des éléments exceptionnels de rémunération. Il est ici supposé que ces sommes exceptionnelles ne sont pas préallouées à des dépenses, au contraire des sommes issues du salaire de base. On peut donc présumer que le choix d'épargner des éléments exceptionnels n'entraînera pas de diminution du pouvoir d'achat « de base » (calculé sur la somme des éléments de rémunération réguliers), contrairement à une épargne d'éléments de salaire. Autrement dit, il semble que les accords ne permettant qu'une alimentation en argent avec des éléments réguliers (51 accords) auront des conséquences plus lourdes en termes de perte de pouvoir d'achat pour les usagers que ceux permettant uniquement d'épargner des éléments exceptionnels (87 accords), ou les deux (116 accords).

L'épargne sous forme de rémunération est également soumise à un cadre quantitatif. Il est cependant moins strict que pour l'alimentation en temps. En effet 45% des accords introduisent un plafond, dont seulement 4% sur l'année. Le faible encadrement annuel de ces pratiques, comparé à l'encadrement global, semble dénoter une asymétrie dans la prévention des risques. L'entreprise paraît davantage protégée que les salariés par ce type de cadre. Pour les salariés, cette pratique peut comporter deux risques : Celui

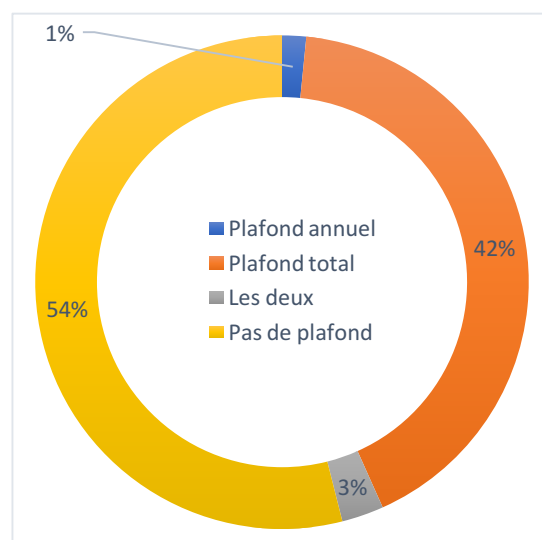


Figure 19 - Limites quantitatives à l'épargne en argent

de racheter davantage de jours de congé que ceux dont ils pourront réellement jouir, car l'utilisation de l'épargne n'est pas systématiquement garantie (cf. chapitre 5) ; et celui de saturer les comptes au point de ne plus pouvoir s'en servir pour épargner des congés déjà acquis, mais ne pouvant être utilisés, ce qui entraînerait la perte réelle des congés. Bien que ce risque existe à long terme, il paraît plus grand à court terme. Pour l'entreprise la revente de jours de travail au salarié semble bénéfique jusqu'à un certain niveau. Les salariés rachètent à l'entreprise du

temps qu'ils payent comptant, mais n'utilisent pas immédiatement, ce qui ne représente ni plus ni moins qu'un crédit à taux zéro. Les entreprises ont donc tout intérêt à faciliter et inciter le rachat de jours de travail par le biais du CET. Ce mécanisme offre de la liquidité aux entreprises sans impacter directement l'organisation de la production. Il a cependant un revers, car il force les entreprises à valoriser cette épargne. Les entreprises ont en effet contracté des dettes auprès de leurs salariés, dettes indexées sur leurs salaires et qu'il faudra rembourser. Contrairement aux salariés, pour l'entreprise c'est le volume global de l'épargne (dette) et non la vitesse d'accumulation, qui doit être contrôlé. Ce qui est fait dans 45% des cas via le biais du plafond total. Les possibilités de rachat de temps par les salariés transforment les mécanismes en un équivalent des comptes bancaires sur lesquels ils stockent des sommes qu'ils pourront mobiliser par la suite. Pour les entreprises ce mécanisme est l'équivalent d'un marché financier à taux zéro, leur permettant de lever des capitaux pour payer la masse salariale. La forte présence des établissements bancaires et des assurances dans l'échantillon semble conforter ce point.

Avec 80 % d'accords qui offrent la possibilité d'épargner du temps et 28% de l'argent, on constate une forte percée des éléments d'alimentation en argent dans un dispositif conçu pour gérer les temps, ce qui plaide en la faveur d'un renforcement du phénomène de sécularisation du temps (hypothèse n°5).

D'autre part, l'alimentation en numéraire apparaît moins encadrée que celle en temps. À titre d'exemple, un droit de « veto » permettant à l'employeur de refuser un type d'épargne est associé à 5% des alimentations en temps contre seulement 2% de celles en argent. Par ailleurs, l'entreprise peut intervenir de manière plus fréquente sur les éléments d'épargne en temps. Des mécanismes d'alimentation automatiques ou à l'initiative de l'employeur sont en effet présents dans 102 accords, soit 14% des dispositifs contre moins de 3% pour les alimentations en argent. L'alimentation automatique des congés annuels non consommés en fin d'exercice fait partie de ces dispositions.

## 2.2. Une utilisation placée sous le signe de l'équivalence temps/argent

Introduite par la loi du 17 janvier 2003<sup>170</sup>, la conversion en argent de certains droits acquis est possible dans 77% des accords analysés, soit 1% de plus que pour l'utilisation en temps (685 contre 684). Non seulement la transformation en argent de l'épargne-temps est possible dans la majorité des cas, mais elle est la seule utilisation décrite dans 12% des accords. On assiste donc à un développement et une banalisation des CET construits uniquement sur une base d'argent. Cette grandeur va à l'inverse de celle observée en termes

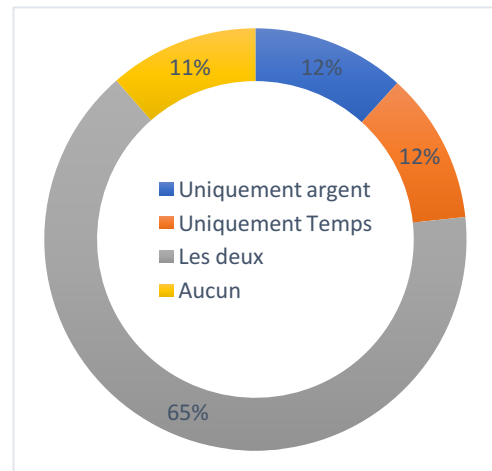


Figure 20 - Modalités d'utilisations de l'épargne

d'alimentation qui prévoyait des possibilités d'épargne majoritairement en temps. L'absence de possibilité d'utilisation, que ce soit en temps ou en argent, dans 11% des accords (majoritairement des avenants) doit également être soulignée. Ces accords se focalisent sur les modalités qu'ils modifient sans préciser le fonctionnement général des comptes. Il n'est donc pas possible de savoir quels types d'utilisation ils permettent.

### 2.2.1. Une grande variété de possibilités d'utilisation en temps et en argent.

Contrairement à ce que l'on pourrait penser, les dispositifs du CET ne permettent une utilisation en temps que dans 77% des cas. Cette utilisation est précisément définie que ce soit au niveau du type de congés ou des règles qui y sont associées. Il n'existe effectivement pas de congé CET « générique », qui engloberait l'ensemble des utilisations de l'épargne. Une palette de possibilités, composée en moyenne de 6 à 7 types de congés généralement déjà disponibles au sein de l'entreprise, est proposée aux salariés pour l'utilisation de leur épargne-temps. S'il est possible, dans 50% des accords, de demander un congé « non spécifique », il est impératif dans les cas restants de préciser le type d'utilisation pour lequel l'épargne est mobilisée. Or, comme il sera montré par la suite de l'analyse statistique, le type de congés peut avoir des incidences importantes sur l'utilisateur.

<sup>170</sup> Loi n° 2003-47 du 17 janvier 2003 relative aux salaires, au temps de travail et au développement de l'emploi

Parmi les 15 types d'utilisations en temps que l'on retrouve dans l'échantillon, on peut distinguer quatre catégories de congés selon leur finalité :

- Les congés relatifs à des projets professionnels tels que la cessation progressive d'activité, la gestion de la fin de carrière, la formation et la création ou reprise d'entreprise ;
- Les congés se rattachant à des projets personnels comme le congé sans solde ou sabbatique, pour convenance personnelle, de solidarité internationale, le congé parental d'éducation, les congés relatifs à un développement personnel ou à la vie publique ;
- Les congés utilisés pour de la gestion des temps sociaux tels que le congé ponctuel, de solidarité parentale et celui de maternité ou paternité, les congés de synchronisation vie privée/vie professionnelle, de gestion des aléas de la vie privée ainsi que ceux relatifs aux évènements exceptionnels ;
- La dernière catégorie - les « inclassables » - comprend les congés non spécifiés et le passage à temps partiel dont on ne peut savoir s'ils sont choisis comme des projets de vie ou comme des modalités de gestion des temps sociaux.

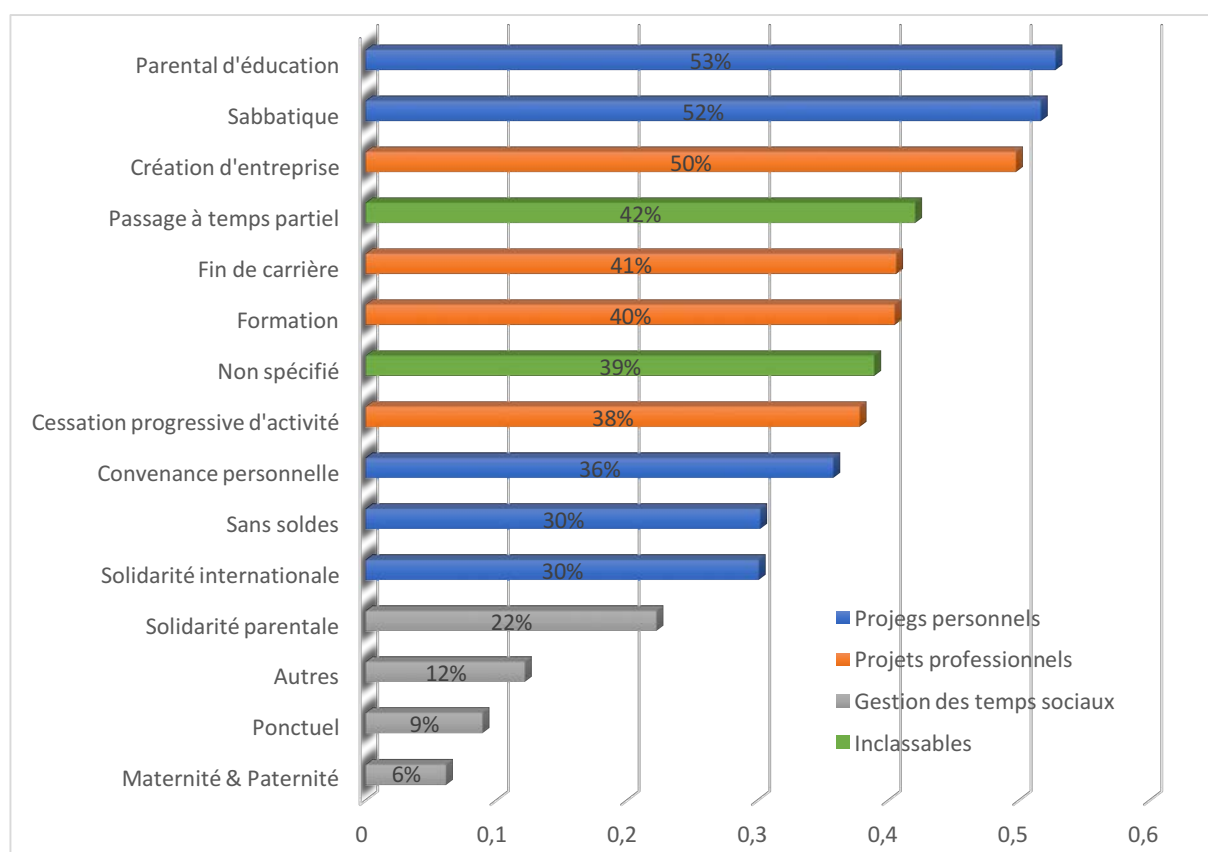


Figure 21 - Modalités d'utilisation de l'épargne sous forme de temps

L'analyse des accords laisse entrevoir un dispositif davantage axé sur les projets personnels (40% des modalités) et les projets professionnels à moyen ou long terme (34% des modalités) que sur la gestion à court terme des différents temps sociaux (10% des modalités). Comme nous le verrons dans les chapitres suivants, on observe ici un décalage fort entre ce qui est prévu dans les accords et les usages réels des acteurs. En effet, ce sont les catégories de gestion des temps sociaux et de projets professionnels qui ont été respectivement les plus utilisées dans les entreprises que nous avons visitées (cf. supra - chapitre 5) bien qu'elles soient moins présentes dans les accords que les modalités d'utilisation pour projets personnels.

Pour ce qui a trait aux modalités d'utilisation de l'épargne sous forme d'argent, également possibles dans 77% des accords, on peut distinguer deux catégories d'importance quasiment égale : 52% des possibilités offertes se rapportent à la monétisation et au complément<sup>171</sup> de revenu, alors que 48% s'orientent davantage vers des projets à long terme tels que les différentes épargnes d'entreprise, des rachats de trimestres ou des compléments de retraite.

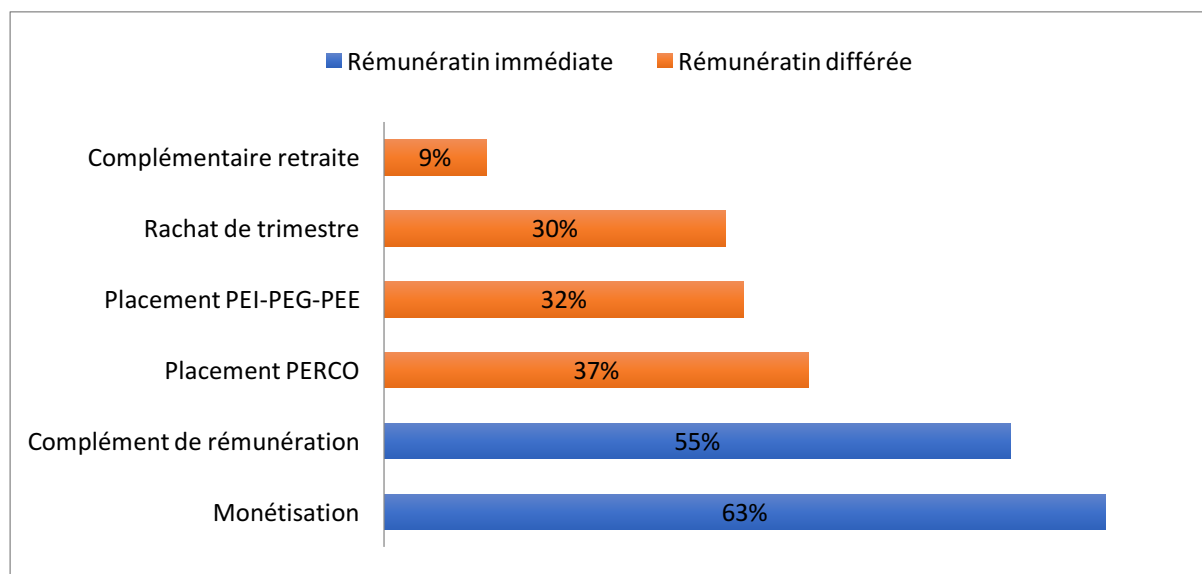


Figure 22 - Fréquence des modalités d'utilisation de l'épargne en argent

<sup>171</sup> Le complément de revenu correspond à une rémunération perçue de manière régulière par l'utilisateur. À l'inverse la monétisation correspond à une somme perçue en une seule fois. Il est donc supposé que l'utilisation qui en sera faite dépendra de la forme sous laquelle le salarié percevra son dû.

### 2.2.2. Une utilisation en temps contrainte et encadrée

43% des accords précisent de manière quantitative le cadre des utilisations en temps. Un système de bornes - composé de niveaux planchers (6%), de plafonds (31%) ou des deux (6%) - encadre alors l'utilisation. Afin de pouvoir jouir de son épargne, il est ainsi nécessaire de capitaliser jusqu'à atteindre un montant minimum, sans pour autant dépasser le plafond qui déclenche une utilisation forcée.

La nécessité de constituer une épargne minimale avant l'utilisation (12% des accords<sup>172</sup>) s'inscrit dans la lignée du dispositif d'origine du CET, qui ne prévoyait pas d'utilisation de courte durée et imposait que l'épargne soit

préalable à l'utilisation. De plus les planchers fixés sont relativement bas : il est généralement question d'atteindre une épargne minimale de 10 à 20 jours et pas davantage. La présence d'un plancher au sein d'un dispositif ne peut donc pas être uniquement assimilée à un cadre contraignant la liberté individuelle des salariés. Il a en effet pour conséquence d'inscrire le dispositif dans une perspective temporelle plus large que la gestion du quotidien. Certes, ces planchers peuvent entraver le développement d'usages à court terme, mais ils peuvent également forcer la construction de projets plus ambitieux, cherchant à intercaler des temps non professionnels au cours d'une carrière. Il est question de repenser l'agencement des temps tout au long de la vie dans les lignées des concepts de « temps choisi » (Chesneaux, 1996 ; Delors, 1980 ; Grossin, 1996 ; Rehn, 1978). Notons que les planchers sont présents dans la majorité des accords issus de la fonction publique, la loi en faisant un critère nécessaire à l'instauration des mécanismes. Il s'agissait selon le rapport Acker (2007) d'un des rares freins au développement du dispositif et qu'il était nécessaire d'abaisser ce seuil à 10 jours afin d'assouplir l'usage du CET « sans en retirer son caractère d'épargne lié à un projet personnel » (p. 37). Dans cette perspective, l'absence de montants planchers est remarquable, dans la mesure où cela traduit une évolution considérable vis-à-vis de la finalité originelle du dispositif, que ce soit en termes de « temps choisi » ou de partage du travail.

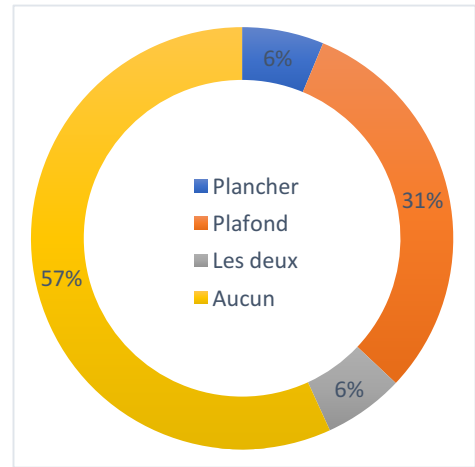


Figure 23 -Limites quantitatives à l'utilisation de l'épargne en temps

<sup>172</sup> S'il est nécessaire de minimiser l'ampleur des résultats - car l'absence de plancher peut-être compensée par l'existence de durées minimums d'utilisation du CET - la prise en compte de ce nouveau critère ne modifie aucunement la tendance, elle l'adoucie légèrement. Seulement 16% des accords prévoient des utilisations qui ne peuvent être inférieures à 2 semaines.



La présence d'un plafond - à ne pas dépasser - peut avoir des conséquences différentes pour les usagers du CET. En effet dans 29% des cas l'atteinte du plafond maximal d'épargne provoque une utilisation forcée des montants accumulés. Quatre scénarios se dessinent alors : l'utilisation du surplus (71% des cas) ou de l'intégralité (29% des cas) de l'épargne, en temps ou en argent. L'existence d'un plafond déclenchant l'utilisation du surplus d'épargne semble « aller de soi ». Il n'y a rien de surprenant à ce que le dépassement d'une limite induise une rectification. On peut cependant poser la question des raisons de ce dépassement de plafond. Il est en effet difficilement compréhensible, en dehors d'une alimentation automatique ou collective ne tenant pas compte de l'état de l'épargne individuelle, que l'on accepte une épargne entraînant un dépassement de plafond pour ensuite forcer l'utilisation de cette épargne. Ne serait-il pas plus simple d'empêcher cette épargne ? Le déclenchement de la liquidation de l'intégralité de l'épargne entraîne des conséquences qui semblent bien plus lourdes pour les salariés. Dans le cas où l'épargne peut être consommée à la guise du salarié, ce principe peut alors être considéré comme garant de l'esprit « originel » du CET. Le temps accumulé au fil des années est utilisé d'un bloc pour réaliser un projet spécifique, nécessitant beaucoup de temps, qu'il n'aurait pas été possible de réaliser autrement. Nous sommes ici en présence de dispositifs facilitant la gestion à long terme des temps de vie. Ils pourraient également s'avérer créateurs d'emplois dans le cadre d'un remplacement du personnel en congé CET. Cependant si le salarié ne peut pas utiliser librement son épargne il s'agit alors d'une perte de maîtrise du temps, ce qui constitue une « dénaturation » du dispositif. En effet, il ne peut être exclu que certains salariés se voient spoliés de la maîtrise de leur épargne et de leur projet de vie par une utilisation forcée. Le cumul de temps en préparation de la retraite devient donc bien moins évident<sup>173</sup>. De plus le plafond déclenche, dans la moitié des cas, une utilisation obligatoirement en argent et non en temps. L'existence d'un plafond déclenchant l'utilisation de l'épargne est d'autant moins anodine. Si le plafond peut être justifié dans certains cas de figure, voire permettre aux salariés de jouir pleinement de l'épargne-temps, il semble qu'il risque par ailleurs de compliquer et même de détruire les projets que les salariés ont pu développer.

Le cadre général d'utilisation peut également intégrer une clause d'immobilisation de l'épargne (6% des accords). Le temps ou l'argent déposé sur le CET ne peut alors être utilisé avant la fin

---

<sup>173</sup> Comme nous avons pu le constater lors d'un entretien avec un salarié qui s'est vu obligé d'utiliser son temps épargné en vue d'un départ anticipé.

de l'année en cours, ou de l'année suivante. S'il est question de limiter les « indécisions » et favoriser une « bonne » planification des temps, cette clause peut également être considérée comme favorisant l'entreprise. Elle limite en effet les complexités de gestion associées au CET tout en dépossédant, de façon passagère, le salarié de son épargne. Laquelle représente également, sous certains aspects, un revenu pour l'entreprise.

L'utilisation de l'épargne-temps peut également être sujette à l'influence directe de l'entreprise que ce soit sous la forme de restrictions d'usages, d'injonctions ou d'usages forcés. Si les accords mettent en avant de nombreuses utilisations possibles du CET, on observe néanmoins des restrictions d'utilisation dans plus d'un quart des accords. Elles semblent avoir deux objectifs :

- Maintenir un effectif minimum dans l'entreprise dans un but de réalisation de l'activité (maintien d'un service minimum, présence minimale, période de l'année, hiérarchisation des demandes)
- Avoir une meilleure gestion comptable (épuisement des congés légaux).

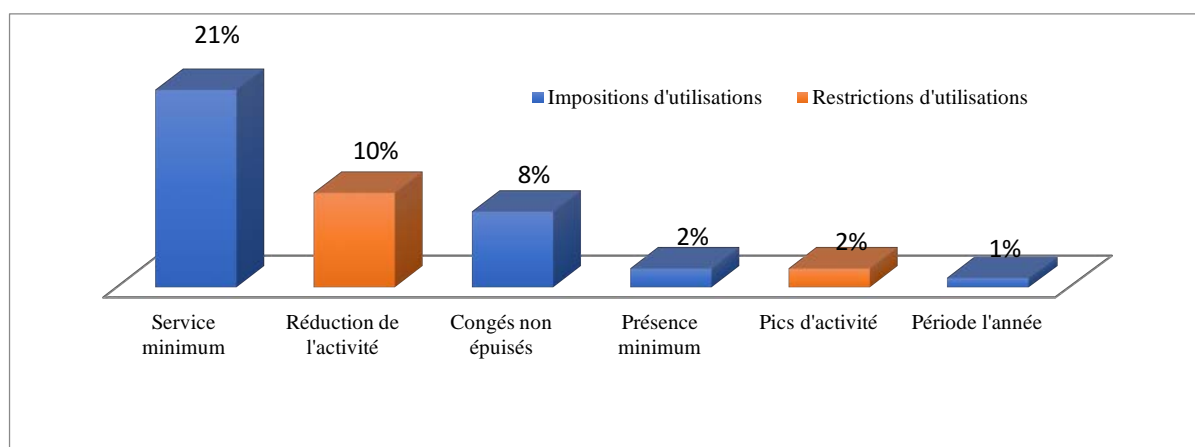


Figure 24 - Impositions et restrictions d'utilisation de l'épargne en temps

Le maintien de l'activité est la restriction la plus souvent observée (21% des accords). Ce qui pose la question des difficultés que pourront rencontrer les salariés pour utiliser le temps qu'ils ont épargné, dès lors que l'entreprise traverse une période d'activité économique soutenue ou qu'elle manque d'effectifs. Le cadre restrictif n'est pas forcément homogène tout au long de l'année. La clause suspensive rattachée à la période de l'année décrit ainsi des dispositifs plus ou moins faciles d'utilisation en fonction de la période. Ce sont généralement les congés scolaires qui sont visés par ce type de règles. La condition d'épuisement des congés légaux

(8% des accords) paraît également être une restriction importante en termes d'autonomie dans la jouissance de ces congés épargnés. Dans la pratique les salariés exposés à cette clause ne peuvent utiliser leur épargne-temps avant d'avoir épuisé leurs quatre semaines de congés annuels obligatoires ainsi que l'intégralité des RTT générées sur cette période. À titre d'exemple, s'ils souhaitent pouvoir prendre des congés en décembre, alors ils ne pourront utiliser l'épargne-temps qu'entre janvier et avril ; à condition qu'ils aient également utilisé l'intégralité des RTT générées sur cette période. En sus des clauses suspensives qui restreignent la liberté d'utilisation des salariés, l'entreprise peut disposer de deux autres leviers : Un levier coercitif - permettant d'imposer des périodes d'utilisations collectives pour la gestion des pics ou de baisse d'activité - et un levier purement incitatif visant à soutenir certains types d'utilisations plutôt que d'autres. Des « primes » sont ainsi associées à certains types de congés. Ce sont les congés pour projets professionnels, et particulièrement de fin de vie qui concentrent la majorité (77%) de ces soutiens de l'entreprise.

Le cadre général d'utilisation fixe donc les conditions pour lesquelles l'épargne-temps peut être utilisée sans perturber de manière « insupportable » l'activité de l'entreprise, ce qui amène des éléments de réponse à la question de la place des considérations économiques lors de la négociation des comptes (Question 1). Ce cadre général est cependant complété par des dispositions spécifiques à chaque type de congés et donc d'utilisation envisagée par les salariés. Ce qui s'inscrit dans la dynamique d'individualisation que nous développerons dans la partie suivante de ce chapitre.

### 2.2.3. Une utilisation en argent plus claire et moins contrainte

Pour sa part l'utilisation de l'épargne-temps sous forme d'argent est dans l'ensemble facilitée par des règles moins nombreuses. Il s'agit d'un cadre plus souple et mieux défini que pour l'utilisation en temps. Ainsi, sur les 685 accords introduisant la possibilité d'une utilisation en argent, on distingue uniquement 184 modalités de contraintes réparties entre 6 variables. Les règles contraignant l'utilisation sous forme d'argent sont présentes dans 26% des accords et ne se cumulent que très peu (1,2 contrainte en moyenne).

Ce cadre se construit à la fois sur des considérations légales et sur des règles conventionnelles. Ainsi le critère d'épargne non monétisable présent dans 1% des accords ne participe pas d'une volonté de contrôle des projets d'utilisation en argent, mais bien d'un impératif légal. Il répond, entre autres, à l'interdiction de transformation de la cinquième semaine imposée par la directive européenne 2003/88/CE.

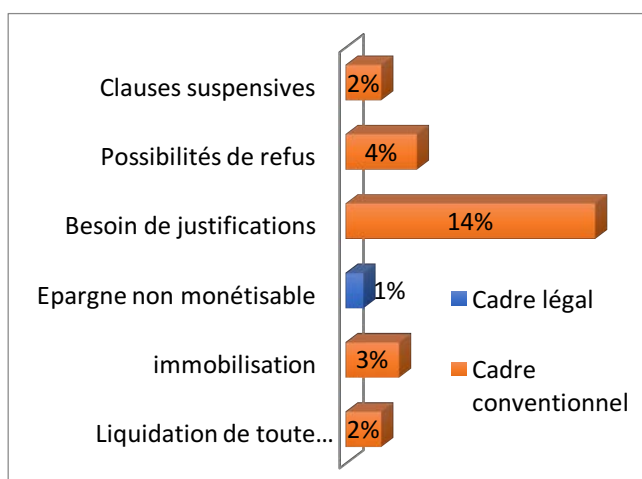


Figure 25 - Cadre réglementaire de l'utilisation en argent

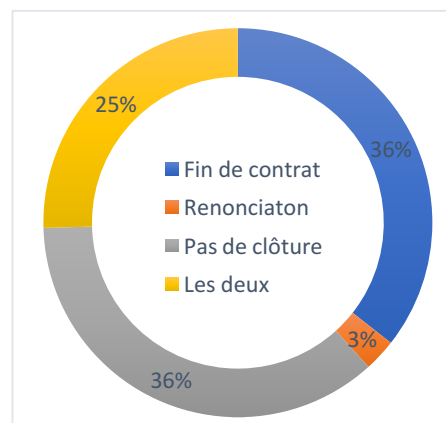
Le cadre conventionnel propre à chaque entreprise s'organise autour de deux dimensions : quantitative et qualitative. Les critères quantitatifs sont les mêmes pour tous : ils fixent les bornes basses (8%) et hautes (20%) d'une transformation de l'épargne-temps en argent ainsi que des durées d'immobilisation avant utilisation (3%) ou certaines clauses suspensives (comme la fréquence annuelle maximale des utilisations en argent). Pour leur part les critères qualitatifs différencient les usages et ouvrent la possibilité à des gestions individualisées des modalités d'utilisation des CET.

Les sources de la souplesse relative des modalités d'utilisation en argent par rapport à celles en temps peuvent être en partie expliquées par l'histoire de l'instauration de ces dernières. En effet la transformation du temps épargné en argent (notamment dans la loi de 2008) a été pensée comme une solution aux gonflements des comptes dus à des difficultés d'utilisation de l'épargne. La Cour des comptes, dans son rapport sur l'application des lois de financement de la sécurité sociale (2014) fait état d'un « *plan exceptionnel d'épuration partiel* » pour qualifier la situation de l'AP-HP (Assistance publique -Hôpitaux de Paris) qui avait accumulé plus de 3,6 millions de jours sur le CET en 2007, soit tout juste cinq ans après l'instauration du dispositif.

La diversité des possibilités de transformation du temps en argent combinée à la plus grande facilité des usages sous forme numéraire apporte des éléments de réponse à la question de recherche n°3 relative aux impacts de la désynchronisation sur la norme temporelle. Le mouvement de sécularisation du temps semble se poursuivre, voire se renforcer, à travers les possibilités offertes par le CET.

### 2.3. Une clôture facilitée en argent

La dernière étape du « cycle de vie » d'un compte épargne est celle de sa clôture, qui peut être choisie (renonciation) ou subie (perte ou changement d'emploi). La clôture d'un compte peut soit entraîner la jouissance de l'épargne en temps et/ou en argent, soit un transfert vers un autre compte (épargne-temps ou autres).



Il doit d'abord être fait état du manque d'information sur la clôture au sein de 36% des accords. L'absence de données ne signifie pas qu'il est impossible de clôturer le compte, notamment en cas de fin de contrat de travail, mais que les dispositions qui s'appliqueront seront alors les dispositions définies par la loi. Il en va de même en cas de décès du salarié détenteur d'un compte. Si 20% des accords précisent que les sommes dues seront reversées aux ayants droit, il ne s'agit que de la simple application de la loi. L'absence de précision ne remet donc pas ce droit en question. Cependant il pose question sur la lisibilité et l'accessibilité de ces mécanismes pour les salariés.

Pour les deux tiers restants, les possibilités de clôture doivent être différenciées en fonction qu'il s'agisse d'une clôture « imposée » (51%), faisant suite à une fin de contrat de travail, ou d'une clôture « volontaire » exprimée sous la forme d'une « renonciation » (28%).

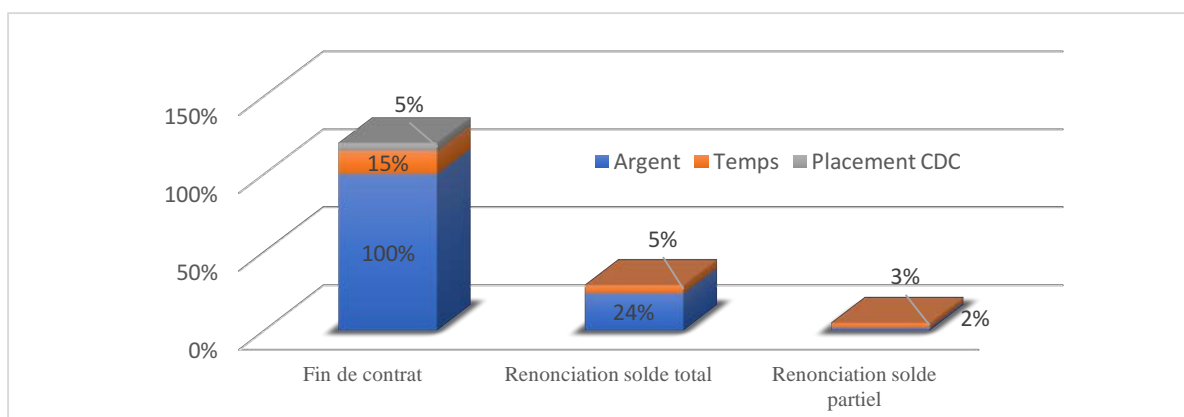


Figure 27 - Modalités de perception de l'épargne en cas de clôture

Selon les accords, jusqu'à trois possibilités d'utilisation du solde d'épargne peuvent être envisagées dans le cadre d'une rupture ou d'une fin de contrat de travail :

-Le solde peut être perçu en argent, dans son intégralité et dans la totalité des cas et sans que les règles s'appliquant à la transformation du temps en argent n'interviennent. La cinquième semaine de congé peut donc être monétisée à cette occasion.

-Le solde peut également être utilisé sous forme de congé dans 15% des cas. Le salarié prendra alors son épargne-temps durant la période de préavis précédent la fin du contrat.

-Enfin, dans 5% des accords, il est prévu que l'épargne puisse être directement placée à la Caisse des Dépôts et des consignations.

Dans le cadre d'une renonciation, que l'on suppose à l'initiative du salarié pour des raisons de simplification, quatre scénarios se dessinent : Le solde peut être reçu en temps ou en argent, de manière totale ou échelonnée. Nous considérons sur ce point que quelle que soit la nature du solde, en temps ou en argent, percevoir l'intégralité sera toujours préféré à une jouissance morcelée. Autrement dit, il semble que le salarié préférera disposer de l'intégralité de son solde en une seule traite plutôt que de le percevoir de manière échelonnée. On remarque ainsi que l'utilisation du solde dans le cadre d'une renonciation est doublement privilégiée en argent. D'une part les possibilités ouvertes en argent sont trois fois plus nombreuses que celles en temps (27% contre 8%). D'autre part l'utilisation en temps a cinq fois plus de chance d'être morcelée (3/8 contre 1/12).

Par ailleurs les critères de renonciation au dispositif intègrent également une clause de justification dans 46% des cas, dont 42% précisant lesquelles sont « recevables »<sup>174</sup>. Pour renoncer au CET le salarié doit donc fournir une justification correspondant à une des situations

---

<sup>174</sup> Exemple d'un accord signé en 2012 au sein d'une société du secteur de l'environnement du Sud Est de la France :

« Un déblocage anticipé des jours capitalisés pourra être accordé dans les cas suivants :

- mariage au PACS
- acquisition, construction agrandissement de la résidence principale
- divorce ou dissolution de PACS
- adoption
- naissance du troisième enfant
- invalidité de l'agent, ses enfants ou son conjoint
- situation de surendettement

*En cas de déblocage anticipé de tout ou partie des jours capitalisés ; la sortie sera faite selon le choix initial de placement ou par dérogation en temps exclusivement. La demande de déblocage anticipé doit être présentée à la direction des ressources humaines dans les six mois qui suivent la survenance de l'événement, sauf dans les cas d'invalidité et surendettement. Elle se fera sous le couvert du directeur dans le cas d'un déblocage de jour de congé. »*

exceptionnelles dont la liste est dressée dans l'accord. Ce critère impose non seulement un regard de l'entreprise sur la vie privée de l'individu en lui ordonnant de justifier son acte, mais il permet également à l'employeur de se préserver la possibilité de refuser la clôture dans 42% des cas. La prédominance de l'argent au niveau de la renonciation à un CET pourrait être interprétée comme une volonté de l'entreprise de se protéger contre une prise de congés imposée par le salarié. Fermer le CET pour utiliser son contenu sans restriction, puis en rouvrir un par la suite n'est donc pas une stratégie envisageable. Il est ainsi prévu dans 28% des accords un délai de deux ans minimum avant une possible réouverture. Dans quatre accords, une nouvelle ouverture est même bannie après toute renonciation, ce qui apparaît contraire à la loi.

L'analyse des éléments de clôture tels qu'ils apparaissent dans les accords semble donc confirmer l'hypothèse d'une incitation à utiliser l'épargne sous forme d'argent. Cette utilisation en argent est également favorisée par le délai que peut prendre la clôture d'un compte. En effet si la clôture se fait en argent le détenteur a la possibilité de recevoir immédiatement son solde dans 95% des accords alors que ce ne sera vrai que dans 69% des cas pour une fermeture sous forme de prise de congés. L'argent apparaît disponible à très court terme alors que le temps ne l'est pas. Le CET serait donc théoriquement tenu en temps, mais pratiquement en argent. La mise en avant de l'argent lors de la clôture d'un CET semble montrer une crainte de l'entreprise que la clôture soit mobilisée par les salariés comme une stratégie d'utilisation à part entière.

La dernière possibilité proposée dans le cadre d'une clôture est celle du transfert de l'épargne-temps, ou d'un rattachement du CET à la personne. Or la possibilité de pouvoir transférer l'épargne capitalisée lors d'un changement d'emploi n'est pas garantie par le droit du travail, il s'agit d'une éventualité ouverte dans seulement 32% des accords. On s'aperçoit par ailleurs que ces mécanismes sont prioritairement ouverts en cas de mouvement à l'intérieur d'un groupe (93%). La nécessité pour le détenteur du compte d'instaurer une négociation tripartite incluant l'actuel employeur et le futur est exigée dans 66% des cas<sup>175</sup>. Une négociation directe avec l'entreprise de destination est posée comme condition dans 11% des cas. Enfin, lors d'un changement de statut juridique d'une entreprise, il est également prévu (dans 20% des cas) que le CET soit automatiquement transféré<sup>176</sup>. On observe donc que - hormis par un transfert au

---

<sup>175</sup> Les accords de branches, tels que celui de la métallurgie, mettent en avant cette négociation tripartite au sein d'une entreprise mais ne prévoient pas de portage automatique ou systématique.

<sup>176</sup> Dans 39 accords, il est fait état de la possibilité d'une consignation à la caisse des dépôts et des consignations. Cependant, cela ne peut pas réellement être considéré comme un portage car l'utilisateur ne pourra pas jouir de

niveau d'un groupe - les possibilités de conserver son épargne en cas de changement d'entreprise sont réduites. Nous pouvons en conclure qu'en règle générale le CET n'est pas, ou difficilement, portable.

L'analyse statistique des accords d'entreprise montre que les dispositifs d'épargne-temps se sont élargis, dans un mouvement de marchandisation, au fil des évolutions juridiques introduisant puis généralisant les possibilités de transformation du temps en argent (Question n°3). Avec le CET, les salariés disposent désormais d'un nouveau levier leur offrant la possibilité de participer à la construction de leur rémunération. La rémunération n'est plus alors uniquement dépendante du salaire défini par le contrat de travail, mais également de l'investissement temporel du salarié dans l'entreprise. Il a donc la possibilité de « travailler plus pour gagner plus ». Sans changer les termes du contrat de travail, le CET institue une forme de souplesse dans la détermination du volume horaire du salarié. Ce qui semble être un nouveau droit pour le salarié (Question n°1), celui de participer activement à la détermination de son niveau de rémunération, semble également s'accompagner d'un nouveau rapport de force dans la construction de cette dernière (Question n°2) (cf. infra).

Si cette évolution majeure, d'un dispositif de temps choisi vers un dispositif de rémunération choisie, apparaît à la fois comme une réponse aux problèmes de saturation des comptes et aux attentes des salariés en termes de rémunération, elle semble également refléter les demandes de flexibilité des entreprises. L'autonomie relative qui caractérise les usages en argent par rapport à ceux en temps peut être interprétée comme le marqueur de ces préférences. L'orientation que les entreprises tentent d'impulser se retrouverait à travers l'émergence de critères d'individualisation qui caractérisent les négociations sur le CET.

---

son CET, bien qu'elle n'entraîne pas non plus la consommation immédiate de l'épargne. De plus il n'est nullement fait état des procédures et des critères permettant au détenteur de réactiver son CET.



### 3. Une logique d'individualisation des temps.

Les compromis négociés font apparaître un dispositif d'épargne-temps permettant de tenir compte des caractéristiques individuelles des salariés.

Dans un premier temps nous présenterons l'ensemble de ces modalités d'individualisation relatives aux critères d'éligibilité à l'ouverture, à l'alimentation et à l'utilisation des comptes. Puis, dans un second temps nous nous interrogerons sur les liens entre individualisation et autonomie. En effet il semblerait que si la customisation des modalités d'utilisation des comptes répond à des rationalités partagées par les syndicats et les entreprises lors des négociations, elle laisse entrevoir des finalités parfois éloignées des salariés (question n°1) et constitue même un risque de subordination que nous mettrons en lumière (question n°2).

#### 3.1.L'individualisation du fonctionnement des CET

##### 3.1.1. Des conditions d'ouvertures individualisées

Afin de pouvoir utiliser un dispositif de capitalisation du temps, il est généralement nécessaire d'être salarié de l'entreprise et d'en faire la demande. Cependant, il existe des restrictions en termes de contrat de travail, d'ancienneté et de statut limitant l'accès au dispositif. Plus de la moitié des accords intègrent des conditions restreignant l'accès au dispositif d'épargne-temps, dont un cinquième qui cumule plusieurs critères d'éligibilité au dispositif.

- L'ancienneté est le critère d'exclusion le plus répandu avec 51% des accords prévoyant un seuil minimum à partir duquel les employés deviennent éligibles au CET. Il est généralement nécessaire de justifier d'au moins un an (33%) de présence dans l'entreprise avant de pouvoir ouvrir un CET ;
- Au niveau du contrat de travail, une minorité des accords réservent l'usage du CET aux seuls personnels en CDI quand la majorité (77%) l'ouvre à tous les contrats ;
- En ce qui concerne le statut, dans 8 % des cas le dispositif est uniquement calibré pour certains types de salariés. Il s'agit majoritairement de mécanismes adaptés spécialement aux cadres ou aux seniors (cf. chapitre 5). Le phénomène inverse d'un dispositif CET s'appliquant à tous sauf aux cadres ou aux cadres dirigeants (3%) est également observé.

- L'âge des salariés peut également être un critère excluant dans 1% des accords.

Il est à noter que si certains critères peuvent restreindre l'accès au dispositif on retrouve, à l'inverse, des cas d'ouvertures automatiques ou collectives dans 10%<sup>177</sup> des accords. Il s'agit là de l'imposition aux salariés d'un dispositif censé être à leur seule initiative. Autrement dit, l'accès à ce dispositif d'épargne-temps n'est ni garanti à tous ni sans condition. On ne peut donc pas affirmer, au regard de ces accords, que les salariés aient de manière générale la maîtrise de la décision d'ouverture du compte.

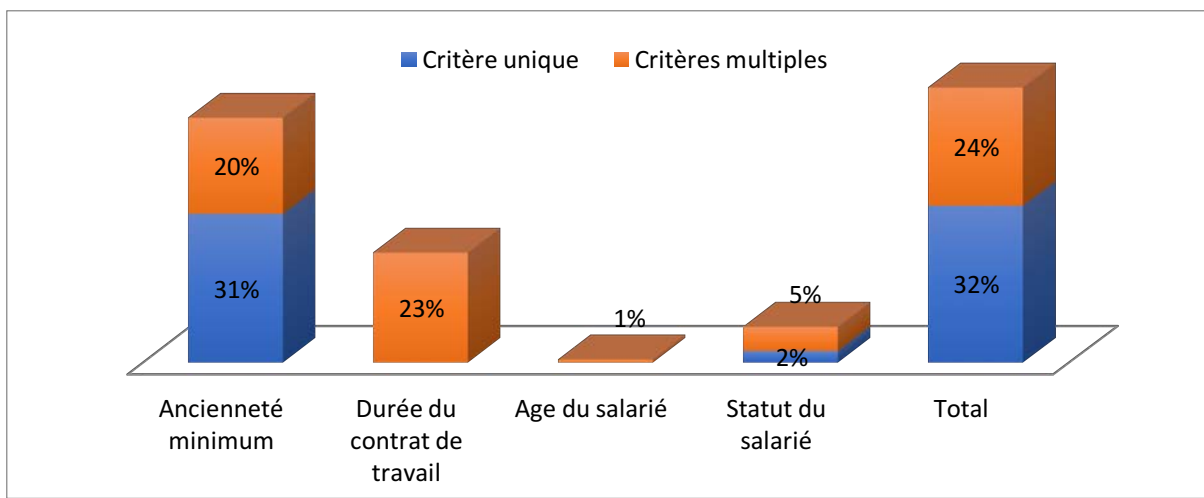


Figure 28 - Critères pouvant restreindre l'accès au dispositif

Plusieurs types de comptes sont prévus dans les accords. On retrouve une grande majorité de comptes individuels correspondant à l'image « classique » du CET. Il s'agit de dispositifs accessibles à tous les salariés remplissant les critères d'éligibilité (d'ancienneté, de type de contrat et de statut) mentionnés ci-dessus. Deux autres types de comptes sont introduits dans 7% accords : le compte fin de carrière, qui introduit le critère d'âge, et le compte collectif.

Le compte fin de carrière permet généralement d'offrir aux salariés qui en bénéficient (plus 55 ans en moyenne) la possibilité de transférer l'épargne du compte individuel vers le compte fin de carrière, élargissant considérablement les possibilités d'épargne. Les montants des plafonds d'épargne en vigueur dans l'entreprise peuvent être plus de dix fois supérieurs pour le compte fin de carrière. Ce qui peut paraître purement arithmétique est cependant lourd de sens dans le cadre d'une société d'assurance - par exemple - qui fixe le plafond du compte individuel à une

<sup>177</sup> Il est fait état d'une ouverture automatique dans 40 accords et d'une ouverture à l'initiative de l'employeur dans 6 accords soit 10% des 461 accords apportant des précisions sur la personne à l'origine de l'ouverture d'un CET.

durée maximale de 20 jours ouvrés, alors que celui du compte fin de carrière est de trois ans (soit 660 jours ouvrés). Les projets pouvant être envisagés dans le cadre de ces deux comptes ne peuvent être comparés. Le compte fin de carrière, uniquement accessible aux salariés de plus de 50 ans, offre des possibilités de planification à long terme alors que l'individuel semble seulement permettre la gestion des aléas de la vie à court terme. L'existence d'un compte supplémentaire pour les salariés approchant de la retraite ne constitue pas simplement un avantage ou un type de solidarité à leur égard. Cela remet en question l'égalité d'accès au dispositif, car il est bien question de deux dispositifs différents, dont l'un n'est pas accessible à tous. D'autre part, il existe également des régimes exceptionnels pour les seniors dans 192 accords, dont 157 ne faisant pas état d'un compte « fin de carrière ». Ces régimes exceptionnels permettent à leurs bénéficiaires d'accéder à des droits supplémentaires. Le soutien de l'entreprise à la planification de la fin de carrière se concrétise par un plafond d'épargne relevé et/ou un abondement en temps. Les seniors ne sont pas les seuls à disposer d'un traitement spécifique. En effet, 3,5% des accords distinguent les cadres des autres usagers du CET en proposant des dispositions spécifiquement adaptées à leurs besoins.

À l'inverse il est introduit, dans 1% des accords, des comptes collectifs dont l'ouverture et l'utilisation sont imposées par l'employeur<sup>178</sup>(cf. infra).

### 3.1.2. Individualisation des possibilités d'alimentation de l'épargne-temps

Si les accords décrivent les modalités de l'épargne en temps et en argent, fixent des montants annuels et détaillent des mécanismes différents en fonction des types d'alimentation envisagés, les textes proposés ne sont pas pour autant rigides. En effet, l'existence d'un cadre réglementaire précis ne suffit pas à garantir un accès équitable, pour tous les salariés, à l'épargne-temps. En dehors des critères « excluants » mis en œuvre dès l'ouverture des dispositifs, la nécessité d'obtenir l'aval hiérarchique avant d'épargner du temps (dans 51

---

<sup>178</sup> Il est à noter que 4 % des accords de l'échantillon ne font pas référence à un usage collectif mais dérogent partiellement au principe de volontariat des comptes en introduisant une ouverture automatique pour tous les salariés. Le manque d'information concernant le processus d'ouverture des comptes doit également être souligné. 49% des accords ne permettent pas de déterminer le processus d'ouverture des comptes. Ce manque de détails souligne la pauvreté d'achèvement de ces négociations collectives, tout en préfigurant des difficultés d'appropriation du dispositif par les salariés qui ne seront pas en capacité de l'appréhender pleinement. L'interprétation des règles formelles sera en effet nécessaire pour l'ouverture du compte.

accords) ainsi que la possibilité que l'épargne soit refusée (dans 34 accords) et ce malgré le respect de toutes les autres règles encadrant le CET, semble introduire une nouvelle source d'iniquité dans l'accès à ces dispositifs.

Par l'introduction de ces règles, un droit de regard est offert à l'employeur. Il pourrait s'agir d'une perte d'autonomie temporelle majeure pour les salariés, car la possibilité de prévoir les utilisations est un critère majeur de l'autonomie temporelle (Gardin, 2003). Si la nécessité d'une coordination entre employés, impliquant l'arbitrage de la hiérarchie, est commune à la majorité des dispositifs de congés, le sens est ici radicalement différent. En effet il n'est pas question de coordonner des absences (ce qui est par ailleurs introduit avec les clauses suspensives), mais de statuer sur la possibilité pour un salarié de décider ce qu'il veut faire de son temps. Au-delà de ce qui paraît être une intrusion dans la vie privée du salarié, les rationalités qui orienteront les choix hiérarchiques ne sont pas clairement définies. Le salarié sait juste qu'il devra justifier son « choix » et que, *in fine*, ce ne sera pas lui qui tranchera. Au vu de la situation économique ou d'autres facteurs non précisés, l'employeur se garde donc le choix de restreindre l'accès au dispositif. En d'autres termes, l'usager du CET fait face à ce que Alain Supiot (2007) décrit comme une règle de type féodal. Dans cette perspective le salarié dispose d'un droit, mais ne peut en jouir qu'au bon vouloir de son supérieur. S'agissant de règles s'appliquant au cas par cas, l'égalité d'accès au dispositif semble ici compromise. Sans considérer les questions d'affinité ou d'inimitié qui pourraient participer à individualiser le regard que peut porter un hiérarchique sur le projet d'épargne-temps porté par un salarié, les questions de rôles et de compétences vont inciter les managers à porter un regard différencié pour chaque validation. Ce problème sera particulièrement marqué pour les structures de tailles modestes où certaines compétences « centrales » ne sont pas dédoublées. À l'image de l'accumulation des temps capitalisés à l'hôpital (Acker, 2007), le non-remplacement des salariés (Silvera, 2002) semble poser de réels problèmes d'intensification du travail (Askenazy, 2005) et d'articulation des temps.

À l'analyse il apparaît que les possibilités de regard introduites par la négociation collective participent à individualiser les usages que les salariés d'une même entreprise pourront avoir d'un même dispositif. Face à la plasticité de ce cadre, les salariés seront amenés à négocier directement et personnellement avec leur hiérarchie pour pouvoir alimenter les CET. Dans cette perspective, le temps devient une marchandise qui se négocie de gré à gré entre les salariés et leur hiérarchie sur un marché des temps. Chacun pouvant être acheteur ou vendeur à tour de

rôle. Ces caractéristiques des accords apportent des éléments de réponses pour les questions de recherche numéro 2 et 3. Ils éclairent sur les modes de régulations et sur la norme temporelle impulsés par le phénomène de désynchronisation.

### 3.1.3. Individualisation des modalités d'utilisation de l'épargne-temps, introduction des clauses suspensives et morales

Le CET est à la fois régi par un cadre légal générique et un cadre réglementaire spécifique, définissant les grandes lignes du dispositif au sein de l'entreprise. Le CET se décline donc en une multitude de dispositifs caractérisés par les spécificités des entreprises dans lesquels ils ont été négociés. Ce mouvement de décentralisation de la règle et de la négociation collective (Bloch-London, 2000 ; Dockès, 2005 ; Elbaum, 1996) pousse vers une multiplication des possibilités et une variabilité de leurs applications. Il apparaît en effet que les conditions associées à l'utilisation de l'épargne-temps fluctuent selon la nature de l'utilisation que les salariés souhaitent en avoir.

Cette individualisation des modalités d'utilisation de l'épargne est avant tout perceptible pour les utilisations sous forme de temps. En effet, il existe plusieurs types de critères pouvant contraindre l'utilisation en temps. Ces contraintes se retrouvent sous la forme d'un cadre temporel strict (durée minimum et maximum), d'une nécessité d'obtenir un aval hiérarchique plus compliqué que pour les autres types de congés et du besoin de justifier de l'utilisation des congés.

En associant un cadre spécifique à chaque type de congés, ce n'est plus seulement la présence et l'absence du salarié qui sont en jeu. L'entreprise impose sa présence et son regard au-delà de ses murs. Le salarié doit ainsi justifier à l'entreprise de l'utilisation qu'il compte avoir de son temps libre. Il doit se plier au jugement moral des partenaires sociaux qui ont instauré une hiérarchie dans l'utilisation du temps.

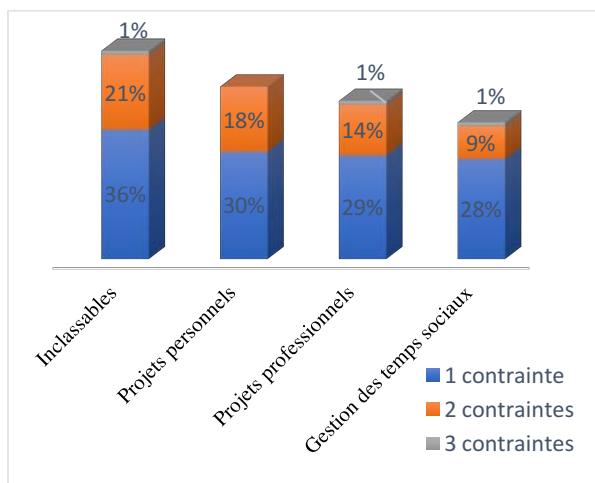


Figure 29 - Niveaux de subordination de la prise de congés à l'approbation de l'employeur

On constate ainsi que les congés de gestion des temps sociaux, relatifs à des « accidents » de la vie (malheureux ou heureux) sont les moins touchés par ce type de contraintes (38% des utilisations). S'en suivent les projets professionnels (44%), puis les projets personnels (48%) et enfin les inclassables (58%) qui sont sujets à un règlement spécifique dans plus de la moitié des cas.

L'existence de règles spécifiques à chaque type de congés semble donc instaurer une dimension morale dans la gestion des temps de l'individu. Dans un contexte où les congés sont ainsi hiérarchisés de manière négative, du moins dérangeant (congé ponctuel) au moins souhaitable (congé non spécifié), les salariés paraissent exposés à une double contrainte dans la gestion de leurs temps. Non seulement ils doivent faire face à la complexité logistique supplémentaire associée à une prise de congé pour un projet personnel (par exemple), mais ils doivent également faire face au regard des autres (employeur et salariés). En effet une absence pour « convenance personnelle » apparaît plus mal perçue qu'un congé de « solidarité » ou pour « enfant malade » dans la mesure où les justifications sont plus souvent requises.

Le dispositif créé pour favoriser la maîtrise individuelle du temps semble ici instaurer une dimension morale inédite. Dans cette perspective, il n'est plus seulement question de contraintes d'organisation de la production, mais bien d'un retour du jugement « vertueux ». Il est pour autant difficile de dire, s'il s'agit d'un retour aux valeurs du paternalisme d'entreprise, à la morale protestante du révérend J Clayton et à ses « *conseils amicaux aux pauvres* » de Manchester mis en avant par Thompson (Thompson, 1967, p. 83) ou davantage de l'expression d'une nouvelle forme de morale « sociale » véhiculée par les partenaires sociaux dans leur ensemble.

Ces derniers ont par ailleurs tenté d'instaurer une dimension de « justice sociale » et de solidarité dans le dispositif en favorisant les salariés dont la situation est considérée comme la plus « difficile ». Ils ont ainsi instauré des mécanismes de soutien par l'intermédiaire de dons entre salariés en faveur des personnes ayant des membres de leur famille à charge (enfants ou

parents), insistant sur le caractère de dépendance<sup>179</sup>. Cette dimension de « justice sociale » nous invite à nous interroger à la fois sur la définition des critères de discrimination positive (ou négative) et sur l'implication d'un tel cadre à un dispositif par définition individuel. Ainsi, une politique d'articulation des temps sociaux peut-elle s'accommoder d'une hiérarchisation des temps personnels ?

Quelles que soient les rationalités de leurs décisions, cette hiérarchisation des utilisations du temps semble indiquer que les partenaires sociaux considèrent qu'il s'agit d'une question aussi bien collective qu'individuelle. La question de l'autonomie du salarié dans la gestion de ses temps est ici posée dans une dialectique intégrant les partenaires sociaux (au sens large), ainsi que les collègues de travail. Ces premiers résultats suggèrent que l'autonomie temporelle des salariés ne se définit pas seulement dans un rapport individuel à sa hiérarchie, mais également dans un rapport collectif aux collègues et aux syndicats. Par ailleurs, l'intégration des considérations morales apparaît problématique dans la mesure où elle fait référence à un système de valeurs dont le partage n'apparaît pas plus garanti aujourd'hui que lorsqu'Émile Durkheim se penchait sur la question à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle (Müller, 2013).

La non-existence d'un congé CET « générique » prend ici tout son sens. Les conditions d'utilisation de l'épargne CET peuvent varier au sein d'une entreprise en fonction de la personne qui y a recours, mais également en fonction de ce que cette personne compte en faire. Le dispositif se caractérise donc par une grande plasticité qui risque d'avoir pour défaut de complexifier la compréhension du dispositif pour le salarié, car il doit en effet connaître le dispositif en détail s'il souhaite l'utiliser pleinement. Or, selon la littérature (Bureau et Corsani, 2012), la maîtrise du temps passe tout autant par le fait d'en disposer que par la capacité à se projeter et à anticiper le futur, ce que l'existence de règles ouvertes à l'interprétation et au jugement moral rend complexe.

---

<sup>179</sup> Par exemple le don de jours de RTT entre collègues permettant d'alimenter le CET d'un salarié dont l'enfant est gravement malade, dont le principe a été adopté le 25 janvier 2012 et la loi promulguée le 9 mai 2014 pour le secteur privé et le 28 mai 2015 pour les fonctions publiques et l'armée.

Loi n° 2014-459 du 9 mai 2014 permettant le don de jours de repos à un parent d'un enfant gravement malade  
Décret n° 2015-573 du 28 mai 2015 permettant à un militaire le don de jours de permissions à un autre agent public parent d'un enfant gravement malade.

Décret n° 2015-580 du 28 mai 2015 permettant à un agent public civil le don de jours de repos à un autre agent public parent d'un enfant gravement malade.

D'autre part, l'existence d'un cadre spécifique, adapté aux différents types de congés, répond à un autre type de logique que l'existence d'un congé générique. Il n'est pas question de définir la mise en place du mécanisme, mais de statuer sur la légitimité relative des différents types de congés. Il semble bien être ici question d'une hiérarchisation des types de congés et donc d'une intrusion directe de l'entreprise et des partenaires sociaux dans la vie privée des salariés.

Au niveau des utilisations en argent les critères qualitatifs, introduisant la nécessité de justifier l'utilisation et la possibilité de la refuser, semblent participer à ce phénomène d'individualisation. À l'instar des critères de hiérarchisation des congés payés, on retrouve ici le principe de hiérarchisation des dépenses. Ainsi, dans le cadre d'un accident de vie<sup>180</sup>, malheureux ou pas, l'entreprise facilitera l'utilisation en argent. Ce qui pourrait être analysé comme une solidarité de l'employeur, soutenant ses salariés à certains moments clés de leur vie, ne peut être dissocié du jugement de valeur associé à ces moments clés. Le mariage représente un de ces moments forts qui permettent le déblocage automatique de l'épargne. Les projets d'un salarié ne désirant pas se marier, l'étant déjà ou ne le pouvant pas<sup>181</sup>, sont de fait considérés comme moins « valables ». Or il n'est pas question d'une somme que l'entreprise alloue à un projet qu'elle considère comme le meilleur ou le plus proche de ses convictions. Il n'est pas non plus question d'une utilisation qui impacterait l'organisation de l'entreprise au-delà de la dimension comptable, mais bien d'un choix personnel sur de l'épargne individuelle. En décidant de soutenir certains types d'utilisation, l'entreprise et les partenaires sociaux qui ont négocié l'accord marquent leurs opinions et leurs valeurs morales. En demandant une justification, ils pénètrent dans la sphère privée et stigmatisent les salariés. En choisissant de

---

<sup>180</sup> Exemple d'un accord signé en 2008 au sein d'une filière d'une société d'assurance française qui stipule que : « le compte épargne-temps peut être exceptionnellement débloqué partiellement ou en totalité dans les cas suivants : Mariage de l'intéressé ou conclusion d'un pacte civil de solidarité par l'intéressé ; Naissance ou arrivée au foyer en vue de son adoption d'un troisième enfant, puis de chaque enfant suivant ; Divorce, séparation ou dissolution d'un pacte civil de solidarité, lorsqu'ils sont assortis d'un jugement prévoyant la résidence habituelle unique ou partagée d'au moins un enfant au domicile de l'intéressé, Invalidité du bénéficiaire ou de son conjoint au sens des 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> alinéa de l'article L. 341-4 du Code de la Sécurité Sociale ; Chômage du conjoint d'une durée supérieure à 6 mois ; Décès du salarié ou de son conjoint ou de la personne liée au bénéficiaire par un pacte civil de solidarité ; Acquisition ou agrandissement, sous réserve de l'existence d'un permis de construire, de la résidence principale ; Création par le bénéficiaire ou son conjoint ou reprise d'une entreprise industrielle, commerciale ou artisanale ou agricole, soit à titre individuel, soit sous la forme d'une société commerciale ou agricole ; Situation de surendettement du salarié (sur demande du président de la commission d'examen des situations de surendettement) ou dans le cas d'un redressement judiciaire civil. Le compte épargne-temps sera alors soldé. »

<sup>181</sup> Rappelons que la quasi-totalité des accords étudiés sont antérieurs à la loi n° 2013-404 du 17 mai 2013 ouvrant le mariage aux couples de personnes de même sexe.



soutenir certains, leur laissant « carte blanche », ils émettent un jugement de valeur sur ceux-ci et sur les autres. En usant de leur possibilité de refus, empêchant donc certains projets de se réaliser, ils interfèrent également dans la vie privée des salariés.

Ces éléments nous offrent des pistes de réponses pour la question de recherche n°2 ayant trait aux modes de régulations qui émergent de la désynchronisation et plus spécifiquement à la place laissée à l'entreprise et aux partenaires sociaux (hypothèse 3).

### 3.2. Individualisation et autonomie, la question du regard de l'entreprise

L'épargne-temps ne correspond pas simplement à un congé particulier qui peut être « stocké » en vue d'une utilisation future. L'analyse des accords met en lumière trois niveaux de règles superposés qui dessinent les contours du dispositif dans le cas d'une utilisation précise.

Le premier niveau fixe les règles générales d'utilisation en temps et en argent. Il répond à un souci d'organisation « pratique » du dispositif d'épargne-temps. Ces règles décrivent les volumes pouvant être portés puis retirés des comptes. Elles précisent les modalités pratiques (durée de préavis relatifs à toute utilisation des CET, processus et moyens d'enregistrement des utilisations, version papier, lettre recommandée, informatique, périodes spécifiques d'utilisation, etc.). Le second niveau introduit des règles spécifiques à chaque type d'utilisation. Ce qui semble correspondre à une hiérarchisation « morale » entre les différentes utilisations possibles, en temps ou en argent. Le troisième niveau détermine les cas particuliers justifiant le « transfert » du contrôle du CET, du salarié à l'employeur. Le dispositif qui apparaît jugé dans certains contextes comme « dangereux » pour la bonne marche de l'entreprise, est alors « repris en main » par l'employeur dans le cadre de sa politique de gestion de la performance ou des risques. Il s'agit principalement de pouvoir s'assurer de la présence des salariés en cas de nécessité de production.

Si le premier et le troisième niveau de règles s'appliquent à tous les salariés ayant recours au dispositif au sein d'une même entreprise, le second niveau a la particularité de s'appliquer au cas par cas. Les critères d'utilisation vont en effet permettre de classer les demandes individuelles, ce qui pourrait être à l'origine d'une négociation impliquant le détenteur du CET

et sa hiérarchie. Dans le cas d'un service où plusieurs salariés souhaiteraient disposer de leur congé CET sur les mêmes périodes, mais où la hiérarchie estimerait qu'il n'est pas souhaitable que tous en bénéficient selon les critères requis. Les règles de second niveau vont permettre de hiérarchiser les demandes. Par exemple on peut supposer qu'un congé pour formation<sup>182</sup> aura davantage de chance d'être prioritaire sur un congé pour convenance personnelle que l'inverse. En effet, au sein d'une même entreprise, certains congés exigent des délais de prévenance plus longs ou des justifications plus importantes et présentent des possibilités de report et de refus quand d'autres ne peuvent être ni repoussés ni rejetés et ne demandent que la simple application d'une procédure. De manière générale, le congé pour convenance personnelle s'inscrit dans le premier cas et le congé de formation dans le second. Cependant ces règles formelles et hétéronomes (Terssac, 1992), ne sont pas réellement des règles de contrôle au sens de J.D. Reynaud (1988) ni exactement de la régulation chaude (Terssac et Lompré, 1995), dans la mesure où la forme qu'elles prennent ne préfigure pas le résultat de la négociation qui suivra. Certes leur élaboration est le fruit d'une régulation conjointe (Reynaud, 1979), de la rencontre d'intérêts et de rationalités divergents, mais leur application s'écarte du modèle de la négociation (Reynaud, 1999) dans la mesure où le résultat s'apparente davantage à une décision unilatérale. Ce qui correspondrait plus à une suspension du processus (de Terssac, 2012) qu'à la constitution d'une règle. Dans cette perspective, la mise en œuvre de ces règles s'apparente à des marchandages individuels qui ne créeraient pas de règles communes et partagées, contrairement à la définition de la négociation proposée par Allan Flanders (1968) qui voudrait que le produit des négociations collectives soit des règles et non des usages de ces dernières. En effet cet arbitrage entre plusieurs intérêts (ceux des salariés voulant utiliser leur CET et ceux de leurs managers) ne débouche pas sur un compromis acceptable qui remet momentanément à plat le rapport de pouvoir. Au contraire, ces règles formelles, mais ouvertes garantissent au manager la possibilité d'être seul maître de la décision d'utilisation de l'épargne-temps, car il peut choisir de les mobiliser ou de ne pas y faire référence. Elles paraissent être une traduction du mouvement de reféodalisation décrit par Alain Supiot (1999, 2001, 2007). Reste que des collectifs pourraient se mettre en place pour y opposer des règles autonomes (Reynaud, 1988) et tenter de s'extraire de cet arbitraire (cf. chapitre 5).

---

<sup>182</sup> L'usage de l'épargne-temps pour la formation peut être considéré comme permettant un transfert de la charge de l'entreprise vers les salariés (Maggi-Germain, 1999).

Ces règles apportent des éléments de réponse relatifs à la question des impacts de la désynchronisation sur les modes de régulations qui se dessinent au sein des entreprises (question n°2).

Si le CET est un dispositif décrit comme à l'initiative du salarié, permettant à ceux qui le souhaitent d'accumuler des droits à congés rémunérés, les accords laissent entrevoir une réalité sensiblement différente. On constate en effet que l'usager n'est pas le seul à pouvoir déclencher l'alimentation ou l'utilisation d'un compte et qu'il doit, dans de nombreux cas, demander l'approbation de la hiérarchie. La question du regard de l'entreprise s'illustre à la fois à travers l'ensemble des règles restrictives - qui bordent les usages individuels des salariés - et par la mise en place de mécanismes d'abondements qui soutiennent et orientent ces usages. Dans cette fin de chapitre, nous présenterons les tenants et les aboutissants de ces mécanismes avant de nous intéresser aux conséquences de l'individualisation pour les salariés.

### 3.2.1. L'abondement pour orienter les usages

L'existence d'un abondement de l'employeur en cas d'utilisation du CET met en exergue les formes de la capitalisation du temps soutenues lors de la négociation collective. Nous émettons l'hypothèse que ces abondements sont autant d'incitations à orienter les usages des dispositifs vers les termes les plus favorables à l'entreprise et non des compensations offertes aux salariés en contrepartie de contraintes ou d'efforts imposés, exception faite des comptes collectifs.

Ainsi, on distingue deux moments cristallisant la totalité des abondements de l'entreprise : l'alimentation des comptes et l'utilisation de l'épargne. Les alimentations en temps et en argent sont toutes deux abondées dans 8% des cas et sont ouvertes à tous les détenteurs de comptes. À l'inverse, dans le cadre de l'utilisation de l'épargne-temps, les abondements sont fléchés vers certains usages et excluent de fait certains salariés.

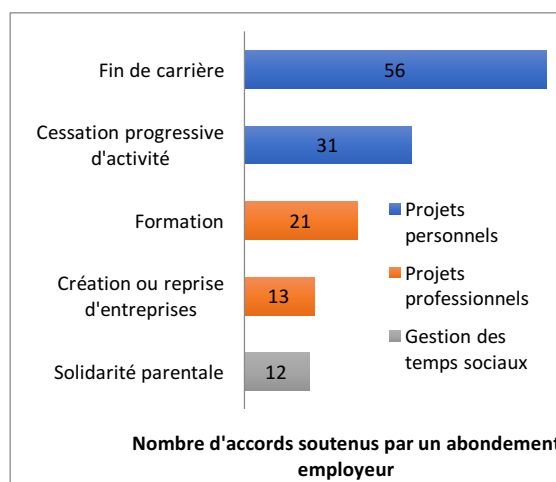


Figure 30 - Types de congés et abondements de l'employeur

On peut ainsi distinguer, en fonction de leurs horizons temporels, trois catégories de congés abondés par l'employeur : Les projets de fin de vie professionnelle, à très long terme, qui concentrent 65% des abondements, les projets de développement professionnel (26%) et le soutien à un proche (9%). Dans les faits, pour les projets à long terme, il n'est pas question de la distance entre le présent et le moment de l'utilisation de l'épargne, mais de la position relative de cette utilisation dans la carrière du salarié. Les entreprises offrent ainsi leur soutien aux utilisations situées le plus à l'extrémité du continuum temps d'un travailleur. En d'autres termes, elles privilégient les utilisations à la toute fin de carrière indépendamment du terme que cela représente. Les entreprises ne semblent pas seulement chercher à repousser le moment du remboursement de la dette qu'elles ont contracté auprès des salariés, mais également à organiser ce remboursement pour qu'il soit le plus « compact » possible.

On remarque ainsi que les entreprises ne participent que rarement à la constitution de l'épargne-temps par un abondement, contrairement à ce qui peut avoir lieu avec l'épargne d'entreprise. Les abondements sont orientés vers les usages en temps à long voire très long terme. S'il ne peut être exclu que ces abondements représentent seulement un geste de reconnaissance de l'entreprise envers ceux qui ont fait son « succès », nous postulons qu'ils sont un outil de réduction des incertitudes et des coûts liés à l'accumulation de l'épargne-temps. En d'autres termes, si l'entreprise semble avoir tout intérêt à inciter à l'épargne-temps, elle doit également prévoir le remboursement de ce « crédit » de travail consenti par les salariés. Or, dans un contexte de concurrence accrue qui ancre les entreprises dans le présent (Dubar, 2011 ; Hartog, 2003), elles pourraient avoir tendance à vouloir différer ce remboursement qui aurait pour conséquences de réduire leur compétitivité (Lojkin et Malétras, 2002). La concentration des abondements sur les utilisations de fin de vie professionnelle pourrait en être la marque.

L'orientation de l'abondement vers certains usages spécifiques à très long terme a par ailleurs des effets excluants pour les salariés en contrat à durée déterminée ou en début de carrière. La focalisation sur les mécanismes de retraite complémentaire, par capitalisation, souligne autant son acceptation par les syndicats que la persistance de ces questions de solidarité. Il s'agit d'une sorte de retour vers la réalité. À travers ces accords, les syndicats - pourtant fortement opposés dans leur ensemble à la remise en question du système de retraite par répartition - acceptent indirectement l'instauration d'un principe de capitalisation sous forme de retraite complémentaire ou anticipée.

### 3.2.2. Individualisation et rapport salarial

L'analyse des accords d'entreprise laisse non seulement entrevoir que l'expansion des mécanismes de transformation du temps en argent ne se fait pas en dehors de tout système coercitif ou moral, mais qu'elle participe également à la construction des bases d'un nouveau type de rapport salarial et de contrat de travail. Il semble que l'on assiste à une extension de la zone de négociation de la rémunération. Instituée par la loi, négociée par les partenaires sociaux, la rémunération se fixe désormais partiellement dans une négociation directe et dynamique entre le salarié et son employeur. Ce nouveau rapport de force, caractéristique de la contractualisation de la société (Supiot, 2001), pose à la fois la question de l'autonomie d'utilisation de l'épargne-temps et de la construction de la rémunération.

La rémunération du salarié est constituée d'une part fixe, le salaire, à laquelle peut venir s'ajouter une part variable, composée de primes et autres. Le salaire constitue donc un socle de rémunération commun à tous les salariés. Selon Castel (2009), ce cadre global, qui s'est construit au fil des luttes syndicales, constitue une protection pour les salariés les plus vulnérables (ne disposant de compétences ou savoir-faire irremplaçables) en instituant par exemple le salaire horaire minimum. Dans cette perspective, la part variable de la rémunération, définie pour une part au niveau de l'entreprise et pour l'autre directement entre le salarié et l'employeur, ne véhicule pas les mêmes enjeux sociétaux. Les droits qui y sont rattachés paraissent moins protecteurs pour le salarié (Ibid.). Le risque qu'encourent les salariés à construire une rémunération davantage basée sur des ajustements du contrat de travail que sur le salaire de base est donc de se retrouver davantage isolés dans la négociation des conditions de travail. Or la négociation collective sur le travail en France a historiquement été marquée par le conflit (Cross, 1989 ; Durand et Dubois, 1975 ; Howell, 1992 ; Join-Lambert et al., 2011). L'accord collectif est généralement le résultat d'un rapport de force dans lequel le nombre pèse grandement.

D'autre part, l'arbitrage entre temps et argent apparaît naturellement biaisé. Il est question de comparer deux éléments non comparables : un flux et un stock. L'un est facilement accumulable, l'autre ne l'est pas ; l'un se reconstitue éternellement, l'autre se dépense. Si le temps peut venir à manquer à un moment donné, on sait qu'il ne tarira pas. Il n'est pas en soi

une ressource « rare et préfabriquée »<sup>183</sup> (Marks 1977 : 929). Si l'on peut engager une part de notre temps dans le futur, on ne peut en réalité le détruire avant de l'avoir. Ce qui nous garantit de toujours disposer d'un temps d'ajustement quotidien. Nous pouvons ainsi jouer avec nos temps physiologiques (sommeil, repas, hygiène) pour modifier le temps disponible. Au contraire, l'argent est un stock que l'on ne peut pas faire fluctuer et dont on ne peut être certain de disposer dans le futur. Dans un contexte économique hypothétique où l'emploi n'est pas garanti à vie, l'arbitrage entre temps et argent paraît donc par nature biaisé.

La transformation du temps en argent semble ouvrir de nouveaux horizons au salarié, lui redonnant en partie la main sur sa rémunération. Ce dispositif déplace cependant le lieu et l'échelle de la négociation collective, entraînant de nouveaux rapports de force qu'on ne peut ignorer. Il est donc nécessaire de s'interroger sur la nature des changements que vont générer ces nouveaux équilibres. Quelle sera l'autonomie de décision d'un salarié quand son supérieur lui demandera de se faire payer les RTT plutôt que de les prendre ? Quels seront l'audience et le soutien des syndicats quand ils entameront un combat pour le salaire ? Comment pourront-ils alors porter au niveau supérieur un conflit qui ne touche qu'une branche ou, pire, qu'une entreprise ?

Que ce soit dans la prise de congés en temps ou dans la transformation de l'épargne en argent, le salarié est confronté à une négociation directe avec la hiérarchie. Il est amené dans un rapport frontal, exclusif, qui risque de lui être défavorable (Pélisse, 2008 ; Supiot, 1999, 2007) dans un contexte économique marqué par l'abondance de la main-d'œuvre disponible (hypothèse 4).

---

<sup>183</sup> *“The point to be made is only that time does not present itself to us as a prefabricated scarcity even in the modern setting”*

## Conclusion

Le CET est un dispositif largement négocié qui représente 10% de tous les « accords » sur le temps de travail<sup>184</sup>. Les partenaires sociaux s'engagent dans la négociation et signent massivement des accords à durée indéterminée (mais également des accords de très courte durée, voire éphémères) qu'ils n'hésitent pas à modifier par la suite. La négociation a lieu dans trois types de contextes : Elle fait suite à une évolution législative, à une aspiration sociale au « temps choisi » ou à un choc économique. S'il est particulièrement présent au sein des grandes entreprises de l'industrie et des services (75% des GE ont négocié un CET sur la période étudiée) où 3 millions<sup>185</sup> de salariés y ont accès, les fonctions publiques, les petites entreprises et les associations peuvent également y avoir accès.

Sous un même principe d'assouplissement de la gestion des temps de travail, le CET peut avoir des objets très différents d'un accord à l'autre. Il peut être orienté vers le salarié - soit en vue d'une harmonisation ou d'une planification des temps sociaux, soit dans le cadre de la construction de sa rémunération - ou servir à l'entreprise comme outil de flexibilisation de l'activité.

Les accords compte épargne-temps instaurent des dispositifs individuels sans forcément en garantir l'autonomie d'utilisation. En effet ils peuvent être supervisés, orientés, contrôlés, voire imposés par l'employeur dans le cadre d'un usage collectif de l'épargne-temps. Le dispositif n'est pas non plus garanti à tous les salariés. Il peut être sujet à des clauses d'ancienneté ou de durée de contrat de travail. Sur la base de critères d'âges, des mécanismes « spéciaux » peuvent également émerger (compte fin de carrière par exemple), voire réserver le CET à l'usage exclusif de certains (seniors/cadres).

Les dispositifs CET suivent un cycle de vie en 4 temps : l'ouverture, l'alimentation, l'utilisation et la clôture. Ce cycle de vie n'est généralement pas inscrit dans le temps et seul le salarié peut choisir de renoncer à son compte (renonciation qui sera facilitée en argent). L'alimentation des

---

<sup>184</sup> Ce chiffre découle d'une projection entre le nombre d'accords présents dans la base de données de la DIRECCTE sous la rubrique « temps de travail » et le nombre d'accords que nous avons dû ouvrir (10 000) pour obtenir l'échantillon des 1000 accords que nous nous étions fixé.

<sup>185</sup> Selon l'Insee (2009) les ETI emploient 31% des salariés (hors agriculture, secteur financier et administrations publiques), soit près de 4 millions de personnes.

comptes, préalable à l'utilisation, se fait principalement en temps, mais pas uniquement. La majorité des dispositifs d'épargne de temps permettent en effet la transformation de l'argent en temps et vice-versa. Par ailleurs, certains accords CET instaurent des dispositifs de gestion du temps de travail qui fonctionnent uniquement sur la base de l'argent. Les comptes sont majoritairement plafonnés et garantis par l'AGS avec des montants maximums variant de quelques jours à plusieurs mois. La même diversité se retrouve au niveau de l'utilisation de l'épargne, qui peut être encadrée par des périodes minimales allant d'une demi-journée à plusieurs mois.

L'épargne ainsi accumulée peut être récupérée en temps, pour réaliser des projets personnels, des projets professionnels, ou pour faciliter la gestion des temps sociaux. Elle peut également être transformée en argent dans le cadre d'un complément de rémunération (direct ou différé). L'utilisation est définie par trois niveaux de règles. Un cadre général, rigide, déterminant les grandes lignes de fonctionnement, un cadre plus souple, spécifique à chaque type d'utilisation (davantage contraignants pour la récupération du temps que pour la transformation en argent) et un cadre dynamique s'adaptant au contexte économique de l'entreprise. Par ailleurs, l'abondement de l'employeur existe, mais demeure secondaire de par son volume et sa fréquence.

Une diversité de mesures semble donc être regroupée sous même dénomination. Certaines existent depuis l'origine du CET en 1994, d'autres, plus récentes, modèlent sont évolution actuelle et préfigurent l'épargne-temps de demain. Deux tendances de la négociation sur l'épargne-temps apparaissent comme particulièrement significatives :

-Nous assistons d'une part à la généralisation des possibilités de transformation du temps en argent. Ce résultat apporte un éclairage sur la question de la forme de la norme temporelle qui émerge du processus de désynchronisation (question 3). Le phénomène de sécularisation du temps (Le Goff, 1960) semble poursuivre son chemin et se renforcer avec les lois sur la monétisation qui permettent une équivalence de tous les temps en argent (hypothèse 5). Dans cette perspective, le temps devient une marchandise comme une autre, que l'on peut stocker, convertir et sur laquelle on peut spéculer (hypothèse 7). Si le temps est une marchandise, alors elle s'échange sur un marché de gré à gré entre salariés et employeur (hypothèse 3 et 6). Un marché dont l'échange peut être sujet à l'offre et à la demande de temps. Un marché aux



caractéristiques monopolistiques où le vendeur (l'entreprise) hiérarchise les demandes émanant des salariés et semble contrôler les flux selon ses intérêts (hypothèse 4).

-Nous constatons d'autre part une forte tendance à l'individualisation des usages. Elle est marquée par la restriction d'accès au dispositif à certaines catégories de salariés et la hiérarchisation des modalités d'alimentation et d'utilisation des comptes. Il semblerait qu'un nouveau mode de régulation émerge (question 2) du dispositif. Dans la continuité des entretiens annuels individualisés, d'où les syndicats ont été évincés (Linhart, 2009), cette régulation paraît écarter le collectif et se focaliser sur l'individu (hypothèse 2). Ce processus d'individualisation semble s'inscrire dans une dynamique de montée en puissance des considérations économiques au cœur du dispositif. Dans cette perspective, l'entreprise s'aménage un droit de regard sur les usages individuels qui pourraient entrer en conflit avec ses intérêts. Ce qui laisse penser que les intérêts des salariés pourraient être secondaires à ceux de l'entreprise (hypothèse 4). Par ailleurs, la « santé » de l'entreprise, argument majeur pour l'instauration ou la modification d'un CET, peut désormais permettre de modifier temporairement les règles d'utilisation (restrictions arbitraires d'utilisations voire utilisations collectives forcées).

La généralisation des possibilités de transformation du temps en argent et la différenciation des usages à travers l'individualisation des critères d'utilisation des comptes, font entrevoir un changement de cap où les préoccupations temporelles des salariés semblent assujetties aux préoccupations économiques de l'entreprise (hypothèse 1).

L'enrichissement législatif et conventionnel incessant, qui a caractérisé le développement des dispositifs d'épargne-temps a généré des évolutions significatives nous permettant de parler de changement de « nature » et justifiant l'utilisation du pluriel pour adresser la plasticité de ce dispositif « unique ». Il semblerait que le CET ne soit pas seulement un dispositif polymorphe, pouvant s'adapter aux changements d'environnement, mais qu'il soit également polysémique dans la mesure où un même nom désigne plusieurs types de mécanismes aux fonctionnements et aux finalités variées. Dans cette perspective, le chapitre suivant sera consacré à la construction d'une typologie d'accords permettant de capturer l'essence plurielle de ce dispositif et de cerner l'ensemble des répercussions sur la construction de la norme temporelle professionnelle.



## Chapitre 4 – Les types d’accords d’épargne-temps

L’analyse statistique des contenus des accords CET nous a permis de dresser un panorama des modalités ouvertes par la négociation collective. On y a découvert un dispositif riche en possibilités et en diversités. Un mécanisme complexe et précisément encadré qui a évolué au fil des multiples variations législatives qui ont pavé ses vingt ans d’histoire. Nous avons mis en évidence deux tendances majeures : celle de l’individualisation des dispositifs et celle de la généralisation du principe d’équivalence et de transformation entre le temps et argent.

La complexité que nous avons observée nous a amené à poser l’hypothèse de la pluralité des accords d’épargne-temps. Autrement dit, sous une même appellation coexisteraient des dispositifs aux possibilités et aux finalités diverses, voire antagonistes. Si ce n’était pas le cas comment caractériser un dispositif conçu pour offrir de l’autonomie temporelle aux salariés, mais instaurant en parallèle, des possibilités collectives d’expropriation des temps capitalisés ? Il s’agirait donc de réduire cette complexité, afin de faire apparaître les principes antagonistes qui structurent les dispositifs d’épargne-temps. Suivant cet objectif, nous avons fait le choix de réaliser une classification des différents types d’accords. Pour ce faire, nous avons opté pour une classification statistique aléatoire permettant d’écarter les présupposés du chercheur (cf. chapitre 2).

La première partie de ce chapitre sera consacrée à la présentation des huit types d’accords CET que nous avons mis au jour. Chaque type sera caractérisé en fonction de la contribution des différentes modalités de variables à sa construction et illustré par un accord appartenant à cette classe. Comment les types sont-ils construits ? Quels sont leurs composants ? Dans la deuxième partie du chapitre, les huit types d’accords seront caractérisés les uns par rapport aux autres. Il sera alors question de mettre en exergue les différences de leurs logiques de fonctionnement et de finalité. À quoi servent les accords ? Enfin, dans la troisième partie, nous nous appuierons sur la classification pour présenter une perspective de la négociation temporelle au prisme du CET.

## 1. Typologie des accords compte épargne-temps

Sous une même appellation sont regroupés des dispositifs aux formes et aux finalités très différentes que nous voudrions caractériser un à un. Dans cette perspective, la classification automatique a permis de mettre en évidence l'existence de huit classes (cf. chapitre 3). Chacune représentant au minimum 5% de l'échantillon pour un total de 880 accords.

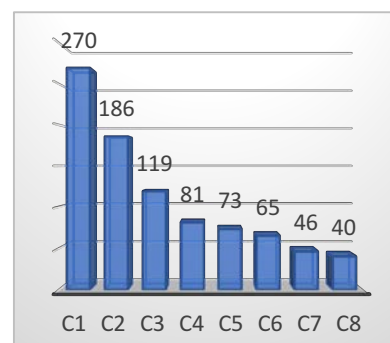


Figure 31 - Taille des différentes classes d'accords

Les classes ainsi mises au jour ont été caractérisées en fonction de la contribution relative des différentes variables à leur construction. À l'aide du coefficient de corrélation de Pearson (Chi deux), nous avons calculé la probabilité d'un lien avéré entre chaque modalité de la variable « classe » et chaque variable ayant contribué significativement à l'élaboration des classes par la méthode des « centres mobiles ». Nous avons ainsi croisé les 163 variables (dépendantes) mises au jour grâce au test F de Fischer ainsi que les 22 variables (indépendantes) que nous avons écartées de la première partie de l'analyse avec la variable classe nouvellement créée. Pour chacune des huit classes nous avons regroupé et ordonné les modalités significatives dans un tableau thématique<sup>186</sup> composé de huit thèmes : contexte de la négociation, caractéristique de l'accord négocié, caractéristique de l'entreprise, légitimation et rationalité de l'accord, fonctionnement général, modalités d'alimentation, modalités d'utilisation, modalités de renonciation ou clôture.

L'analyse systématique des liens de dépendance entre les modalités de variables et les classes a ainsi permis de caractériser les classes et de la scénariser en fonction de leurs modes de fonctionnement et du contexte dans lesquels elles ont été négociées.

Dans cette première partie de chapitre, nous présenterons les huit types d'accords selon leur importance relative dans l'échantillon, en nous appuyant systématiquement sur des exemples d'accords. Puis dans la partie suivante, nous comparerons les classes les unes par rapport aux autres.

<sup>186</sup> L'ensemble des tableaux thématiques centralisant les variables significativement corrélées pour chaque classe d'accords est disponible en annexe.

## 1.1. Classe 1 – Le CET pour l'argent (n=270-31%)

Les accords de monétarisation instaurent de manière temporaire les conditions pour une transformation de l'épargne-temps accumulée sur les comptes en un complément de rémunération perçu d'une seule traite. L'accord prend fin à la date du versement. Ce sont des dispositifs relativement simples dans la mesure où ils ne comprennent que très peu d'informations en dehors des conditions de cette transformation. Les accords instaurant ce type de mécanismes exceptionnels sont généralement signés à Paris, au sein d'entreprises reliées à des groupes de la banque ou de l'assurance.

Le pic de la contractualisation est atteint en 2008, ce qui semble correspondre à une vague de monétarisations exceptionnelles pour motif de défiscalisation. En effet la loi TEPA - dite du bouclier fiscal - a permis, sur une période donnée, d'augmenter son revenu, sans pour autant augmenter son niveau d'imposition. Les accords signés sur cette période font très expressément référence à une volonté d'adapter des dispositifs préexistants aux nouvelles opportunités légales.

Les accords de monétarisation exceptionnelle ne se cantonnent cependant pas à l'année 2008. Ces accords, mis en place dans un contexte juridique particulier, ont débordé de la période de défiscalisation accordée par la loi. Si certaines entreprises n'ont contractualisé qu'une seule fois pour bénéficier de ces conditions remarquables, d'autres établissements instaurent un avenant de monétisation exceptionnelle à chaque nouvel exercice comptable. Nous avons ainsi retrouvé une banque européenne située en région parisienne qui a contractualisé à huit reprises entre 2007 et 2012 pour offrir à chaque accord des conditions exceptionnelles de monétisation de l'épargne-temps.

Bien que la nature des accords signés soit la même, à savoir de transformer du temps en argent à un moment précis, la construction du phénomène doit être notée. Ce principe de transformation a été possible dans un contexte particulier de défiscalisation. L'entreprise et les salariés bénéficiant tous deux, aux dépens de l'État et de la collectivité, d'une fiscalité avantageuse. Mais une fois la fiscalité revenue à la normale, on observe que ces accords perdurent. Certaines entreprises répètent en effet ces accords de monétisation exceptionnelle de très courte durée.

Cette première classe d'accord met donc en lumière l'utilisation du compte épargne-temps comme mécanisme de transformation du temps en argent, ce qui s'inscrit dans la logique de sécularisation mise en avant par Le Goff (1960) (hypothèse 5). Il s'agit là d'un dispositif permettant de compléter le revenu et qui s'inscrit logiquement dans la continuité de la loi de février 2008 sur le pouvoir d'achat. Elle met également l'accent sur le caractère instable de cette transformation. Ce manque de stabilité, qui se traduit par la durée limitée d'application des accords, peut nous laisser penser que le principe de la monétarisation n'est pas encore totalement accepté dans ces établissements. On assiste donc à une situation complexe, où les partenaires sociaux plébiscitent la monétarisation à chaque nouvel exercice, mais sans en assumer pleinement l'existence.

La première classe d'accords se caractérise donc par une série de négociations collectives ayant pour objectif d'instaurer des conditions exceptionnelles de monétarisation de l'épargne-temps. Ces dispositifs peuvent être assimilés à des mécanismes de stimulation du pouvoir d'achat, mais difficilement de planification ou de maîtrise des temporalités, car leur caractère éphémère ne permet pas de prévoir et d'anticiper l'utilisation de l'épargne. Or il s'agirait là d'un critère central à la maîtrise des temporalités (Bureau et Corsani, 2012 ; Gardin, 2003 ; Grossin, 1996).

**Exemple 1 – Accord signé au sein d'une société d'assurance française en juin 2008.**

L'accord est intitulé : « *Accord relatif aux possibilités de rachat de jours de repos et le droit affecté au compte épargne-temps (loi du 08/02/08)* »

L'article 1.2 « *Traitement social et fiscal* » est construit de la sorte : « *conformément à la loi du 8 février 2008, il est rappelé que le rachat exceptionnel des journées acquises à compter du 1er janvier 2008 ouvre droit au bénéfice des dispositions de la loi TEPA, à savoir exonération d'impôt sur le revenu et réduction des cotisations salariales de sécurité sociale. Cela implique notamment que des heures (pour les décompter en heure) ou des jours (pour les décompter en jour) soient accompli(e)s en contrepartie des jours rachetés au-delà du seuil des 1607 heures (pour les décompter en heure au 2/10/18 jours (poids décompté en jour) prévu par la loi.* »

Le message de la défiscalisation, bien que sans équivoque, est décliné à plusieurs reprises. Dans l'article 3.3, nous pouvons lire : « *conformément à la loi du 8 février 2008, il est rappelé que : à condition que la demande du salarié soit formulée au plus tard le 31 juillet 2008, le rachat*

*exceptionnel des droits affectés au 31 décembre 2007 et rémunérés au plus tard au 30 septembre 2008 sera exonéré de toute cotisation et contribution d'origine légale ou conventionnelle rendue obligatoire par la loi, sous réserve des exceptions légales. »*

## 1.2. Classe 2 – Le CET pour la retraite n=186 (21%)

La deuxième classe d'accords se caractérise par des dispositifs d'épargne-temps mettant en place, de manière exclusive ou non, des systèmes spécifiques pour la préparation de la retraite. L'objet des accords, annoncé dès leur préambule, est d'épargner du temps de congés afin d'anticiper la fin de vie professionnelle.

Ces comptes, souvent dénommés « fin de carrière », ont une durée de vie « indéterminée » et les plafonds d'épargne les plus élevés. Ces accords se présentent sous deux formes.

La première et la plus extrême ne prévoit qu'une utilisation de l'épargne-temps pour les seuls salariés approchant de la fin de leur carrière. Un palier d'éligibilité est alors fixé à 50, voire 55 ans. Les salariés y ayant accès peuvent y épargner directement des congés (RTT, congés annuels, de récupération ou d'ancienneté) et parfois acheter du temps en convertissant leurs primes de fin d'année. L'utilisation de ces comptes est spécifiquement encadrée. À l'exception de cas « de force majeure », elle ne peut être effectuée que dans l'optique d'un départ anticipé à la retraite, à temps plein ou à temps partiel. L'épargne devant être utilisée d'une traite, le déclenchement du congé épargne-temps est calculé en fonction du jour de départ à la retraite et de la quantité de temps accumulée.

La seconde forme d'accords ouvre des dispositions spécifiques pour ces mêmes salariés, tout en instaurant des dispositifs « basiques » pour tous. Le CET pour la retraite vient alors se greffer à un autre compte épargne-temps, d'ampleur restreinte, mais accessible à tous. Tous les salariés de l'entreprise ont donc accès à l'épargne-temps, mais suivant des dispositions moins favorables que celles des seniors. Ce compte « pour tous » est plafonné à une moyenne de 21 jours. Le CET retraite revêt alors deux utilisations pour les seniors. Il permet de préparer la fin de vie professionnelle tout en servant de système de purge lorsque le compte « courant » est arrivé à saturation.

Les accords de gestion de la fin de vie professionnelle instaurent donc des dispositifs épargne-temps, adaptés ou exclusivement, pour certaines catégories de salariés (les seniors). Dans la pratique, les salariés vont épargner durant plusieurs années ce qui aura pour conséquences d'augmenter leurs durées de travail. Cependant, ces temps seront récupérés en quittant l'entreprise avant la date officielle de la mise à la retraite ou en diminuant les durées hebdomadaires lors d'un départ aménagé. Si à long terme les temps de travail, en nombre de jours, se retrouvent lissés de telle façon que l'on ne puisse pas à proprement parler d'augmentation, les durées de travail n'en sont pas moins objectivement plus élevées avec que sans le CET. Ce type de dispositifs poussant à l'intensification du travail des seniors pour anticiper leur retraite par la suite peut apparaître surprenant à plusieurs égards. D'une part, l'intensification des rythmes risque de peser sur les conditions de travail (Quéinnec, Teiger et Terssac, 1992), d'autre part, la pénibilité semble en partie liée à l'âge des salariés et à leur condition physique. La santé étant une des principales raisons pour chercher à diminuer les temps professionnels en fin de parcours (Burnay, 2008, 2013). En effet il est déjà question de « *tenir jusqu'à la retraite* » (Cau-Bareille, 2013) pour de nombreux salariés. Pour les entreprises, ces mécanismes qui entraînent la compression des temps professionnels des seniors peuvent poser des difficultés en termes de transfert des compétences et de formation de la relève (Lazzari Dodeler et Tremblay, 2013). Les CET peuvent aggraver les problèmes liés à la pénurie de main-d'œuvre compétente, à l'image de ce qui a été observé dans le secteur hospitalier français (Acker, 2007) et que nous avons également observé (cf. chapitre 5). Le rôle des seniors, en termes de solidarité intergénérationnelle, paraît aussi fragilisé par l'intensification des temps professionnels. En effet, certains seniors assurent un double rôle de solidarité envers leurs parents en fin de vie et envers leurs enfants qui cherchent à faire garder leurs propres enfants afin de s'investir dans leur activité professionnelle (Barrère-Maurisson, 2013). Enfin, ces dispositifs s'inscrivent en opposition aux initiatives étatiques relatives au maintien des seniors en emploi et au financement de la retraite. Problématique qui semble toucher aussi bien la France que les autres pays de l'OCDE. Il apparaît que le maintien en emploi y est facilité par des procédures d'aménagements des temps de travail (Tremblay et Jebli, 2013). On peut penser notamment à la semaine de quatre jours au Canada (Abouaissa, 2013 ; Tremblay et Jebli, 2013) ou aux crédits-temps seniors développés en Belgique (Burnay, 2013, 2016).



## **Exemple 2 : Accord à durée indéterminée signé au sein d'une société d'assurance publique**

Dans cet accord signé en 2010 le compte épargne-temps a pour objet : « *de permettre à tout salarié remplissant les conditions mentionnées à l'article 17 de capitaliser des périodes et des éléments de rémunération afin de les utiliser postérieurement pour financer un congé de fin de carrière sans solde (absence totale) ou à temps partiel. Il est expressément indiqué que « le CET a pour objet exclusif de permettre aux salariés d'accumuler des droits à congés rémunérés et de se constituer ainsi une épargne-temps à utiliser dans le cadre d'un congé de fin de carrière* ».

Cet accord prévoit deux possibilités pour la gestion de la fin de carrière à temps partiel : 50 % ou 80 % d'activité. Les salariés bénéficiaires doivent avoir 50 minimum, cumuler 1 an d'ancienneté et disposer d'un contrat à durée indéterminée. Il est bien stipulé que ces trois conditions sont cumulatives et doivent être remplies lors de l'ouverture du compte. Dans cet accord, l'ouverture et l'alimentation du compte sont à l'initiative exclusive du salarié qui peut y déposer des jours de congés payés à partir de la cinquième semaine, ainsi qu'une partie de ses jours de RTT ou JRD. Il peut également affecter certains éléments numéraires tel que l'indemnité de départ en retraite.

Au niveau de l'utilisation du compte il est précisé que : « *le compte épargne-temps ne constitue pas une épargne en argent et ne peut être utilisé que pour indemniser un congé de fin de carrière à temps plein ou à temps partiel, d'une durée minimale d'un mois. L'utilisation du C.E.T. en tant que congé de fin de carrière vaut demande de départ en retraite et emporte rupture du contrat de travail dès le premier jour suivant la fin du congé de fin de carrière. La durée du congé de fin de carrière doit donc être calculée de façon à ce qu'elle coïncide avec la date de départ en retraite.* »

### 1.3. Classe 3 - Le CET universel (n=119 - 14%)

Le CET universel permet à tous les salariés d'une entreprise (en CDI et pouvant justifier d'au minimum un an d'ancienneté) d'ouvrir un compte épargne-temps individuel. Dès le préambule, ces accords affichent une volonté de permettre aux salariés d'harmoniser leurs temps sociaux en assouplissant les modalités de répartition de leurs temps de travail. Ces accords ouvrent dans certains cas des possibilités supplémentaires pour les salariés seniors.

Le CET universel permet tous types d'alimentation pour tous types d'utilisation. Utilisation par le salarié ou par l'entreprise, utilisation en temps ou en argent, utilisation immédiate ou différée. Cette variété des usages envisageables se reflète sur les durées de travail, rendant possible l'augmentation, la diminution ou la stagnation de ces dernières.

Le CET universel propose le plus large éventail de possibilités d'usages. Il est cependant encadré par des volumes maximums d'alimentation annuelle, en temps et en argent, ainsi que des plafonds globaux. L'utilisation de l'épargne, à l'exception des congés entraînant une baisse de la présence du salarié sur une période supérieure à 1 mois, est laissée à l'appréciation du salarié. En effet, le passage à temps partiel et la cessation progressive d'activité peuvent être refusés ou reportés par l'employeur, mais pas les congés « ponctuels », ce qui garantit une certaine autonomie d'articulation des temps à court ou moyen terme (Bureau et Corsani, 2012 ; Gardin, 2003).

Ces accords à durée indéterminée se fixent l'objectif de permettre aux salariés une plus grande souplesse dans la gestion de leur vie professionnelle. Gestion qui peut être en temps ou en argent. Ils affichent cependant des ambitions modestes dans la mesure où ils ne permettent, hors fin de carrière, que des congés d'un mois en moyenne et sont parfois sujets à une durée de vie limitée n'excédant pas trois années.

Le CET universel se caractérise également, dans le cadre d'une réduction de l'activité, par l'ouverture d'une possibilité d'usage collectif à l'initiative de l'employeur. L'employeur est alors libre d'imposer des périodes d'épargne de temps lorsque l'activité est importante puis d'imposer des périodes de repos (désépargne) lorsque l'activité ralentit. Le CET est ainsi assimilé à un dispositif de flexibilisation de la production.

Le compte épargne-temps universel correspond donc à des dispositifs ouverts à l'ensemble des salariés titulaires d'une entreprise. Dans le cadre de la question de recherche n°1, le CET universel apporte des éléments allant dans le sens de l'autonomie temporelle et des conditions de travail des salariés et à contrario, des éléments soutenant la visée de flexibilité de la production.

**Exemple 3 : Accord d'entreprise signé en 2012 au sein d'un établissement hôtelier de la Côte d'Azur.**

L'accord s'ouvre sur un préambule dans lequel on peut lire que *« les parties signataires réaffirment leur attachement à la prise régulière des congés payés et des jours de réduction du temps de travail. Toutefois, afin de donner une souplesse dans la gestion de la vie professionnelle, elle souhaite faciliter la prise de congés de fin de carrière et de congés pour convenances personnelles dans le cadre du compte épargne temps (C.E.T.) ainsi que le paiement pour ceux qui le souhaitent d'une partie de ces jours. »*

Les ambitions du dispositif d'épargne-temps sont confirmées dans l'objet de l'accord qui présente le CET comme un mécanisme permettant : *« d'accumuler des droits à congé rémunéré et/ou de bénéficier d'une rémunération immédiate ou différée en contrepartie de l'épargne de jour de congé ou de repos non pris ou encore de certains éléments de rémunération placée dans le C.E.T. »*

Tout salarié peut, sur la base du volontariat, bénéficier de l'épargne-temps, dès lors qu'il a une année d'ancienneté continue dans l'entreprise.

Les salariés pourront placer à l'actif du compte épargne-temps, une fois par an, tous types de temps de repos non pris, exception faite des jours fériés du 1er mai et du lundi de Pentecôte. Il est à noter que les alimentations sous forme de temps sont très largement reliées à l'âge du salarié. Ainsi, un salarié de moins de 45 ans ne pourra épargner que deux jours par an pour un montant total de 6 jours au maximum. Ces plafonds évoluent progressivement jusqu'à 15 jours par an et 45 jours au total pour un salarié de plus de 60 ans. Il pourra également décider d'alimenter son compte avec l'intégralité de son treizième mois.

L'épargne-temps pourra être utilisée pour rémunérer tout type de congé sans solde, des heures de formation ou une cessation anticipée d'activité (de manière totale). Le salarié pourra également décider de monétiser jusqu'à cinq jours par année, sachant que certains temps ne peuvent être transformés. Enfin, il pourra décider d'utiliser le C.E.T. pour alimenter un plan d'épargne d'entreprise.

Au-delà des utilisations individuelles, l'accord prévoit des utilisations collectives à l'initiative de l'employeur. En cas de baisse d'activité. On peut lire : « *l'entreprise pourra décider après avis du comité d'entreprise de bloquer temporairement l'alimentation en temps des C.E.T. afin de favoriser les prises de congés pendant ces périodes de moindres charges ; de même en cas de fermeture temporaire d'activité pour travaux, l'entreprise XXX pourra décider de bloquer l'alimentation des C.E.T. pendant la période desdits travaux ; en cas de mise en chômage partiel les salariés pourront utiliser leurs CET avant de faire valoir leurs droits.* »

#### 1.4. Classe 4 - Le CET minimal (n=81 - 9%)

La classe 4 se caractérise par des accords d'entreprise instaurant un CET qui propose une variété d'utilisations, mais de petite « envergure ». Il s'agit de dispositifs individuels permettant de planifier les temps de vie des salariés. Cette classe d'accords a été caractérisée de « *prudente* », car elle ouvre le dispositif dans toutes les directions de l'articulation des temps sociaux, mais en réduit ou en contrôle l'amplitude.

Ces accords mettent en place des mécanismes très encadrés qui ne peuvent prendre de l'ampleur. La faible diversification des sources d'alimentation des comptes, notamment sous forme d'argent, représente le premier frein au développement d'un dispositif important. Par ailleurs chaque source d'alimentation est plafonnée de manière annuelle. Enfin, la durée maximale de l'épargne limite encore davantage le cumul des temps. Cependant, ces accords mettent en place une large palette d'utilisations possibles en temps ou en argent. Les salariés peuvent aussi bien s'en saisir pour justifier d'un congé sabbatique, ponctuel ou pour convenance personnelle, que

pour des congés de formation, de création ou reprise d'entreprise ou de cessation progressive d'activité. De même, l'utilisation en argent peut être immédiate, sous la forme de la monétisation des temps épargnés, que différée par le rachat de trimestres ou d'un placement sur un PERCO. Ces utilisations sont cependant très largement encadrées. Les prises de congés peuvent être reportées ou refusées, celles sous forme d'argent doivent au minimum être justifiées. Si l'utilisation est largement contrainte, le salarié peut réellement jouir de son temps lors d'un congé. Son contrat de travail est en effet maintenu de manière effective. Ce qui garantit au salarié le maintien de son niveau de primes et de JRTT lors de l'utilisation de son épargne. Il est donc question de dispositifs pour les salariés, mettant théoriquement en place tous les outils nécessaires pour la réappropriation des temps, mais qui, dans la pratique, risquent d'être trop restreints pour atteindre les objectifs fixés.

Cette catégorie semble correspondre à des accords prudents, à des essais de développement et d'instauration des mécanismes d'épargne-temps. Il ne s'agit ni de confirmation de ces mécanismes ni de volonté de leur faire prendre de l'ampleur. Ce sont des essais circonspects ou frileux.

Les effets de ce type de dispositifs sur la durée du travail dépendront des usages qui en seront faits. Si l'alimentation et la consommation de l'épargne s'effectuent toutes deux en temps ou en argent, alors l'effet sera considéré comme neutre. Toutefois, s'il y a un décalage, on parlera d'augmentation de la durée du travail en cas de monétisation (utilisation de l'épargne en argent) et de diminution de la durée du travail en cas de rachat de temps (alimentation des comptes avec des éléments numéraires). Ces accords sont élaborés pour les salariés (question n°1) dans le but d'augmenter leur qualité de vie, mais les effets ne semblent pas garantis dans la mesure où les partenaires sociaux ont fait le nécessaire pour qu'ils ne représentent aucun risque en termes de gestion de la production ou de coûts.

**Exemple 4 : Accord à durée indéterminée signé en 2013 au sein d'une société de restauration de la région lyonnaise.**

L'accord s'ouvre sur un préambule clarifiant la finalité du CET. On peut y lire que : « *le compte épargne-temps est reconnu par les parties signataires du présent accord comme un outil*

*d'aménagement du temps de travail et un outil d'épargne permettant la réalisation de projets individualisés. Ainsi les droits affectés au compte épargne-temps peuvent permettre aux salariés de disposer de temps rémunérés qu'ils pourront notamment consacrer à la réalisation de formation ou de projet personnel. »*

L'accès au compte épargne-temps est ouvert à tous les salariés de l'entreprise pouvant justifier d'un an d'ancienneté et d'un contrat à durée indéterminée.

Le compte peut uniquement être alimenté par des éléments de temps. Congés annuels ou conventionnels faisant suite à l'aménagement du temps de travail. En tout état de cause, l'épargne ne pourra être supérieure à 30 jours. Par ailleurs l'alimentation est ici très détaillée. Le salarié doit d'abord faire connaître à la direction de l'entreprise (à l'aide d'un formulaire) ce qu'il entend épargner. À chaque affectation la direction fait parvenir au salarié un accusé de réception de sa demande, ainsi qu'un récapitulatif du montant total des droits acquis.

L'utilisation de l'épargne est possible en temps et en argent, bien qu'elle soit largement plus complexe dans le cadre d'une transformation. Le salarié peut ainsi demander à prendre des jours de repos d'une durée minimale fixée à un jour. Il est seulement tenu de respecter un délai de prévenance pouvant aller jusqu'à trois mois. La possibilité pour l'employeur de reporter ou de refuser une prise de congés n'est pas directement précisée dans cet accord. Seule l'impossibilité de refuser une demande de départ en retraite est clairement spécifiée. L'absence du salarié dans le cadre d'un congé C.E.T. est considérée comme une période de travail effectif.

Pour ce qui est des utilisations sous forme d'argent, le salarié doit se plier à un certain nombre de règles. Certes, il lui est garanti de pouvoir liquider son compte épargne-temps, sous la forme d'un complément de rémunération, à tout moment, dès qu'il aura atteint un plancher de 18 jours épargnés. Cependant, tout versement de complément de rémunération est sujet à l'accord préalable de l'employeur. Ainsi, il est stipulé que *« le versement d'un complément de rémunération ne peut intervenir qu'avec l'accord de l'employeur. Ce dernier n'est pas tenu de donner une suite favorable à une demande de liquidation monétaire formulée par les salariés »*.

### 1.5. Classe 5 - Le CET pour des cadres (n=73 - 8%)

La particularité des dispositifs de la classe cinq réside dans le fait qu'ils ont été négociés pour une classe spécifique de salariés : Les cadres autonomes. Ces dispositifs sont conçus pour permettre aux salariés (disposant d'un forfait jour) qui le souhaitent d'augmenter leur durée annuelle de travail. Ce qui revient à renforcer le surinvestissement qui, selon la littérature, est l'un des critères distinctifs de ce groupe professionnel (Delteil et Genin, 2004) dont la durée de travail était déjà en augmentation sur la période 1986 -1999 (Chenu et Herpin, 2002).

Ce sont également des dispositifs qui instaurent des régimes spécifiques notamment pour les seniors. Cette logique se retrouve d'ailleurs tout au long des accords avec la mise en place de conditions exceptionnelles, très précises, relatives à la situation de certains (on retrouve par exemple des clauses spécialement reliées aux enfants malades). Ces accords n'ont donc nullement la prétention de s'appliquer à tous les salariés, ils instaurent au contraire des conditions spécifiques pour une catégorie.

Bien qu'encadrés par des règles contraignantes ces dispositifs prennent toutefois des formes relativement larges, permettant à la fois l'épargne et l'utilisation en temps et en argent. Au-delà des éléments numéraires, le CET doit être alimenté avec des temps réguliers, soit des temps d'investissement supplémentaires dans l'entreprise. Les congés conventionnels, les RTT et les congés annuels sont les plus fortement connotés avec cette classe.

De manière générale, l'utilisation est encadrée à la fois par la nécessité d'atteindre un plancher ou une épargne minimum, par l'immobilisation de l'épargne de l'exercice en cours et par des montants minimums et maximums encadrant la prise de ces derniers. De plus, l'entreprise se réserve la possibilité de reporter, de refuser et de faire justifier l'utilisation de certains types de congés. Si l'utilisation sous forme d'argent est favorisée, l'utilisation en temps n'est pas pour autant écartée. En effet l'existence d'une durée minimum d'utilisation l'oriente vers un usage pour des projets personnels de moyen ou long terme et non vers la gestion des impératifs au quotidien.

Il n'est pas question de genre dans les accords, mais au vu de la structuration du marché du travail où les hommes occupent 67% des emplois de cadre (Blanchard, Feuvre et Metso, 2009)

et de la répartition des temps du travail domestique et de la parentalité que les femmes assument toujours aux deux tiers (Champagne, Pailhé et Solaz, 2015 ; Le Feuvre, 2006) il semblerait que ces accords s'adressent prioritairement à des hommes. Par ailleurs les résultats des études précédentes portant sur le CET avaient mis en évidence une règle temporelle genrée (Terssac, Thoemmes et Flautre, 2004b) caractérisée par des utilisations courtes et à des fins d'articulation du quotidien pour les femmes, contre des utilisations pour des projets de plus longue durée pour les hommes. Dans cette perspective, ces accords apparaissent comme des catalyseurs de la spécialisation des rôles.

Ici l'entreprise demande donc aux salariés d'épargner en travaillant davantage, elle impose une période tampon durant laquelle les salariés ne peuvent utiliser l'épargne, mais une fois les conditions remplies, elle semble accepter la prise de congés, même de longue durée. Cependant, les accords rejettent les usages sporadiques, pour favoriser les utilisations prolongées permettant la réalisation d'un projet personnel<sup>187</sup>. Ainsi, ces accords permettent avant toute chose d'augmenter la durée du travail, même si dans un second temps (après trois à cinq ans) les salariés peuvent avoir le choix de transformer leur épargne ou de la récupérer.

**Exemple 5 : Avenant signé en 2012 au sein d'une filiale française d'un groupe d'habillement espagnol.**

Le préambule de cet accord précise que : *« le compte épargne-temps a pour finalité de permettre à tout cadre autonome qui le souhaite de capitaliser des jours non travaillés d'autonomie (ci-après JNTA) afin de les utiliser postérieurement pour financer une période de congé, de formation, sans solde, parental d'éducation, etc.... Il est également envisagé dans le cadre du présent avenant que le compte épargne-temps puisse permettre aux cadres bénéficiant de JNTA de compléter leur rémunération ou leur retraite. »*

Cet avenant ne décrit pas précisément les usages du compte épargne-temps dans la mesure où il stipule uniquement les modifications apportées au dispositif initial signé en 2011. Seul l'article portant sur l'utilisation du compte est ainsi modifié.

---

<sup>187</sup> La formation y est particulièrement mise en avant.



Le compte épargne-temps peut être utilisé pour indemniser tout ou partie d'un congé parental d'éducation, d'un passage à temps partiel, d'un temps de formation, d'une cessation anticipée ou totale de l'activité (pour les cadres âgés de plus de 50 ans) ou pour soigner un enfant malade. Le compte épargne-temps peut également être utilisé comme complément de rémunération et comme complément de retraite.

L'accord stipule par ailleurs les conditions d'utilisation du compte épargne-temps. Les sommes épargnées sont ainsi immobilisées durant un exercice avant de pouvoir être utilisées. Les salariés disposent d'un délai de 10 ans pour utiliser leur épargne à compter du moment où ils ont accumulé un minimum de deux mois (soit 40 JNTA). Ce temps peut être fractionné par périodes d'utilisation d'un mois minimum. Le délai, qui est porté à 16 ans pour certaines circonstances exceptionnelles, ne s'applique pas pour les salariés de plus de 50 ans. Enfin, l'entreprise se réserve la possibilité de reporter la période de congé dans le cadre d'une demande qui « *perturberait le fonctionnement de l'entreprise* ».

#### 1.6. Classe 6 - Le CET des congés différés (n=65 - 7%)

Ce type de mécanismes permet des congés relativement courts en instaurant des dispositifs de pluriannualisation du temps de travail et de repos. Les salariés consentent à augmenter temporairement leur durée de travail et à renoncer à la jouissance de certains temps de repos ou de congés dans la perspective d'un congé pour lequel ils suspendront, partiellement ou totalement, leurs engagements professionnels. Ce type de mécanisme n'impacte pas la durée du travail, il en modifie simplement la répartition sur plusieurs années. Cette classe correspond à des dispositifs modestes de gestion du temps en temps, même si certains ouvrent la porte à des élargissements.

Ces dispositifs de CET sont gérés quasi exclusivement en temps. Il s'agit de la classe statistiquement la moins corrélée avec les 10 utilisations sous forme monétaire. Seuls les temps de repos non pris peuvent alimenter le CET. En effet, les éléments de salaires ou autres éléments numéraires ne peuvent être portés au crédit du compte.

Les temps capitalisés peuvent être utilisés pour des congés sabbatiques, parentaux d'éducation, de fin de carrière, de création ou reprise d'entreprise, de passage à temps partiel, de solidarité parentale et de solidarité internationale. Certaines restrictions d'utilisation - notamment en termes de périodes d'utilisation, d'encadrement des durées des congés, ou de hiérarchie entre les types de congés - participent cependant à réduire l'autonomie d'utilisation des salariés. Des usages en argent (transformation) comme complément de rémunération sont parfois possibles, mais précisément encadrés. Ils ne peuvent en aucun cas dépasser la limite des droits à JRTT acquis dans l'année. Les utilisations différées en argent, consistant à monétiser au moment souhaité des temps capitalisés sur les comptes, sont totalement absentes de la classe.

Ce sont des accords qui s'appliquent à tous les salariés en CDI et pouvant justifier d'une ancienneté minimum d'un an. Ils n'instaurent pas de régimes spéciaux ou exceptionnels ni de prérogatives particulières pour certaines classes de salariés.

Cette classe, composée d'accords qui ne s'inscrivent pas dans des logiques de marché et de flexibilisation de l'activité, est de taille modeste (7 % de l'échantillon). Ce qui nous amène à nous poser des questions sur la nature d'un tel dispositif qui correspond dans les faits à l'esprit originel des premiers accords d'épargne-temps : cumuler des temps de repos non pris sur une période, pour les récupérer ultérieurement.

#### **Exemple 6 : Accord signé en 2011 dans une fonction publique en Midi-Pyrénées**

Le principe du CET est clairement énoncé dans l'objet de l'accord. On peut y lire : « *Le compte épargne-temps mis en place par le présent accord a pour objet de permettre aux salariés de « l'entreprise X » qui le souhaitent, d'épargner des jours de congé ou des jours de repos non pris pour indemniser ultérieurement tout ou partie de congés non rémunérés ou compléter la rémunération d'une activité à temps partiel dans le cadre de certains de ces congés.* »

Dans cet accord à durée indéterminée, les salariés ont la possibilité d'alimenter leur compte épargne-temps avec des jours de congés non utilisés (à savoir la cinquième semaine de congés payés, des jours ou demi-journées de RTT, ou d'autres temps de repos provenant de la réduction du temps de travail). Il est également possible de porter à l'actif du compte trois types de temps

de récupération : des temps de travail effectué pour « *nécessité de service en dehors des heures de travail habituelles* », des heures issues de la « *gestion d'un surcroît temporaire d'activité* » et enfin « *du temps de travail validé au titre de missions ou de formations dispensées hors du lieu de travail habituel et entraînant un dépassement du crédit d'heures autorisé suivant les notes de service en vigueur* ».

Le total des jours pouvant être accumulés par année civile est porté à 10, tandis que le nombre maximum de jours pouvant figurer sur le compte épargne-temps culmine à 25 « *tous motifs confondus* ».

Au niveau des utilisations de l'épargne, les salariés se peuvent choisir entre trois modalités :

- L'utilisation de congés légaux ou conventionnels (parental d'éducation, présence parentale, soutien familial, solidarité familiale, création ou reprise d'entreprises, sabbatique, solidarité internationale et congés conventionnels sans solde) dont l'utilisation s'effectuera dans « *les conditions et les modalités prévues par la loi/la convention* ».

- Les congés ponctuels dont les utilisations sont précisément encadrées en termes de durée et de périodes. « *Les congés ponctuels doivent être consommés hors période de vacances scolaires et mois de mai et ne peuvent être accolés à des congés payés ou des jours de récupération* ».

La durée doit être d'une à deux semaines de travail. À ces règles fixes viennent s'ajouter des éléments contextuels. « *Un report de consommation de trois mois maximum peut être demandé par la direction pour raisons de service. En cas de nécessité d'arbitrage avec des demandes d'autorisations d'absence pour congés payés, liée aux exigences de continuité du service public, la demande de congé ponctuel n'est pas prioritaire* ».

- Les congés de fin de carrière (correspondant à une cessation totale d'activité) dont la demande doit simplement être formulée trois mois avant le départ souhaité.

Cet accord instaure un dispositif de pluriannualisation du temps de travail et de repos. Il permet de planifier des projets, au demeurant relativement courts, puisque plafonné à 25 jours. La transformation du temps en argent et de l'argent en temps en est totalement absente.

### 1.7. Classe 7 - Le CET pour les projets personnels (n=46 - 5%)

La classe sept regroupe des accords, dont l'objet est de permettre un projet personnel, quelle que soit sa nature. Il s'agit de mécanismes individuels, accessibles à tous les salariés (pouvant justifier d'une ancienneté minimum d'un an) désirant réaliser un projet personnel demandant une organisation temporelle différente, particulière. Il est question d'ouverture vers de nouveaux horizons et non d'une réponse à une contrainte ou à une opportunité. L'articulation des temps sociaux a lieu dans une perspective de long terme et non dans un but d'articulation quotidienne des temps sociaux. Au prisme de cette finalité, les effets de ce type de mécanismes sur les durées de travail peuvent être considérés comme neutre. La première phase d'augmentation faisant place à une diminution, dans une seconde phase, qui s'achève lorsque l'équilibre quantitatif des durées de travail est rétabli.

Ces accords sont majoritairement signés au sein de petites structures indépendantes, associatives. Ils s'adressent à tous les salariés en CDI, même s'ils prévoient parfois des conditions spécifiques pour les seniors. Les dispositifs d'épargne-temps mis en place sont vastes, ils acceptent plusieurs types d'alimentation et d'utilisations. Les congés annuels, les RTT, les repos compensateurs, les primes et les éléments de salaire peuvent venir alimenter les comptes dans la limite des plafonds annuels et globaux.

La principale spécificité de ces accords réside dans les modalités d'utilisation sous forme de temps. Les possibilités d'utilisation sont variées, il est possible d'étendre le congé avec des congés sans solde, mais elles n'en sont pas moins encadrées par une durée minimale et maximale, des possibilités de refus et la nécessité de justifier certains types de congés. Cependant, avec une durée minimale significative de trois mois pour le congé sabbatique, il est bien question de projets personnels permettant aux salariés d'envisager des projets en dehors de l'entreprise.

L'utilisation en argent permet de planifier le futur avec le rachat de trimestre ou l'épargne d'entreprise (PERCO). Si le salarié en a besoin, il peut également liquider son épargne en la monétisant. Toutefois, l'utilisation en argent doit être justifiée et ne peut se déclencher sur simple demande du salarié. Ces accords définissent des mécanismes d'épargne-temps encadrés dans une certaine mesure, mais jamais à l'initiative de l'employeur ou dans un but collectif.

### **Exemple 7 : Accord signé en 2007 au sein d'une association niçoise.**

Le préambule met en avant le fait que le CET est « *reconnu par les parties signataires du présent accord comme un outil d'aménagement du temps de travail et un outil d'épargne permettant la réalisation de projets individualisés qu'ils soient d'ordre financier ou non.* »

Dans cet accord, tous les salariés de l'association pouvant justifier d'un an d'ancienneté sont éligibles au compte épargne-temps.

Il est stipulé que l'alimentation se fera à la seule initiative du salarié pour la cinquième semaine de congés payés ainsi que pour les jours de réduction du temps de travail et en accord avec l'employeur pour les autres congés conventionnels, repos compensateurs ou autres primes. Le compte peut être alimenté dans la limite de 15 jours par an, sans limitation pour les salariés de plus de 50 ans.

Au niveau de l'utilisation, les salariés pourront liquider leurs droits sous forme de temps ou d'argent. L'épargne-temps peut ainsi être utilisée pour indemniser, en tout ou partie, les congés : pour création d'entreprise, sabbatique, parentaux d'éducation, de solidarité internationale, pour convenance personnelle et de fin de carrière. Ces utilisations seront relativement libres, car seule une durée de prévenance est imposée. L'employeur ne se réserve aucun droit de regard sur la prise de congés. D'autre part, la durée minimale des congés oriente l'utilisation vers des projets personnels et non de la gestion des temps quotidiens. En effet : « *La durée des congés pris ne pourra être inférieure à un mois ni supérieure à 11 mois, sauf dans l'hypothèse d'un départ anticipé à la retraite ou la durée du congé peut être supérieure.* »

Contrairement à la prise de congés, l'utilisation comme complément de rémunération immédiate ou différée est possible, mais elle sera encadrée et sujette à l'approbation de l'employeur. Ainsi, il est expressément stipulé que l'utilisation numéraire se fera : « *sur demande expresse du salarié et avec l'accord de l'employeur.* »

## 1.8. Classe 8 - Le CET pour soutenir l'engagement professionnel (n=40 - 5%)

La huitième classe d'accords regroupe des dispositifs permettant un engagement professionnel supérieur à la normale. Ces mécanismes sont marqués par l'existence de contreparties et d'abondements venant inciter les salariés à épargner leurs congés pour augmenter leurs temps professionnels. Les accords de cette classe se caractérisent également par le contexte dans lequel ils sont signés. Ils sont, en effet, fortement marqués par un contexte social d'entreprise, ce qui semble signifier que la négociation répond à une nécessité sociale, à une demande formulée, entre autres, par les salariés.

Les dispositifs instaurent des mécanismes favorisant des utilisations plutôt courtes, de gestion des impératifs pour le salarié. Il n'est pas question de construire de grands projets ni de permettre le remplacement des collègues partis en congés. La planification des temps de vie est ainsi mise en avant bien que, dans les faits, elle revêt davantage les habits d'une articulation des temps sociaux. Les utilisations à la journée sont en effet possibles et même facilitées par rapport aux congés plus longs. D'autre part, l'entreprise reconnaît clairement l'utilité du compte épargne-temps en mettant en avant les gains de flexibilité permis par le dispositif. Les alimentations, tout comme les utilisations, sont d'ailleurs soutenues par un abondement de l'employeur.

Il est concrètement question d'un dispositif relativement large qui permet à la fois des alimentations et des utilisations en temps et en argent. Les congés annuels, les congés RTT, les congés de mission, les congés de repos compensateur, les heures supplémentaires ou les congés d'ancienneté peuvent tous être portés au crédit du compte épargne-temps. Ce sont les temps de l'engagement professionnel qui sont ici mis en avant et soutenus par un abondement de l'entreprise. Les possibilités d'utilisation sont larges, mais encadrées. L'employeur se réserve notamment la possibilité de reporter voire de refuser, pour des motifs de services, des utilisations en congés de convenances personnelles. L'utilisation en argent est quant à elle facilitée.

Ces accords se distinguent d'autre part par la mise en place de plusieurs comptes ou sous-comptes épargne-temps. Ils se composent d'un compte individuel principal, proposé à tous les salariés et d'un compte fin de carrière à destination des seniors. Contrairement au compte

individuel, le compte fin de carrière n'est pas inscrit dans le temps. Le compte individuel sert de dispositif courant. Il peut être utilisé à tout moment pour prendre des congés ou percevoir une rémunération complémentaire. Le compte de fin de carrière doit, lui, être soldé (sauf cas particulier) pour une cessation complète ou progressive d'activité.

Ces accords sont clairement inscrits dans une dynamique collective intégrant l'entreprise et le salarié. Les aménagements qu'ils instaurent semblent promouvoir un système « gagnant-gagnant », permettant d'offrir des compensations substantielles en échange des efforts consentis par les salariés. Si l'entreprise favorise l'investissement professionnel, avec l'épargne de temps à très long terme et l'utilisation facilitée en argent, elle offre des compensations généreuses (au vu des autres classes d'accords). Ces accords ne sont pas des accords de crise. Ils instaurent des systèmes pérennes qui ne sont pas directement discriminatoires à l'image des comptes fin de carrière. Il s'agit de mécanismes qui semblent permettre de contourner les limites posées par le droit du travail. Ces accords apportent des éléments supportant l'hypothèse numéro 2 de la réappropriation des questions de temps par les entreprises à travers la négociation collective.

**Exemple 8 : Accord-cadre signé en 2006 au sein de 28 filières françaises d'un groupe industriel européen.**

Le préambule de l'accord est utilisé pour replacer la négociation sur le CET dans le contexte historique gagnant/gagnant. On y apprend que « *depuis les années 1970, l'organisation du temps de travail dans les entreprises n'a cessé d'évoluer dans le sens d'une plus grande autonomie laissée aux salariés. L'horaire flexible puis, plus récemment, le compte épargne-temps ont ainsi permis à ces derniers de gérer leurs périodes d'activité et de repos avec davantage de souplesse. Les entreprises ont également trouvé leur intérêt dans cette évolution qui leur apportait à la fois une plus grande motivation des salariés et une capacité d'adaptation accrue aux fluctuations d'activité [...]* Le présent accord vient conforter les évolutions ci-dessus mentionnées (relatives à la loi du 31 mars 2005) en élargissant les conditions d'alimentation et d'utilisation du compte épargne-temps et en me mettant ainsi à la disposition des salariés et des entreprises du groupe XXX un outil mieux adapté à leurs attentes. »

Ce dispositif, qui s'adresse à tous les membres du personnel « *cadres et non-cadres* », instaure trois comptes : un compte « *congé de fin de carrière* », un compte « *autres droits* » et un compte « *cinquième semaine de congés payés* » (la cinquième semaine de congés payés ne pouvant pas être transformée en argent du fait de la directive européenne 2000/88/CE).

Le compte congé de fin de carrière et autres droits peut être alimenté exactement par les mêmes éléments, aucun n'est plafonné à l'alimentation. On peut porter au crédit des deux compteurs des journées de RTT, des repos compensateurs, des congés supplémentaires d'ancienneté ou d'âge, des congés liés aux missions et campagnes, ainsi que les congés annuels au-delà de la cinquième semaine. Il est également possible d'épargner les éléments périphériques aux salaires. Par ailleurs les alimentations vers le compte fin de carrière sont abondées par l'entreprise.

C'est au niveau de l'utilisation que les comptes diffèrent.

- Le compte « *fin de carrière* » n'est pas inscrit dans le temps alors que les deux autres doivent être liquidés sur une période de trois ans. Il est cependant possible de transférer à tout moment les droits épargnés dans les deux premiers comptes vers le compte fin de carrière.

- Le compte « *cinquième semaine* » ne peut être utilisé qu'en temps, contrairement aux deux autres qui peuvent également être transformés en argent.

- Le compte « *autres droits* » peut être utilisé selon trois modalités : des congés isolés dans la limite de 5 jours maximum, des congés par périodes bloquées allant de 5 jours à 4 semaines et des congés de longue durée pouvant aller jusqu'à 6 mois.

Les utilisations en argent se font d'un mois sur l'autre à la demande du salarié. Il est bien précisé que « *les fonds ainsi retirés sont d'utilisation totalement libre* ». Pour ce qui est des utilisations en temps, elles doivent être formulées auprès des ressources humaines de l'établissement après accord de la hiérarchie. Enfin, le contrat de travail est suspendu durant un congé CET, ce qui signifie que le salarié perd les primes et les congés attribués au prorata du temps travaillé. Cet accord soutient les investissements temporels des salariés en abondant leur épargne et facilite la récupération en argent afin d'inciter les salariés à augmenter leur temps de travail.



## 2. La typologie des accords : des logiques de négociation à la finalité de l'accord

La classification aléatoire a permis de faire émerger huit classes d'accords que nous avons caractérisées en fonction des possibilités qu'elles proposent. L'étape suivante consiste à caractériser les classes les unes par rapport aux autres afin de faire émerger ce qui les rapproche ou les isole. Afin de mettre en évidence les logiques et les finalités qui sous-tendent les négociations sur l'épargne-temps nous avons cherché à caractériser l'existence d'un lien entre les variables « classes » nouvellement créées et l'ensemble des variables « explicatives », non prises en considération dans l'étape de classification. Les données informant sur les caractéristiques de l'entreprise ou sur les partenaires sociaux impliqués dans la négociation ont ainsi pu être utilisées pour qualifier les classes mises au jour. Ainsi, les huit classes d'accords se caractérisent et se distinguent à la fois par le contexte dans lequel les accords ont été signés (type d'entreprise, taille, secteur d'activité, partenaires sociaux présents, etc.), par le fonctionnement concret des dispositifs instaurés (possibilités ouvertes et conditions d'utilisations) et par la finalité qui sous-tend l'instauration de l'épargne-temps.

### 2.1. Le contexte de négociation

Les variables de contextes permettent d'entrevoir une partie des caractéristiques des entreprises qui négocient et apportent un éclairage important sur les contraintes qui sous-tendent l'élaboration des accords CET. Savoir si la négociation répond à une nécessité légale, un besoin économique ou une contrainte sociale (cf. chapitre 3) permet de mieux appréhender la finalité poursuivie. Il en va de même du type de compromis négocié, de la durée et du champ d'application des accords ainsi que du secteur d'activité de l'entreprise ou des partenaires sociaux présents. Ces variables de contexte, précieuses pour comprendre les dispositifs dans leurs unicités, ne sont pas systématiquement corrélées aux différentes classes d'accords. Elles permettent cependant d'esquisser le profil de certaines.

Classe d'accords	Taille des entreprises	Lieu de signature	Secteur d'activité	Partenaires sociaux	Type et durée d'accords	Autre
<b>C1 – (31%) Le CET pour l'argent</b>	GE	Paris (75)	Banque et assurances	CFTC & CFE-CGC signent. CGT & CFDT observent.	Avenant - 2 à 18 mois	Année de signature 2008
<b>C2 – (21%) Le CET pour la retraite</b>	PME	Ariège (09), Aude (11) Hautes-Pyrénées (65)		Syndicats indépendants	Accord instituant le CET à durée indéterminée	
<b>C3 – (14%) Le CET universel</b>	TGE	Alpes-Maritimes (6) & Bouches-du-Rhône (13)	Fonction publique territoriale	Syndicats indépendants	Accord instituant le CET à durée indéterminée	
<b>C4- (9%) Le CET minimal</b>		Gers (32)			Accord d'une durée de 3 à 4 ans	
<b>C5 – (8%) Le CET des cadres</b>		Rhône (69)		CGT spectateur	Accord instituant le CET	Contexte social d'entreprise
<b>C6 – (7%) Le CET pour le repos différé</b>	GE				Accord d'entreprise	
<b>C7 – (5%) Le CET pour les projets personnels</b>	PME		Associations	Sud		
<b>C8 – (5%) Le CET de l'engagement professionnel</b>	TGE	Haute Garonne (31)	Industrie	FO signe CGT observe	Accord pour une durée de 6 mois	

Tableau 4 - Synthèse des éléments de contexte de négociation selon les classes d'accords

Le CET pour l'argent (Classe 1) y apparaît comme un compromis signé au sein de grands établissements bancaires et des assurances situés à Paris intra-muros au cours de l'année 2008. Ces avenants, de courte durée, apparaissent comme des solutions temporaires faisant suite aux modifications législatives portant sur la monétisation de l'épargne-temps et l'imposition des heures supplémentaires. Les syndicats qui soutiennent ces accords sont la CFTC et la CFE-CGC, la CFDT et la CGT participent à la négociation, mais ne signent pas. Nous avons donc affaire à des accords qui ne font pas l'unanimité au niveau des partenaires sociaux. Le rejet des accords par la CFDT est particulièrement marquant dans la mesure où le taux moyen de signature des accords CET de cette confédération est de 85% sur l'échantillon.

Le CET pour la retraite (Classe 2) institue des accords à durée indéterminée signés dans les départements ruraux du Sud-Ouest de la France (Ariège, Aude et Hautes-Pyrénées). Ces

accords sont signés au sein de PME, ce qui explique en partie la présence de syndicats indépendants.

Le CET universel (Classe 3) est signé au sein de très grandes entreprises des départements du sud-est de la France (Alpes Maritimes et Bouches-du-Rhône). Ils sont également liés à la fonction publique territoriale. Par ailleurs la présence de syndicats indépendants est relativement surprenante pour des entreprises de grande taille dans lesquels les syndicats historiques sont assurément présents.

Le CET minimum (classe 4) se caractérise à la fois par la durée de vie des comptes qui sont plafonnés à trois ou quatre ans et par leur origine géographique. Ils sont en effet signés dans le département du Gers.

Le CET des cadres (classe 5) regroupe des accords signés majoritairement dans le département du Rhône qui représente une des principales concentrations d'entreprises en France. Ces accords sont significativement reliés à un contexte social d'entreprise, ce qui signifie qu'ils font suite et répondent à une demande portée par des salariés ; dans ce cas précis, des cadres. Il est intéressant de noter qu'il s'agit de la seule classe marquée par un contexte spécifique. On pourrait en déduire que seuls les cadres ont une influence suffisante pour impulser une négociation sur le CET. Par ailleurs la CGT est spectatrice des négociations. Elle participe, mais ne signe pas. Cette position apparaît logique au vu du positionnement de la CGT qui s'affiche davantage comme un syndicat représentant des ouvriers que des cadres.

Le CET pour le repos différé (classe 6) n'apparaît pas significativement corrélé à un contexte particulier. On y apprend seulement que ces accords sont majoritairement le fait de grandes entreprises.

Le CET pour les projets personnels (Classe 7) représente des compromis issus de petites et moyennes entreprises opérant dans le secteur associatif. Ces accords qui promeuvent les possibilités d'organiser des projets de vie alternatifs sont soutenus par le syndicat SUD dont le taux de présence au sein de l'échantillon est particulièrement faible (5%).

Le CET de l'engagement professionnel (classe 8) caractérise des accords signés au sein de grandes entreprises industrielles situées dans le département de la Haute-Garonne. Ces accords ont également comme particularité d'être significativement reliés à une durée de vie de 6 mois,

ce qui laisse entendre que les compromis négociés permettent de formaliser des situations qui, selon les parties prenantes, devraient rester exceptionnelles ou temporaires.

Les informations collectées grâce au croisement de la variable classe avec l'ensemble des variables indépendantes apportent des éclairages irréguliers. Les variables de contexte sont particulièrement significatives pour les classes 1, 2, 3 5 et 8, mais apportent peu d'éléments explicatifs pour les classes 4, 6 et 7.

## 2.2. Le fonctionnement des dispositifs

Du point de vue des fonctionnements concrets des dispositifs, il y a trois grands domaines selon lesquels les classes se distinguent : Les utilisations rendues possibles (de la constitution de l'épargne à sa dépense), le niveau d'autonomie laissé aux salariés dans la maîtrise du dispositif et les destinataires de ce dernier (tous les salariés ou seulement certains).

On distingue ainsi quatre types d'utilisations : à court ou long terme ; en temps ou en argent.

- Elle peut être utilisée, à court terme, pour maîtriser les temps professionnels dans une optique d'articulation des temps sociaux. L'épargne est alors mobilisable dans de très petites quantités allant jusqu'à des demi-journées. Il s'agirait de pouvoir faire face aux difficultés du quotidien. Dans les études menées au début des années 2000, les utilisations les plus courtes correspondaient principalement à des usages féminins (Terssac, Thoemmes et Flautre, 2004b).

- Elle peut être mobilisée pour des raisons financières afin de subvenir à un besoin momentané de liquidités. Ceci peut dans certains cas être rattaché à une maîtrise des temporalités à court terme, dans la mesure où le niveau de revenu disponible a un impact direct sur l'accès à certains mécanismes de conciliation des temps, notamment les services à domicile (cf. chapitre 6) ou la garde des enfants (Méda, 2001).

-À long terme, l'épargne peut permettre la mise en œuvre d'un projet personnel ou l'aménagement de la fin de vie professionnelle. Des usages qui abondent dans le sens de la maîtrise des temps sociaux et de la recherche de projets de vie alternatifs aux seuls temps de travail. Le CET pourrait ainsi permettre « *d'habiter le temps* » pour reprendre l'expression popularisée par Jean Chesneaux (1996).

-Enfin, elle peut également être utilisée pour des projets d'épargne numéraire, type PERCO ou PEE, assimilables à des mécanismes de retraite par capitalisation. Ces plans d'épargne peuvent permettre aux salariés d'anticiper la fin de vie professionnelle et doivent donc également être vus comme des utilisations pouvant participer à la maîtrise des temporalités individuelles. En résumé, l'ensemble de ces possibilités d'utilisation ne garantit pas que les mécanismes de CET soutiennent l'articulation des temps sociaux. Elles peuvent cependant y participer.

Au-delà des possibilités ouvertes par le CET il est nécessaire de distinguer, pour chaque type, le niveau d'autonomie laissé aux salariés et donc, à l'inverse, le degré d'interventionnisme de l'entreprise. Quand l'utilisation est possible à court terme en temps on retrouve un niveau de contrôle de l'entreprise allant de l'instauration de clauses relatives à des « situations exceptionnelles » - où le salarié perdra en autonomie en soumettant son projet d'utilisation à l'aval de sa hiérarchie - jusqu'à des usages collectifs imposés ou des règles rigides rendant l'utilisation du CET difficile. À long terme, le contrôle se fait moins pressant. Les utilisations sont toujours encadrées, certaines sont « suivies » par l'entreprise, mais il n'est pas question d'utilisations imposées.

Pour ce qui est des utilisations en argent l'entreprise garde davantage ses distances. La transformation du temps en argent n'est pas toujours possible à court terme et elle requiert dans la majorité des cas de répondre à certaines conditions spécifiques, telles que des délais de prévenance. À long terme ce sont cependant les utilisations les moins contrôlées par l'entreprise.

Enfin, il est également possible de différencier les classes en fonction des « usagers » visés. Deux des huit classes regroupent des accords exclusivement à destination d'une catégorie de salariés.

	<b>Transformation</b>	<b>Maîtrise des temps à CT</b>	<b>Maîtriser des finances à CT</b>	<b>Projets en temps</b>	<b>Projet en argent</b>	<b>Salariés concernés</b>
C1 – Le CET pour l’argent (31%)	Oui	Non	Oui	Non	Non	Tous
C2 - Le CET pour la retraite (21%)	Non	Non	Non	Fin de vie	Non	Seniors
C3 – Le CET universel (14%)	Possible	Oui	Oui	Oui	Oui	Tous
C4- Le CET minimum (9%)	Possible	Oui	Oui	Oui	Oui	Tous
C5 - Le CET des cadres (8%)	Possible	Oui	Oui	Oui	Oui	Cadres
C6 - Le CET pour le repos différé (7%)	Non	Oui	Oui	Oui	Non	Tous
C7 – Le CET pour les projets personnels (5%)	Possible	Oui	Oui	Oui	Oui	Tous
C8 - Le CET de l’engagement professionnel (5%)	Possible	Oui	Oui	Oui	Non	Tous
(Sens de lecture : de gauche à droite, le niveau d’autonomie diminue au profit du contrôle de l’entreprise)						
<b>Utilisation « autonome »</b>	Utilisation encadrée par des durées, des délais et des périodes d’exclusion	Besoin de justifier l’utilisation de l’épargne	Utilisation soumise à l’aval hiérarchique (possibilité de refus)	L’utilisation peut être refusée et imposée (utilisation collective)		

Tableau 5 - Synthèse des utilisations possibles du CET en fonction des types d’accords

### 2.3. Les trois finalités du CET : augmentation de la durée, articulation des temps et réalisation de projets

Les critères relatifs au fonctionnement concret du dispositif permettent de faire ressortir les grandes lignes de ruptures entre les classes, de comprendre en quoi elles diffèrent. Pour comprendre leurs contours, il est nécessaire de s'intéresser aux trois types de finalités qui sous-tendent l'instauration de ces différentes classes de dispositifs.

- La première catégorie (A) a pour objet de permettre une augmentation du temps de travail. La question de la durée individuelle du travail est intimement liée à l'essence des dispositifs d'épargne-temps. Le principe même du CET équivaut, en effet, à une augmentation au moins provisoire, à un instant « T », de la durée du travail dans la perspective de constituer une réserve de temps de congé pouvant être mobilisée dans le futur. Ce principe peut paraître problématique, mais il est inhérent à la nature même de l'épargne-temps et invariable selon les logiques de la négociation. Notre propos est ici différent. Pour la catégorie « A » il s'agit de poser les bases d'une solution momentanée ou durable, permettant d'absorber une augmentation du volume de travail de l'entreprise sans avoir recours à l'embauche. La conciliation par l'argent (classe 1), dispositif éphémère qui n'accepte aucune utilisation en temps, permet de payer des temps de travail dus aux salariés. Le CET des cadres (classe 5) rend possible le développement des conditions du surinvestissement de certains, tandis que le CET pour l'engagement professionnel (classe 8) normalise le surinvestissement de tous. L'épargne-temps semble alors autant être un outil de flexibilisation du droit du travail que d'articulation des temps. La focale est portée sur les besoins de l'entreprise et non du salarié. Cette forme d'utilisation du dispositif épargne-temps est la plus fréquente de toutes. Elle représente en effet 44% du total de l'échantillon des accords. Cette domination de la finalité d'augmentation de la durée du travail doit être notée. On peut se demander comment un dispositif, popularisé par la mise en place des 35 heures et de la RTT peut, à l'inverse, servir à en annuler les effets. En d'autres termes : comment et pourquoi un dispositif pensé à son origine pour réduire et/ou partager le travail, peut-il être utilisé pour l'augmenter ? Le CET apparaît dans cette perspective comme un mécanisme soutenant l'ATT (Augmentation du Temps de travail) (Pélisse, 2011b) et s'inscrivant dans la tendance haussière du temps de travail observée depuis le début du siècle en France (Chenu et Herpin, 2002) comme en Amérique du Nord (Gershuny, 2000).

- La seconde catégorie (B) a pour objet de permettre une gestion individuelle et collective des temps professionnels afin de réduire les conflits entre les temps des salariés et ceux de l'entreprise. Les dispositifs de ces classes semblent ainsi permettre de favoriser la concordance des temps du salarié avec celles de l'entreprise par l'allongement de la période de référence des temps de repos. Ces catégories d'accords reconnaissent explicitement le besoin d'articulation des temps et donc indirectement la souffrance des salariés auxquels des rythmes contraignants sont imposés (Alis, Dumas et Poilpot-Rocaboy, 2010 ; Gollac, 2005), tout en validant un principe de « supériorité » des préoccupations de l'entreprise et des marchés sur celles des salariés. En effet, le CET universel (classe 3) et le CET pour le repos différé (classe 6) instaurent des possibilités de gestion collective de l'épargne-temps. Le dispositif est alors à « double face ». Il évolue dans le temps en fonction de l'appréciation qu'aura l'entreprise du contexte économique actuel et à venir. Si la conjoncture est propice à l'entreprise, le CET sera tourné vers le salarié. À l'inverse, si l'entreprise connaît des difficultés, elle pourra se saisir du dispositif pour l'utiliser à des fins de flexibilisation et de production. Ces dispositifs revêtent en ce sens les critères d'une totale soumission aux impératifs de marché. Si la nécessité d'une articulation des temps est reconnue, toutes les conditions de sa mise en œuvre ne semblent pas forcément garanties. En effet, la réappropriation de la maîtrise individuelle du temps nécessite, selon littérature (Bureau et Corsani, 2012 ; Gardin, 2003), de pouvoir le prévoir pour en anticiper la gestion. Ce qui semble remis en question dans des périodes de trouble de l'activité, marquées par l'intervention de l'entreprise.

- La troisième catégorie (C) a pour objet d'ouvrir le champ des possibles. Le CET pour « la retraite » (classe 2) offre aux seniors de nouvelles options pour planifier leur fin de vie professionnelle. Opportunités qui semblent leur permettre de vivre plus sereinement leur fin de vie professionnelle (Burnay, 2002). Le CET minimum (classe 4) pose le cadre pour le développement d'un projet personnel en parallèle de la vie professionnelle, quand le CET pour des projets personnels (classe 7) donne libre cours au salarié pour réaliser un projet « original ». Tous ces types d'accords semblent reconnaître la légitimité des aspirations des salariés à d'autres occupations que le travail et à d'autres organisations des temps tout au long de la vie (Chesneaux, 1996 ; Delors, 1980 ; Grossin, 1996 ; Rehn, 1978). La forme la moins poussée, le CET pour la retraite, ouvre le champ des possibles uniquement pour le « post-travail » avec la question de l'aménagement d'une transition pour la fin de vie professionnelle. Les autres établissent la nécessité de partager autrement les temps sociaux. Approche que l'on peut



rattacher aux réflexions portées par la sociologie des loisirs (Veblen 2014 [1899]; Dumazedier 1962, 1988; Gershuny 2000) et faire remonter jusqu'à l'essai sur « le droit à la paresse » publié Paul Lafargue . Il y paraît implicitement reconnu que le travail ne peut être le seul centre d'intérêt des salariés. La nécessité de permettre des réajustements semble acceptée, non parce que le salarié ne peut plus le supporter (comme c'est le cas pour la catégorie B), mais parce qu'il souhaite autre chose et que cette aspiration est perçue comme légitime.

En acceptant que les salariés s'investissent ailleurs que dans le travail, ces accords soulèvent la question de la valeur et de l'utilité sociale des temps non professionnels, mais ils ne permettent pas de réajustements à court terme ce qui limite leur portée en termes d'articulation des temps sociaux.

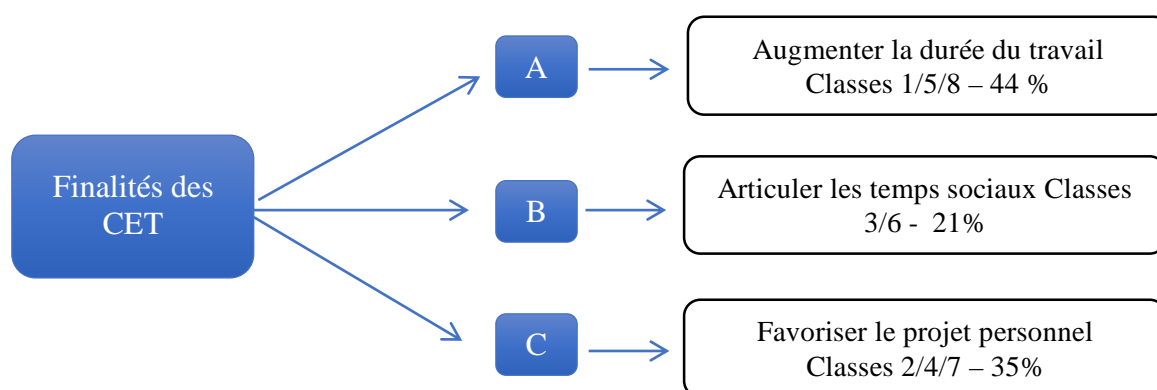


Figure 32 - Finalités des classes d'accords CET

On observe également que les différents types d'accords répondent à deux logiques opposées concernant l'épargne de temps : Une logique ex ante (C) où l'utilisation du temps (le projet du salarié) précède son accumulation et une logique ex post (A et B) de recherche de débouchés où le projet consiste à trouver des utilisations pour des temps précédemment accumulés.

Le dispositif du compte épargne-temps est donc composé de plusieurs types de dispositifs qui diffèrent de par leurs fonctionnements, par le contexte dans lequel ils ont été introduits et par leurs finalités. Dans cette perspective, la catégorie A, dont l'objet principal est d'augmenter la durée du travail, semble tirer les dispositifs vers les prérogatives de marché et de flexibilité. La catégorie B, centrée sur l'articulation des temps (sous tutelle de l'entreprise), semble également peser dans le sens d'une prédominance des considérations de marché sur celle des conditions de travail et de vie des salariés. Seule la catégorie C semble proposer des dispositifs plaçant le salarié au centre des préoccupations. Ce qui d'un point de vue quantitatif signifierait que deux tiers des accords sont principalement orientés en faveur de l'entreprise (Question 1).

### 3. Les trois tendances de la négociation des temps au prisme du CET

Au-delà des huit classes pouvant être regroupées selon trois finalités visant à travailler plus, à articuler les temps sociaux ou à préparer un projet personnel, la négociation fait également apparaître trois grandes tendances qui se dessinent sur l'ensemble des accords. La négociation semble favoriser la rémunération sur la récupération, permettre un transfert de responsabilités de l'entreprise vers les salariés et transformer la souplesse pour le salarié en flexibilité pour l'entreprise.

#### 3.1. Favoriser la rémunération sur la récupération des temps de travail

L'augmentation des durées de travail pour permettre la constitution d'un capital temps va avoir des répercussions sur la balance des temps des salariés. Cependant la déstabilisation apparente à court terme, en faveur des temps professionnels, peut être contrebalancée à moyenne ou longue échéance lors de l'utilisation de l'épargne. Or, ce principe de rééquilibrage, présent depuis les textes fondateurs de la loi de 1994, a été remis en cause par les lois<sup>188</sup> successives instaurant et généralisant les possibilités de monétisation. En effet, la passerelle érigée entre investissement temporel et niveau de revenu permet aux salariés de peser sur leur rémunération en renonçant à leurs temps épargnés contre des primes venant se greffer à leurs salaires de base. Sa généralisation à six des huit classes d'accords (72% de l'échantillon) paraît être le signe d'une tendance forte de la négociation, qui semble considérer que le CET doit pouvoir servir de dispositif de rémunération et que travailler plus peut être un choix qui ne regarde que le salarié et non le collectif.

Si l'instauration d'un système d'équivalence entre le temps et l'argent ouvre de nouvelles possibilités, il pourrait également participer à remettre en cause le principe du « temps choisi ». Le compte épargne-temps prend ainsi la forme d'un compte épargne bancaire classique, à l'image du Livret A, permettant de capitaliser des revenus qui pourront être perçus au moment souhaité sous une forme monétaire. Ce phénomène de sécularisation, faisant du temps une

---

<sup>188</sup> Loi n° 2003-47 du 17 janvier 2003 relative aux salaires, au temps de travail et au développement de l'emploi ; Loi n° 2005-296 du 31 mars 2005 portant réforme de l'organisation du temps de travail dans l'entreprise ; Loi n° 2008-111 du 8 février 2008 pour le pouvoir d'achat.

monnaie comme une autre, semble donc mettre en cause la finalité initiale du dispositif CET en substituant au « temps choisi » une logique de rémunération. À la possibilité de choisir son temps se substitue, dans de nombreux cas, la possibilité de choisir sa rémunération. Il conviendrait de ce fait de considérer le CET comme un dispositif de « rémunération choisie » et non seulement de « temps choisi ».

Dans cette perspective, la transformation du temps en argent équivaut à une augmentation des durées professionnelles. Or cela questionne sur les conséquences - autant physiques que psychiques - de cet allongement de la durée de travail. D'autant plus que le principe de la non-équivalence des temps, qui veut que la fatigue engendrée par chaque heure de travail ne soit pas comparable (Barthe, Quéinnec et Verdier, 2004 ; Grossin, 1996 ; Quéinnec, Teiger et Terssac, 1992), est remis en cause par le report indistinct des temps de congés ou de repos. Dans la mesure où le CET est un dispositif « choisi » par le salarié, poser la question des conséquences sanitaires de son utilisation revient à ouvrir le débat sur l'observance des rythmes physiologiques et à se demander si le salarié est à même de choisir ce qui est bon pour lui ou s'il semble préférable pour son propre « bien » - sa santé - qu'un cadre rigide lui soit imposé. D'autre part cette convertibilité du temps en argent, possible tout au long de la vie professionnelle, pose la question des conséquences d'une rémunération qui serait plus définie par un contrat de travail, mais qui fluctuerait en fonction d'un investissement individuel.

L'exemple de l'AP-HP (Assistance publique – Hôpitaux de Paris), présenté dans le rapport Acker (2007) et repris par la Cour des comptes (2014) peut servir d'illustration. Dans un contexte de contrainte budgétaire et de pénurie de main-d'œuvre, les personnels sont appelés à augmenter leur temps de travail et à épargner sur le CET. Selon la Cour des comptes<sup>189</sup>, en 2007 les salariés avaient déjà accumulé plus de 3 600 000 jours de travail sur les CET, ce qui avait donné lieu à un « *plan exceptionnel d'épuration partielle* » consistant au rachat de l'épargne-temps aux salariés des hôpitaux de Paris pour près de 400 000 000 d'euros. Selon le jugement du 28 avril 2014<sup>190</sup>, si certains salariés ont profité voire abusé des possibilités de transformation, nombre de salariés ont subi une augmentation de la durée de travail contre une rémunération différée plutôt qu'une récupération des temps épargnés (Ibid.).

---

<sup>189</sup> Rapport sur l'application des lois de financement de la sécurité sociale, septembre 2014 Cour des comptes - [www.ccomptes.fr](http://www.ccomptes.fr) - @Courdescompte.

<sup>190</sup> Ce jugement a été rendu par la 6<sup>ème</sup> chambre de la cour administrative d'appel de Paris.

La logique observée dans le monde hospitalier peut également se retrouver dans les sphères privées. Les temps capitalisés qui seront par la suite transformés en argent pour être payés aux salariés représentent autant de « microcrédits » pour l'entreprise. Elle dispose à un moment donné d'une main-d'œuvre qu'elle paiera à terme. Certes le terme n'est pas clairement défini, mais il peut être partiellement fixé par des clauses d'immobilisation de l'épargne. Par ailleurs la suppression des durées de vies de comptes depuis mars 2005<sup>191</sup> a élargi l'horizon de la récupération de l'épargne à l'intégralité de la vie professionnelle. Les salariés peuvent donc épargner sur leur compte pour des durées pouvant théoriquement dépasser quarante ans. Or l'épargne n'est que rarement sujette à un taux d'intérêt<sup>192</sup> propre. Elle est uniquement revalorisée selon le régime de salaire des intéressés. Concrètement cela signifie que tant que les salariés ne souhaitent pas disposer de leur épargne les entreprises n'auront pas à leur verser d'intérêts. Elles devront uniquement s'acquitter de l'assurance relative à ces sommes<sup>193</sup>. Puisque les sommes nécessaires à la couverture des droits dus ne sont pas significatives, l'épargne-temps représente dans les faits un instrument de crédit à taux quasi nul pouvant faciliter la gestion comptable de l'entreprise en y injectant de la trésorerie.

L'essence de cette pratique d'équivalence entre le temps et l'argent peut être de permettre une augmentation des durées individuelles de travail ou de trouver à posteriori une solution à une situation de surtravail, comme l'a montré l'exemple de l'AP-HP. Cette disposition d'équivalence entre le temps et l'argent s'inscrit dans la tendance de sécularisation des temps (hypothèse 5) qui paraît être une caractéristique de l'ordre temporel impulsé par la désynchronisation. Elle semble permettre aux salariés de participer plus activement à la détermination d'une partie de leur revenu et aux entreprises d'obtenir des crédits à un taux avantageux. Dans cette perspective, la disposition d'équivalence pose les bases du mode de fonctionnement du marché des temps où, se stockent, s'échangent s'achètent, s'assurent les temps de la vie et de la production.

---

<sup>191</sup> Loi n° 2005-296 du 31 mars 2005 portant réforme de l'organisation du temps de travail dans l'entreprise

<sup>192</sup> L'accord de branche de la métallurgie prévoit que ce taux soit revalorisé selon le taux du Livret A de la caisse d'épargne majoré d'un quart de point or la référence à ce taux d'intérêt ne se retrouve pas dans la majorité des accords d'entreprise que nous avons étudiés.

<sup>193</sup> Les cotisations (AGS) dont l'employeur devra s'acquitter sont fixées à 0,15% du montant des rémunérations servant de base au calcul des contributions d'assurance chômage. Ce qui équivaut donc à un crédit à 0,15% la première année puis à 0,15% du taux de revalorisation du salaire pour les années suivantes, soit un crédit à un taux largement inférieur à celui proposé par les marchés financiers ou les banques. En plaçant les sommes dues aux salariés sur les marchés financiers, les entreprises bénéficient d'un crédit à taux négatif. Ce qui peut participer à expliquer l'engouement des institutions financières pour ce type de mécanisme (cf. chapitre3).

### 3.2. Individualisation et transfert des responsabilités de l'entreprise vers le salarié

La deuxième tendance qui se dégage de la négociation collective sur le compte épargne-temps est celle du transfert de responsabilités de l'entreprise vers le salarié.

Elle repose premièrement sur les bases de la montée de l'individualisation des conditions de travail (Gollac, 2005 ; Lallement, 2009 ; Linhart, 2011 ; Thoemmes, 2009b) impulsée durant les années 1970 (Grandjean, 1987 ; Rehn, 1972). Au sein des accords, cette tendance se traduit notamment par les classes du CET pour la retraite et du CET des cadres, qui instaurent des dispositifs à l'usage exclusif de certains salariés. Cette fracture opérée entre collègues d'une même entreprise est renforcée autant par le besoin de validation des supérieurs - qui intègre un facteur humain capable d'influer sur la décision - que par le regard porté par la négociation sur les différents usages en leur conférant des légitimités propres et hiérarchisées. Ainsi chaque demande relative au CET peut être considérée comme unique, de par le contexte d'entreprise dans lequel elle s'inscrit, la finalité de cette dernière, la personne qui la formule et la perception que peut avoir la hiérarchie de la situation. Cette importance des critères individuels dans l'aboutissement des demandes semble se traduire par une désolidarisation des conditions de travail des salariés.

Ce mouvement s'accompagne d'un transfert de responsabilités de l'entreprise vers les salariés qui peut être observé dans quatre domaines :

D'une part, par le truchement de l'épargne-temps, les salariés deviennent seuls garants de l'amplitude globale des temps professionnels. Les salariés au forfait auxquels s'adresse le CET des cadres peuvent désormais dépasser le plafond légal des 218 jours travaillés par an. Il en va de même pour l'ensemble des mécanismes qui acceptent l'épargne des heures supplémentaires. En effet depuis la mise en application de la loi de 2005<sup>194</sup> sur la rémunération des heures supplémentaires et la loi<sup>195</sup> de 2008 sur les compléments de salaire, l'épargne-temps permet de dépasser les 1607 heures annuelles, car les heures supplémentaires qui transitent par les comptes épargne-temps ne s'agrègent plus au contingent annuel et peuvent être immédiatement transformées en rémunération. Ces dépassements ne sont donc plus comptabilisés. Ce qui participe ipso facto à relativiser la protection offerte par le cadre légal. Les entreprises qui

---

<sup>194</sup> Loi n° 2005-296 du 31 mars 2005 portant réforme de l'organisation du temps de travail dans l'entreprise.

<sup>195</sup> Loi n° 2008-111 du 8 février 2008 pour le pouvoir d'achat.

mobilisent ce type de mécanismes n'ont plus à garantir de la même manière le respect des durées annuelles globales. Ce qui apparaît comme une conséquence de l'autonomisation des salariés décrite par Boltanski et Chiapello (1999). Dans la perspective où les salariés sont les « seuls » initiateurs de ces dépassements, c'est à eux que le contrôle des volumes travaillés incombe. Ce qui équivaut au transfert d'une partie de la responsabilité légale relative à la durée du travail.

D'autre part l'épargne-temps offre aux entreprises un levier pour soutenir, à faible coût, leur capacité productive. En cas de besoin, les entreprises peuvent faire appel à leurs salariés (de manière individuelle ou collective) afin de soutenir un effort de production sans avoir à embaucher. Les salariés conservent théoriquement le droit de renoncer aux demandes locales, émanant de leur hiérarchie, mais il apparaît peu probable qu'ils demeurent réellement « libres » de faire leur choix en dehors de toute pression. Leur autonomie de décision risque d'être entravée on parlera alors de discrétion et de décisions orientées dans un « *cadre de dépendance* » dans la lignée de Gilbert de Terssac et Bruno Maggi (Maggi, 2003 ; Terssac, 2003). En effet les conditions spécifiques auxquelles les accords font référence pour justifier la prise de contrôle du CET par les entreprises sont de l'ordre du « *risque pour la continuité de l'activité* ». Ainsi les salariés peuvent être directement sollicités afin de faire des efforts dans le but de préserver « *l'outil de production* ». Les droits individuels et collectifs peuvent désormais être rattachés au contexte économique. Or dans un contexte économique concurrentiel basé sur la productivité, le futur d'une entreprise n'est jamais totalement garanti (Lojkine et Malétras, 2002). L'avenir d'une entreprise est certes lié aux orientations stratégiques prises par sa direction. Pour autant la compétitivité-prix demeure un indicateur massivement utilisé pour en mesurer la « santé » ou pour conquérir des parts de marché (Ibid.). Autrement dit, puisque le salarié dispose de la possibilité de réduire momentanément les coûts de production en se surinvestissant dans le travail, la responsabilité lui en incombe dès lors que la « santé » de l'entreprise en dépend. Dans cette perspective, le salarié devient indirectement coresponsable de son emploi et de celui de ses collègues. Ainsi la « santé » de l'entreprise, argument majeur pour l'instauration d'un CET (11 % des accords mettent en avant les besoins de pérenniser l'activité), peut désormais permettre de modifier temporairement les règles d'utilisation (restrictions d'utilisations pour raisons de service dans 21% des accords). Les salariés semblent donc porter une partie de la responsabilité de la production et de son débouché.

Par ailleurs, le cadre temporel légal du travail, dont on peut accorder la paternité au médecin Villermé (1840), a aussi pour objet de garantir un temps nécessaire à la reconstitution de la force productive, soit de permettre aux salariés de récupérer leurs forces et de ne pas s'épuiser à la tâche. Ce cadre a servi de garde-fou pour la santé physique et mentale des salariés. Or en favorisant le surinvestissement volontaire des salariés, les entreprises semblent se distancier des questions de santé liées aux rythmes de travail et de repos. Elles laissent les salariés seuls dans la gestion de leurs efforts, reléguant au passé les élans paternalistes du siècle dernier. Dans un contexte d'entreprise marqué par la montée des maladies professionnelles, des risques psychosociaux (Gollac et Bodier, 2011) et de l'épuisement (Kirouac, 2015), le CET semble également soutenir un transfert de responsabilités - en matière de santé au travail - de l'entreprise vers les salariés.

Enfin, les entreprises semblent aussi se défaire en matière d'articulation et de temps choisi. Elles n'imposent pas aux salariés, mais peuvent solliciter des dépassements ponctuels qui pourront être récupérés en temps ou en argent. L'entreprise n'est pas soumise à un cadre législatif lui imposant de prendre en considération les effets de ses actions sur la vie personnelle des salariés. Lorsqu'elle propose, sollicite ou valide une épargne de temps, elle n'a pas à se préoccuper des conséquences qu'elle pourrait engendrer sur la balance des temps des salariés. Seuls les salariés ont à charge de se préserver d'un temps professionnel trop envahissant.

L'ensemble de ces situations révèlent un dispositif pouvant favoriser l'individualisation et le transfert des responsabilités de l'entreprise au salarié. Sous l'effet du CET, le salariat fait un pas de plus dans la direction de l'indépendance et de la logique de contrat (Supiot, 2001). Ces évolutions pourraient préfigurer un mode de régulation qui se met en place au sein des entreprises. L'épargne-temps semble ainsi participer à marginaliser le rôle des collectifs et favoriser l'individualisation des conditions de travail et des rapports entre salarié et hiérarchie (hypothèse 3).

### 3.3. Transformation de la souplesse en flexibilité, le CET devient également un dispositif pour les entreprises.

Dans son principe originel, le CET est un dispositif à destination des salariés. Eux seuls ont le choix d'en posséder un et de l'utiliser. Si des règles encadrent son usage, délimitant les montants et les modalités d'alimentation et d'utilisation des temps, les salariés ne peuvent théoriquement se voir imposer d'initiative. Cet idéal d'autonomie, allant de pair avec le concept de « temps choisi » (Rehn, 1978), semble pourtant avoir été mis à mal au cours des vagues législatives successives et des négociations qui ont suivi. Deux volets de mesures cristallisent l'ensemble de ces freins.

Le premier volet a trait aux modalités concrètes d'utilisation de l'épargne, laissées à la discrétion de la négociation collective. Les entreprises y ont érigé un ensemble de barrières censées les protéger d'éventuels risques liés à des utilisations « inopportunes ». Ainsi, la prise de congés épargne-temps a été conditionnée aux besoins en termes de main d'œuvre. Les accords ont instauré trois principes, isolés ou complémentaires, permettant de contrôler ces risques. Le besoin de justification pour obtenir l'aval hiérarchique, la possibilité de report d'un congé et celle de refus pour « besoins de service » (cf. chapitre 3). En soumettant l'épargne-temps à ces trois niveaux de contrôle, les entreprises ont participé à réduire l'autonomie d'utilisation des salariés.

Le second volet, instauré par la loi Aubry II,<sup>196</sup> a consisté à ouvrir le dispositif à l'initiative de l'employeur et aux usages collectifs. Les entreprises ont dès lors eu accès à une nouvelle manière de peser sur les rythmes de travail. Le CET apparaît alors comme un mécanisme apportant de la flexibilité dans la gestion quotidienne du « facteur » travail. Le dispositif de capitalisation offre en effet des possibilités d'ajustement et de rationalisation de l'activité par le temps. Les entreprises peuvent s'en servir d'incitation à repousser la jouissance d'un congé annuel ou d'un temps de récupération et peuvent également, par le cadre des dispositifs de CET collectifs, imposer des périodes d'augmentation ou de diminution de l'effort de production afin de s'adapter aux besoins des marchés. Il ne s'agit plus seulement d'organiser le contenu d'une période de travail, mais de pousser plus loin la rationalisation de l'agencement des périodes de

---

<sup>196</sup> Loi n° 2000-37 du 19 janvier 2000 relative à la réduction négociée du temps de travail



travail entre elles. Que ce soit en stabilisant une activité par nature inégale (saisonnalité) ou dure à absorber (forte croissance), en figeant l'outil de production dans l'attente de la confirmation d'une tendance (haussière ou baissière) ou en permettant d'accélérer la restructuration d'un outil de production (en faisant absorber le surplus de travail sans avoir à embaucher), le CET peut permettre de rationaliser davantage l'utilisation du « facteur humain ». L'entreprise peut mobiliser le CET pour fractionner les périodes de travail afin de recomposer des ensembles plus petits ou plus grands en fonction des demandes du marché (Thoemmes, 2009b).

En conséquence, le temps de travail ne semble plus jouir d'un statut à part entière, rigide et sanctuarisé par le contrat de travail. Il est fluctuant et peut s'adapter aux besoins de la production et des marchés. Pour les entreprises, le temps devient un facteur de production quasiment aussi flexible que le capital. Il peut être stocké et déstocké en fonction des besoins ponctuels. Le temps des entreprises devient le temps des économistes, un temps « variable de production » qui ajuste les résultats d'une équation d'optimisation.

La souplesse conférée aux salariés pour la gestion de leurs temps s'amenuise et revêt les habits de la flexibilité pour coller aux attentes des marchés (ibid.). Le CET universel et le CET pour le repos différé en sont des exemples. Les accords reconnaissent la nécessité d'un temps extra professionnel, mais uniquement tant qu'il n'entre pas en conflit avec les objectifs de production de l'entreprise. Les attentes et les besoins des salariés ont ainsi été relégués au second plan. Avec le CET les entreprises disposent donc d'un levier agissant sur les durées et les fréquences de travail. Quand la version « originelle » du CET individuel pouvait permettre des adaptations à la hausse pour répondre à un pic d'activité, le CET collectif permet d'adapter le temps de travail à la hausse et à la baisse. Dans cette perspective, il apparaît que le dispositif initié pour offrir de la souplesse aux salariés peut également être rangé du côté des mécanismes qui confèrent de la flexibilité aux entreprises.

L'exemple de l'AP-HP, développé précédemment, peut ici aussi être mobilisé pour illustrer les tendances de la négociation collective. À la suite du « *plan exceptionnel d'épuration partiel* » mis en œuvre en 2007, les usages n'ont été que légèrement modifiés. Ainsi la Cour des comptes recense près de 3 millions de jours nouvellement accumulés dans ces mêmes établissements sur la période 2008-2012, ce qui la poussera à formuler le bilan suivant : « *Les incertitudes entourant les comptes épargne-temps limitent ainsi l'analyse des dépenses de personnel des*

*hôpitaux* ». Autrement dit, l'AP-HP fait usage du CET pour répondre à des besoins de main-d'œuvre. Le dispositif conçu pour les salariés est dans ce cas « détourné » par l'entreprise à des fins de flexibilité ou de production.

Les trois tendances portées par la négociation collective achèvent le portrait d'un dispositif d'épargne-temps aux facettes multiples et contradictoires. Le CET y apparaît favoriser la rémunération sur la récupération, faisant de l'argent la pierre angulaire de l'articulation des temps. Une posture qui dénote avec l'idée que l'on peut se faire d'un dispositif de « temps choisi ». Par ailleurs si le transfert des responsabilités liées à la gestion des temps professionnels peut paraître légitime dans un contexte de « temps choisi », il interroge lorsqu'il s'accompagne d'un retournement du dispositif du salarié vers l'entreprise. Comment considérer comme souverain un usager sommé de participer à la préservation de son emploi ? Les questions d'articulation des temps apparaissent comme prises en tenaille entre les considérations économiques des entreprises et budgétaires des salariés.

En conclusion de ce second chapitre de résultat de l'enquête quantitative, nous synthétiserons les connaissances issues des résultats statistiques et les confronterons aux hypothèses de recherche formulées à l'étape précédente.

## Conclusion

Dans un contexte de désynchronisation des temps professionnels et de remise en cause de l'ordre temporel fordiste où les salariés font état de difficultés toujours plus importantes pour articuler leurs temps sociaux<sup>197</sup> nous avons entrepris d'étudier le rôle et les effets d'un mécanisme de réappropriation des temporalités par les salariés : le CET.

Partant des textes de loi encadrant le dispositif, nous avons amorcé une analyse quantitative des accords d'entreprise (chapitre 3) et mis en évidence la complexité des dispositifs qu'ils instaurent.

Cette approche nous a alors menés jusqu'à la mise au jour d'une typologie de huit mécanismes d'épargne-temps reflétant les logiques de la négociation : le CET pour l'argent, le CET pour la retraite, le CET universel, le CET minimal, le CET des cadres, le CET pour le repos déferé, le CET pour les projets personnels et le CET de l'engagement professionnel. Ces différents types de comptes ont pu être regroupés en fonction des rationalités sous-jacentes à leur instauration. La négociation collective reconnaît ainsi trois utilités/rationalités à l'épargne-temps : Elle peut servir à augmenter le temps de travail, à articuler les temps individuels et collectifs ou à ouvrir le champ des possibles vers des projets individuels. Deux logiques opposées d'utilisation du CET coexistent dès lors. À la logique « ex ante », qui part du projet d'un salarié et qui vise à dégager du temps pour sa réalisation, vient s'ajouter une logique « ex post » de recherche de débouchés pour un temps « déjà » acquis.

Trois orientations majeures ont ainsi été identifiées : la généralisation de la transformation du temps en argent, faisant du CET un dispositif de « revenu choisi » ; le transfert d'une partie des risques et des responsabilités liés à la continuité de la production et la sécurisation de débouchés de l'entreprise vers les salariés ; l'appropriation par l'entreprise du dispositif qui en fait un outil de flexibilisation de la production.

L'analyse statistique a permis de mettre en lumière l'importance du phénomène de rationalisation des temps. Que ce soit en apaisant un état de tension en proposant une meilleure

---

<sup>197</sup> Cette tendance est relevée, entre autres, par le baromètre annuel de l'OPE.

synchronisation entre le travail et les autres temps sociaux, en permettant d'accélérer la réalisation d'un projet personnel (en jouant sur le niveau de rémunération) ou en permettant d'attendre et de repousser une décision, l'épargne-temps paraît être un outil d'ajustement et de rationalisation des temps de la vie des salariés. Pour les entreprises, les modalités récemment apportées au CET semble avoir permis de rationaliser les mécanismes de production en disposant d'un facteur de production « travail » plus flexible et de rationaliser leurs coûts grâce à l'obtention de crédits temps de la part des salariés.

L'analyse statistique a également permis d'exposer l'émergence d'un marché des temps sur lequel les entreprises et les salariés peuvent échanger et négocier de gré à gré la rémunération, la disponibilité et la flexibilité au comptant ou à crédit par l'intermédiaire d'une monnaie temps.

Les mécanismes d'épargne-temps sont apparus comme des dispositifs de flexibilisation de l'activité intégrant les préoccupations des entreprises au même titre que les préoccupations des salariés. Certains accords semblent prioriser les entreprises en conditionnant les dispositifs à la santé des entreprises (catégorie B – pour l'articulation des temps). D'autres paraissent conçus uniquement pour les salariés (Catégorie C - pour les projets personnels). Enfin, les accords pour augmenter le temps de travail (Catégorie A) apparaissent à la fois en faveur des entreprises et des salariés.

Dans cette perspective, les dispositifs d'épargne-temps font apparaître un nouveau mode de régulation du temps de travail en entreprise (question 2) axé sur des négociations de gré à gré entre salarié et employeur. Les entreprises semblent s'être saisies des opportunités offertes par le CET pour récupérer une partie du pouvoir normatif des syndicats (hypothèse 2) en les écartant au profit d'une négociation directe avec les salariés (hypothèse 3). Le résultat de cette négociation interindividuelle (hypothèse 4) ne peut être capté par l'analyse qualitative.

Concernant la norme temporelle postfordiste (question 3), le CET paraît s'inscrire dans le mouvement de sécularisation et de marchandisation des temps (hypothèse 5) en le prolongeant par la mise en place d'un véritable marché des temps (hypothèse 6) fonctionnant sur la base d'une monnaie temps (hypothèse 7).

L'analyse statistique a permis d'entrevoir la complexité des mécanismes négociés et de discerner le spectre des utilisations possibles du compte épargne-temps. Elle a permis de

dégager les grandes lignes données par la négociation collective et de comprendre comment les partenaires sociaux se sont saisis des différentes lois relatives à l'épargne temporelle et les ont adaptées à leurs propres environnements. Les accords déterminent le cadre dans lequel les usagers peuvent se saisir du dispositif du CET, mais ils ne garantissent aucunement la manière dont cette appropriation se fera. Afin de saisir en quoi l'épargne-temps participe à la construction de la norme temporelle professionnelle, de connaître la mesure concrète du processus de sécularisation des temps, de délimiter l'ampleur de l'influence des marchés, d'apprécier l'augmentation des durées professionnelles, de peser l'influence des entreprises sur les décisions individuelles et plus simplement de savoir si elle permet aux salariés de gagner en autonomie temporelle, il semble nécessaire d'étudier les usages concrets des mécanismes CET par les salariés et les entreprises. Tel est l'objectif fixé pour les études qualitatives par entretiens dont nous présenterons les résultats dans les deux chapitres suivants.



## Chapitre 5 -Désynchroniser pour resynchroniser : L'articulation des temps sociaux en entreprise

Depuis le début des années 1970, une dynamique d'individualisation et de désynchronisation des temps professionnels (Lallement, 2009 ; Rehn, 1972 ; Thoemmes, 2009b) succède au mouvement de synchronisation des temps des salariés qui a caractérisé l'avènement et le développement des sociétés industrielles (Thompson, 1967). Selon la littérature, cette tendance s'est construite sur les bases d'une résurgence des questions de temporalités, autour du concept de « temps choisi » développé notamment par le Suédois Gösta Rehn (1978), pour répondre aux problèmes sociaux résultant des conflits temporels entre vie professionnelle et personnelle. En France elle se caractérise par une batterie de lois et de dispositifs mis en place par les législateurs, les entreprises et les partenaires sociaux dans une triple logique visant à répondre aux aspirations individuelles en termes de conditions de travail (Ehrenberg, 1991), à limiter l'influence des syndicats (Linhart, 2009, 2011) et à affaiblir les mouvements sociaux (Durand et Dubois, 1975) (cf. chapitre 1). Les horaires variables, les semaines comprimées, le temps partiel, le forfait jour, le télétravail, le home-office, les aides à la parentalité, le droit à la déconnexion ou le compte épargne-temps sont des exemples emblématiques des solutions mises en œuvre, au sein des entreprises, dans le cadre des politiques de « temps choisi ». Cependant, à en croire les sondages d'opinion<sup>198</sup>, le développement de ces dispositifs n'aurait pas permis de résoudre les problèmes de conflits temporels auxquels les salariés doivent faire face.

Quelles sont les raisons de la résilience de ces problèmes d'articulation ? Est-ce le fait d'une évolution incessante de la société créant un décalage entre les problèmes rencontrés et les solutions proposées ? Est-ce dû à la croissance des rythmes et des horaires atypiques (Bué et

---

<sup>198</sup> Le baromètre de l'observatoire de la parentalité en entreprise (OPE) sur la conciliation entre vie professionnelle, vie personnelle et familiale montre que les questions de temps demeurent au fil des années des préoccupations majeures pour les salariés.

Coutrot, 2009 ; Bué, Coutrot et Puech, 2004 ; Bué et Roux-Rossi, 2002) depuis leur instauration dans les années 1970 (Boltanski et Chiapello, 1999) ? Ou au développement des dispositifs de flexibilisation et de désynchronisation subis<sup>199</sup> (Bunel, 2004) ? Est-ce une conséquence du changement de modèle familial et parental en cours (Bianchi, Robinson et Milkie, 2007 ; Méda, 2001 ; Robinson et Milkie, 1998 ; Singly, 2007) ? Ou est-ce que ces dispositifs, majoritairement orientés vers l'individualisation des solutions, ne sont tout simplement pas efficaces pour répondre aux difficultés rencontrées par les salariés (Malenfant, 2006) ? Ces dispositifs de « temps choisi » sont-ils simplement inadaptés, ou est-ce le détournement de leurs usages qui en réduit l'efficacité ?

L'analyse statistique des accords de compte épargne-temps a fait apparaître des mécanismes pluriels, aux finalités multiples et parfois éloignées des considérations de « temps choisi ». Elle a également permis de montrer l'existence d'un marché des temps et caractérisé une régulation interindividuelle des temps professionnels. Le CET est apparu comme un mécanisme d'individualisation et de désynchronisation de la production, offrant par ailleurs aux salariés la possibilité de resynchroniser pour apaiser les tensions entre les temps de travail et les autres temps sociaux. L'analyse statistique a donc conclu que seuls les usages réels pouvaient permettre de trancher de l'efficacité des dispositifs CET comme mécanismes de « temps choisi ». Comme nous l'avons exprimé dans le chapitre précédent, permettre d'augmenter les durées professionnelles n'est pas un critère discriminant pour un mécanisme d'articulation. Dégager du temps pour la sphère professionnelle peut être l'articulation recherchée par les salariés qui y voient une manière d'améliorer leur quotidien, dans la lignée de la théorie de l'enrichissement mutuel (Kirchmeyer, 1992).

Afin de pouvoir pousser l'analyse du mécanisme de CET et des pratiques d'articulations chez les salariés, nous avons réalisé deux enquêtes qualitatives par entretiens semi-directifs. L'objectif de la première recherche, réalisée auprès de 46 salariés dont 41 détenteurs de CET, était de répondre à trois interrogations imbriquées :

- La première était de connaître les usages concrets que les salariés ont de l'épargne-temps. Les usages correspondent-ils aux trois finalités (travailler plus, articuler, faire des projets) découvertes dans les accords ? Sont-ils liés à certains nombres de critères sociodémographiques tels que l'âge, la profession, le niveau de revenu ou le sexe des salariés ?

---

<sup>199</sup> En 2011, 33,4% du temps partiel est subi en France (Pak et Zilloniz, 2013)



- La deuxième interrogation consistait à savoir si les dispositifs correspondent aux attentes des salariés ; s'ils permettent des gains d'autonomie temporelle. Au vu de la dynamique d'individualisation des conditions d'utilisation des CET mise en lumière par l'analyse statistique, nous avons posé l'hypothèse de dispositifs inégalement adaptés aux salariés. Nous avons également supposé que l'individualisation des dispositifs génère des inégalités temporelles entre les salariés.

- La troisième interrogation reposait sur l'idée que les dispositifs d'épargne-temps ne peuvent pas, à eux seuls, répondre à l'ensemble des problèmes afférents aux temps sociaux rencontrés par les salariés. La question est de savoir comment les salariés procèdent, en dehors des mécanismes étudiés, pour articuler leurs temps sociaux dans l'entreprise.

L'objectif de la seconde recherche, réalisée auprès de salariés faisant face à des difficultés d'articulation des temps, était double. Le premier objectif était d'étendre le territoire de l'investigation au-delà des frontières de l'entreprise afin d'appréhender les questions de temporalités comme un ensemble. Quels sont les problèmes d'articulation que rencontrent les salariés sur l'ensemble de leurs temps sociaux ? Quel est le niveau de débordement (Clark, 2000, 2001) voire de « contagion » des difficultés temporelles d'une sphère sur les autres ? Le second objectif était de dresser un portrait des réponses apportées par ces salariés. Quelles sont les actions entreprises pour répondre ou éviter les conflits temporels ? En quoi sont-elles limitées, adaptées ou inadaptées, améliorables, partagées ? Quels sont l'importance et le crédit qu'ils accordent aux dispositifs conventionnels négociés ? Si la focale de cette seconde enquête n'est pas uniquement l'entreprise, la mobilisation que nous en faisons au long de ce chapitre est centrée sur les pratiques dans cet environnement.

En nous appuyant sur l'analyse des 41 entretiens d'usager et dans l'intention de comprendre le rôle des dispositions collectives et individuelles existantes au sein du lieu de travail, sur les stratégies d'articulation mises en œuvre par les salariés, nous présenterons dans une première partie le bilan d'utilisation que formulent les usagers du compte épargne-temps. Dans une deuxième partie, nous élargirons la focale en présentant les limites des dispositifs d'articulation. Enfin nous consacrerons une troisième partie aux aménagements non conventionnés. Dans ce cadre nous mobiliserons également des verbatim d'entretiens extraits de la seconde étude.

## 1. Les dispositifs conventionnels négociés à l'épreuve des usages : l'exemple du compte épargne-temps

L'analyse quantitative des accords d'entreprises a permis de dégager les grandes lignes données par la négociation collective. Elle a permis d'entrevoir le spectre des utilisations possibles du CET, de comprendre comment les partenaires sociaux se sont saisis des différentes lois relatives à l'épargne temporelle et les ont adaptées à leurs propres environnements. Nous avons également constaté les limites de la négociation décentralisée et la production d'accords hors-sol inspirés d'accords préexistants et non des contextes locaux<sup>200</sup>. Par ailleurs, les accords déterminent le cadre dans lequel les usagers peuvent se saisir du dispositif du CET, mais ils ne garantissent aucunement la manière dont cette appropriation aura lieu. Il existe en effet un grand nombre de barrières qui se dressent entre le contenu des accords et les usages qui seront faits du dispositif conventionnel. Pour que le CET soit utilisé, il est d'abord nécessaire que les salariés en prennent connaissance puis qu'ils le comprennent et y voient leur intérêt. L'adoption ne pourra se faire que si ces premières conditions sont remplies. Puisqu'il n'existe pas de lien mécanique entre l'existence d'un dispositif et son appropriation il est nécessaire de s'intéresser directement aux utilisateurs. De plus, les règles édictées peuvent être détournées ou contournées par les usagers afin d'être adaptées à des situations particulières.

Nous observerons dans un premier temps comment les utilisateurs du CET s'approprient le dispositif. Puis nous analyserons les différentes stratégies d'alimentation que les usagers utilisent avant de présenter, dans un troisième temps, les utilisations qui sont faites de cette épargne.

---

<sup>200</sup> Nous avons entre autres retrouvé un accord dupliqué à l'identique, mot pour mot, au sein de sept entreprises sans lien apparents. La cause d'un tel phénomène est connue, il s'agirait de négociations organisées par des « cabinets » spécialisés qui proposent aux partenaires sociaux un accord cadre, réajustable au contexte d'entreprise.

## 1.1. Le CET, un dispositif populaire méconnu

Le compte épargne-temps est un dispositif conventionnel qui s'adapte à chaque entreprise suivant les accords collectifs qui le régissent (cf. supra). De manière générale, on observe que les usagers ont une connaissance limitée du CET. Ils ne savent que très peu de son histoire, des objectifs pour lesquels il a été mis en place dans l'entreprise, de son fonctionnement ainsi que des règles qui l'encadrent. Pour Dominique, fonctionnaire territoriale de 57 ans, et pour la majorité des salariés rencontrés, le fonctionnement du dispositif demeure obscur. Ils parlent de « procédures » et de « modalités » qu'ils ne maîtrisent pas et comparent le fonctionnement du CET à une « cuisine » trop compliquée pour eux. En effet, les plafonds et les conditions d'alimentation, les utilisations possibles et les procédures à effectuer ne sont que très peu connus des utilisateurs. Cependant maîtriser les règles du dispositif du CET en profondeur n'est pas forcément nécessaire pour pouvoir l'utiliser. Ainsi les procédures mises en place dans les entreprises semblent favoriser une gestion simplifiée de cette épargne<sup>201</sup>. Les salariés peuvent alors déléguer la gestion de leurs comptes à des individus déférents du système, tels que les personnels des ressources humaines. John, 52 ans, un collègue de Dominique au sein de la fonction territoriale de l'agglomération toulousaine ne cache pas son enthousiasme lorsqu'il parle de son CET : « Ben il s'est ouvert tout seul parce qu'il me restait des jours donc la DRH me l'a mis dedans et j'ai trouvé ça fabuleux d'ailleurs, on n'a même pas besoin de demander ça se fait automatiquement, c'est extraordinaire quand même, ces jours ne sont pas perdus ». Ce dispositif est perçu par les salariés comme un moyen de « ne pas perdre les congés » et de les « stocker » afin de gérer de façon plus « libre » l'articulation entre temps professionnels et temps personnels. La capitalisation permettrait d'épargner du temps dont on n'éprouve pas de besoin immédiat afin de gérer les futurs débordements de la vie personnelle sur l'activité professionnelle. Dans cette perspective, travailler plus à un moment pour récupérer plus tard n'est pas perçu par les salariés comme une faveur qu'ils offrent à l'entreprise puisque ce temps est stocké sur un compte et leur appartient. Le CET est donc le moyen permettant de préserver les droits accumulés.

Toutefois, certains voient aussi dans ce dispositif une « fausse solution » à un dysfonctionnement de l'entreprise. Bien qu'ils apprécient de pouvoir stocker leurs congés pour

---

<sup>201</sup> L'épargne automatique sur le CET des jours de congés non utilisés en fin d'année font partie de ces règles appréciées par les utilisateurs interrogés (Cf. supra - chapitre 3).

ne pas les perdre, le fait de ne pas pouvoir les utiliser dans l'année est pour eux le symptôme d'un problème plus profond de gestion de l'activité. La majorité des usagers interviewés dressent donc un bilan positif du dispositif CET, bien qu'ils y voient quelques limites ou améliorations possibles.

Du point de vue des salariés dirigeants, ce dispositif permet « *un retour* », « *un plus en termes de conditions de travail* », une « *sorte de remerciement* » pour les salariés qui ont participé au succès des entreprises. Interrogés sur l'intérêt de l'entreprise dans la mise en place de la capitalisation, les négociateurs patronaux ont systématiquement mis en avant le bien-être de leur personnel. Les usagers et les gestionnaires de ce dispositif n'attribuent pas à l'entreprise un intérêt dans la mise en œuvre de cet outil. La capitalisation serait un « *avantage social indéniable* » offert par l'entreprise aux salariés. Ce constat doit cependant être nuancé par deux éléments. D'une part notre échantillon est constitué d'utilisateurs du CET, en sont donc exclus tous les salariés ayant fait le choix de ne pas ouvrir de compte. D'autre part le bilan tiré ici est celui du dispositif individuel, néanmoins il existe des adaptations collectives du CET bien moins populaires (cf. supra).

Afin de pouvoir affiner la compréhension du dispositif et de son appropriation par les usagers il est donc nécessaire de s'intéresser aux raisons qui ont poussé les individus à ouvrir et alimenter un CET.

## 1.2. Les pratiques d'alimentation : une épargne qui ouvre l'horizon des possibles

Comme observé précédemment, les salariés connaissent peu le dispositif du CET. Les entretiens effectués auprès des différents salariés ont pourtant permis de mettre au jour quatre types de pratiques d'alimentation. Les comptes sont alimentés de manière régulière dans 32 des 41 cas rencontrés. Le montant annuel de l'épargne est inférieur à une semaine dans 12 cas, 23 salariés y reportent d'une à deux semaines, quand les six restants disent épargner plus de deux semaines par an. Le CET ne

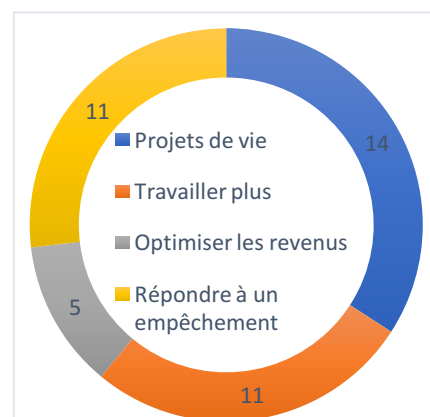


Figure 33 - Stratégies d'alimentation des salariés

représente pas un moyen de stockage anecdotique permettant de transférer quelques jours de congés non pris d'une année sur l'autre : il représente une réelle alternative dans la manière de considérer l'utilisation des temps de congés. L'analyse des discours recueillis a permis de faire émerger quatre types de justifications mobilisées par les salariés pour expliquer leurs pratiques. L'alimentation peut être le point de départ d'un projet personnel ou professionnel, elle peut justifier une volonté d'engagement professionnel, refléter une stratégie d'augmentation des revenus ou répondre à une contrainte professionnelle en étant imposée au salarié.

### 1.2.1. Épargner pour initier un projet de vie

Les projets à l'origine de l'épargne peuvent être organisés en plusieurs catégories en fonction de l'horizon auquel ils sont planifiés : il peut être question de projets à court terme s'apparentant à une réorganisation de l'emploi du temps, à moyen terme tels qu'une reconversion professionnelle ou un grand voyage ou à long terme comme la planification de la fin de carrière.

Pour un projet à court terme, l'alimentation du CET peut être impulsée par une volonté de réorganisation de l'emploi du temps. Trois types de logiques ont été mises en avant par les salariés interrogés :

- Le premier type consiste à alimenter son CET avec des primes afin de réduire son temps de travail. Cet aménagement, qui n'impacte pas directement le salaire mensuel, suppose la transformation d'argent en temps et peut être comparé à un achat de jours de congés. En faisant ce choix, le salarié acquiert une plus grande autonomie dans l'organisation de son temps de travail : il peut facilement le réduire puis rebasculer sur un temps plein. Jean-Paul, 58 ans, salarié dans l'industrie, a fait ce choix suite à des problèmes de santé. Il explique ne pas se servir du CET « *en tant qu'accumulation* », mais « *en temps réel* ». Chaque année, si les conditions financières sont réunies, Jean-Paul « *met son treizième mois sur le CET* » afin « *de retransformer en temps* » ce qui lui est « *donné en argent* ».

- Le deuxième type d'alimentation consiste à épargner du temps afin de permettre une synchronisation avec l'emploi du temps de l'entourage. Cet aménagement pour faire correspondre les périodes de repos est généralement utilisé par des salariés en horaires postés ou décalés. David, 40 ans, qui travaille au sein de la même usine que Jean-Paul, alimente son CET pour déplacer des périodes de repos imposées vers des moments considérés comme plus

adaptés. Concrètement, l'ouvrier utilise l'épargne-temps pour compenser le « *problème du travail en équipe* », à savoir : « *travailler le week-end* » et se « *retrouver avec des trous dans la semaine* ». David épargne du temps pour compenser l'isolement et la désynchronisation causés par le cadre temporel de son activité professionnelle. Cependant s'il se porte continuellement volontaire pour travailler durant les jours de semaine, son « *chef* » lui oppose régulièrement des refus. L'ouvrier nous explique qu'il doit arriver à le « *convaincre* » et que « *dans la réalité, c'est une négociation, des fois ça passe, des fois ça passe pas* ».

- Le troisième type d'aménagement de l'emploi du temps observé consiste à permettre des engagements en dehors de l'entreprise. Le CET peut offrir aux salariés les moyens d'ajuster leurs contraintes afin de faire coïncider plusieurs activités, soit par une réduction du temps de travail, soit par une réorganisation de l'emploi du temps. Pour Brice, 32 ans, ajusteur monteur, l'épargne-temps est le moyen de bloquer des périodes pour son activité de « *Disco-mobile* ». Il épargne durant les mois d'hiver en préparation de ses absences estivales. Cette technique lui permet de ne pas toucher aux congés annuels sanctuarisés pour la famille. « *Moi je veux travailler plus de temps possible à l'usine, accumuler et prendre des jours après pour mon autre activité* » explique l'ouvrier.

Pour un projet à moyen terme les individus semblent alimenter leur CET pour des visées principalement professionnelles. La reconversion, la création, ainsi que la formation – dans une moindre mesure – sont des projets que la capitalisation de temps permet de réaliser. Nicolas, 36 ans, est employé au sein d'une chambre d'agriculture d'un département rural du sud-ouest de la France. Il apprécie son travail, mais souhaite en changer pour se rapprocher de son domicile. Dans cette optique, le jeune cadre capitalise du temps afin de s'en servir de « *levier de négociation* ». Il raconte : « *Moi en tant que chargé de mission j'ai un préavis de départ de six mois, ce qui est aujourd'hui considérable, donc c'est un levier de négociation pour essayer de réduire ce préavis de départ. [...] Six mois aucune entreprise ne va dire : " je vous attends six mois que vous daigniez bien arriver chez nous", enfin je crois* ». Dans ce cas de figure, le CET permet d'imaginer un autre futur professionnel.

Par ailleurs, les « *grands projets* » personnels à l'origine de l'alimentation d'un CET peuvent également être de l'ordre du loisir ou de la découverte. C'est le cas des personnes qui désirent « *partir en voyage* », « *à l'étranger* », « *à l'autre bout du monde* », rejoindre « *des amis qui habitent aux Antilles* » ou simplement « *avoir une vraie longue période de congé comme à la*

*fac* ». Ces salariés épargnent leurs congés sur plusieurs années, deux ou trois ans en moyenne, afin de rentabiliser le voyage et le billet d'avion.

Pour un projet à long terme, l'épargne dans la perspective de la fin de carrière occupe une place de choix parmi les salariés les plus âgés. Trois types d'argumentaires ont été mis en avant pour expliquer leurs choix : Le premier est relatif à leur manque de confiance dans le système actuel par répartition. C'est le cas de Franck, syndicaliste de 59 ans qui a choisi d'épargner pour « *amortir le choc* » et « *anticiper* » son départ. « *Je me disais au moins j'aurais mon compte épargne-temps si on repousse la date de la retraite* », explique Franck. Le choix de Luc, 53 ans, cadre dans une société de transport, est guidé par un deuxième argument, davantage pragmatique : son âge. « *Je n'y pensais pas, je n'y pensais pas, et puis voilà en se rapprochant de la retraite on y pense de plus en plus* ». Le troisième argument, celui de Laurence, secrétaire de 59 ans, est relié à une aspiration à vivre autre chose que le travail. Elle épargne depuis presque 10 ans afin de « *partir le plus vite possible à la retraite* » Elle explique avoir simplement « *d'autres préoccupations* » dans sa vie et rechercher son épanouissement en dehors du travail. Laurence multiplie depuis plusieurs années ses centres d'intérêt (Burnay, 2008) et voit la retraite anticipée comme une opportunité de changer de vie.

Ce type d'alimentation semble sujet à un fort effet générationnel. Les plus jeunes, qui disent comprendre la volonté des plus anciens de partir, la rejettent cependant pour eux-mêmes. Josquin, 34 ans, est technico-commercial dans l'aéronautique. Il parle d'un manque de « *flexibilité* » pour expliquer son choix de ne pas alimenter le compte « *fin de carrière*<sup>202</sup> » qui est à sa disposition : « *Tu immobilises trop de choses en fait. C'est immobiliser des choses alors que t'es encore vraiment très très loin de ta retraite. Vaut mieux garder la flexibilité* ». L'effet d'âge qui a été relevé doit cependant être nuancé par les nombreuses conditions nécessaires à l'ouverture des comptes « *fin de carrière* » (cf. chapitre 3 et 4).

Que ce soit pour réaliser un second projet professionnel ou un projet associatif, pour aménager leur emploi du temps ou pour préparer la fin de carrière, ces salariés ont en commun de planifier l'utilisation qu'ils auront de leur épargne avant même de capitaliser. Ils stockent des temps ou les rachètent pour un projet à venir. Ce sont bien les projets qui sont à l'origine de l'épargne et non l'inverse.

---

<sup>202</sup> Certaines conventions offrent la possibilité d'ouvrir, en parallèle d'un CET individuel, un compte « *fin de carrière* » ou « *retraite* » (cf. chapitre 3 et 4). Ces comptes sont généralement déplafonnés et ne peuvent être utilisés que pour un départ anticipé (total ou progressif). Ils peuvent être couplés à des mécanismes de rachat d'annuités, de PERCO ou autres dispositifs de préparation à la fin de vie professionnelle.

### 1.2.2. Épargner pour favoriser l'engagement professionnel

Dans la lignée de l'annualisation du temps de travail, le compte épargne-temps permet de lisser l'activité sur une ou plusieurs années. L'alimentation du CET est alors le résultat d'une gestion plus souple du temps de travail. N'ayant plus à s'inquiéter d'un rythme précis ou d'une perte potentielle de congés non pris, les usagers du CET repoussent l'organisation de leurs temps de repos. L'alimentation des comptes se fait exclusivement avec des temps de congés non pris, de manière régulière ou récurrente (d'une année sur l'autre), dans des quantités généralement comprises entre une et trois semaines par an.

Jonathan, Laurie et Solène sont fonctionnaires de la même collectivité territoriale de la région toulousaine. Ils alimentent tous les trois leurs comptes épargne-temps avec des jours de congé non pris. Deux logiques articulent les discours de ces salariés : La première reflète une volonté de disposer d'un temps supplémentaire pour pouvoir s'acquitter de la tâche impartie, quand la seconde découle d'un surplus de congés.

Jonathan, 37 ans, cadre de la fonction publique, nous explique en quoi la capitalisation lui garantit plus de souplesse : « *Si je n'avais pas de compte, je pense que ça m'obligerait à réfléchir un peu sur ma situation en termes de présence, je m'appliquerais plus à poser mes congés dans l'année. Aujourd'hui c'est vrai que j'avance dans les projets et quand je suis fatigué je pose des jours, je pose une semaine, mais je ne programme pas spécialement mes congés en fonction du fait que je doive les prendre* ». Le compte épargne-temps peut donc permettre à l'individu de justifier son investissement soutenu dans le travail, de « *travailler comme on le sent* ». Solène, 34 ans, cadre dans le service des ressources humaines, estime quant à elle, disposer de plus de congés et de temps de repos que nécessaire. La jeune cadre prend « *toutes les vacances* » dont elle a besoin. Elle explique ne pas être « *stressée* » ni « *particulièrement fatiguée* » par son travail. Le reliquat, le « *trop de congés* » dont elle dispose à chaque fin d'année, est reporté sur son CET. À l'image de Jonathan, sans cette possibilité, Solène ferait le « *nécessaire* » pour ne pas perdre « *trop de jours* ». Pour autant, même si le CET offre cette possibilité de reporter la gestion individuelle des temps de repos, les salariés peuvent regretter un manque d'arbitrage formel de l'entreprise au niveau des congés. C'est le cas de Laurie, 31 ans, chargé de mission sport et loisir, qui regrette que la prise de congé ne soit pas « *forcée* » et « *obligatoire* ». Laurie



explique son point de vue : « *Voilà tu as 49 jours de repos, tu les prends, tu as droit à 5 jours de plus parce que tu as travaillé de nuit ou que tu as travaillé les week-ends, ça serait peut-être normal que ça soit imposé. Après je sais que moi dans mon organisation personnelle ça pourrait me déranger donc c'est dans ce sens-là que je vois ça comme une chance d'avoir un CET* ».

Ce report de la gestion des temps sociaux semble paradoxal. D'un côté le CET permet de se réapproprier cette gestion et d'un autre il permet de ne pas s'en occuper. En se laissant happer par le travail à un moment donné, les salariés se créent une réserve de temps qui leur permettra théoriquement de desserrer cette étreinte à un moment choisi. L'alimentation du CET permet donc de différer la gestion des temps sociaux. Il s'agit là d'une utilisation allant dans le sens d'une réappropriation du temps par le salarié.

### 1.2.3. Épargner pour répondre à un empêchement

L'alimentation des CET peut enfin être la conséquence d'une incapacité à poser les congés, RTT et autres récupérations au cours de l'année. Pour les usagers interrogés, cette impossibilité est due à un pic d'activité ou à un manque d'effectif dans l'entreprise. L'alimentation peut ainsi permettre de stocker des congés qui n'ont pu être utilisés, de différer la gestion de ces temps de repos et de remplacer les systèmes informels de report de congés d'une année sur l'autre. Dans cette perspective le CET offre aux entreprises une solution à un problème récurrent de reliquat de congés. Pour des raisons sociales, comptables et organisationnelles, les entreprises semblent souhaiter que les stocks de congés soient épuisés à la fin de chaque exercice sans pour autant offrir aux salariés les conditions permettant cette utilisation<sup>203</sup>. Ainsi, l'alimentation des comptes épargne-temps paraît offrir à l'entreprise un moyen de résoudre un problème sans impacter l'organisation du travail.

Anne, 40 ans, occupe un poste de cadre au sein d'une société de transport depuis plus de 10 ans. Elle nous explique comment son chef de service l'a convaincue d'utiliser le CET pour ne plus « *perdre* » des jours à chaque changement d'année. « *Il m'a dit en fin d'année il faut que*

---

<sup>203</sup> Le décalage pouvant exister entre les périodes de référence des congés annuel, de mai à mai et les RTT, de septembre à décembre, peuvent créer des problèmes aux salariés qui ne peuvent pas utiliser leurs congés CET tant que l'ensemble de leurs autres congés ne sont pas épuisés.

*tu ais tes compteurs à zéro. Sauf que j'avais pas tout éclusé, j'avais beaucoup de RTT justement que je n'avais pas pris de l'année, et donc il m'a dit qu'il y avait ce fameux compte temps ».* Cette contrainte qui force les individus à préférer le travail au repos semble également avoir des conséquences sur la durée des congés. Les salariés se refusent à prendre des congés longs pour ne pas avoir à « *subir* » une accélération du rythme du travail à leur retour. Ainsi, Anne ne prend jamais 15 jours de vacances consécutifs, car elle trouve cela « *trop compliqué* » et met « *une semaine à s'en remettre* ».

Cette incapacité à prendre les congés semble avoir été accrue, notamment pour les cadres, lors du passage aux 35 heures. Paul, un fonctionnaire territorial de 60 ans, se souvient d'avoir commencé à utiliser le CET suite à la réduction de son temps de travail : « *Quand il y a eu les 35 heures le fait de prendre 10 jours de plus, franchement moi au début dans ce que je faisais je ne voyais pas comment arriver à sortir 10 jours de travail, ça ne faisait qu'augmenter la charge à la semaine, au mois ou à l'année* ». Afin de maintenir la production à la suite de la RTT instaurée par les lois Aubry, une partie du travail aurait été absorbée par les emplois qui ont été créés<sup>204</sup>, le solde aurait cependant été reporté sur les salariés, leur imposant une accélération des rythmes de travail (Algava et al., 2014 ; Jacquot et Setti, 2002, 2006 ; Melchior, 2012). La mise en place de la réduction du temps de travail a participé à un double phénomène d'accélération de l'alimentation des CET : d'une part les salariés disposaient d'un plus grand nombre de congés que ce qu'ils pouvaient y reporter ; d'autre part chaque jour supplémentaire devenait plus difficile à utiliser du fait du maintien du volume de travail à effectuer.

Que l'épargne soit suggérée par la hiérarchie, imposée ou conséquence d'un empêchement, elle apparaît, dans cette perspective, comme un « second choix » pour les salariés qui auraient préféré pouvoir prendre leurs congés. Le montant de l'épargne peut varier de quelques jours à l'intégralité des congés dus par l'entreprise. C'est le cas de Nina, 55 ans, auxiliaire de vie qui, suite à 8 mois d'arrêts maladie, a « *été interdite* » de poser des congés. Lors du changement d'année civile, l'intégralité des congés a donc servi à alimenter son CET. Cette pratique, contraire à nombreux principes du droit français et européen n'apparaît cependant pas isolée.

---

<sup>204</sup> Les statistiques relatives à la création d'emploi générée par la RTT ne sont pas disponibles en France. La presse parle d'un rapport censuré de L'IGAS (l'inspection générale des affaires sociales) datant de mai 2016 qui estimait 350 000 emplois créés entre 1998 et 2002 sur la base des études réalisées par la DARES en 2004, mais le débat idéologique touchant à la RTT ne semble pas laisser la place à des statistiques officielles acceptées par tous. Source - [https://www.lesechos.fr/18/07/2016/lesechos.fr/0211136782713\\_35-heures---le-rapport-non-publie-qui-fait-polemique.htm](https://www.lesechos.fr/18/07/2016/lesechos.fr/0211136782713_35-heures---le-rapport-non-publie-qui-fait-polemique.htm).

#### 1.2.4. Épargner pour optimiser les revenus

L'alimentation des comptes peut être motivée par la perception d'un gain tel que réduire l'imposition ou augmenter les termes de l'échange (temps de congé ou niveau de rémunérations). Pour ce faire les alimentations en temps et en argent peuvent être utilisées.

Dans une optique d'optimisation fiscale,<sup>205</sup> le CET peut servir à stocker des primes et autres éléments de salaires que l'individu ne désire pas percevoir sur le moment. Le placement de ces éléments d'argent sur le CET permet de réduire le montant total de la rémunération perçue par le salarié et de contenir, par ricochet, le niveau de l'imposition. C'est le cas d'Alicia, 32 ans, qui occupe un emploi de cadre dans le département des ressources humaines d'un grand groupe industriel européen. La jeune femme estime qu'elle « *paye déjà beaucoup d'impôts* » et comme elle n'a pas « *besoin* » de l'argent de sa « *prime annuelle* », elle l'épargne sur son CET. Le raisonnement qui la pousse à transformer son argent en temps plutôt que de le percevoir est purement « *fiscal* ». Alicia explique qu'il s'agit de ne « *pas forcément la déclarer* (La prime annuelle) *aux impôts du moment où elle n'est pas versée* ». Le dispositif d'épargne-temps peut être utilisé comme une stratégie individuelle visant à réduire ou reporter l'imposition. D'un point de vue collectif, le principe d'épargne-temps visant à différer la jouissance du fruit du travail impacte également la fiscalité publique. Que ce soit en temps ou en argent, le salarié reçoit à posteriori ce qui lui est dû. Or le système fiscal français impose les revenus perçus ce qui signifie que la richesse qui transite par les CET ne sera imposée qu'à sa sortie, si elle en sort. En d'autres termes, le CET engendre un différencement de l'imposition voire son amputation dans le cadre de transferts entre les CET et les PERCO ou autres comptes fiscalement avantageux. Ce qui équivaut à une soustraction de l'impôt.

L'alimentation des CET peut également être motivée par la perception d'une augmentation de revenu. Cette augmentation peut se faire indirectement par le biais d'un gain de jours de congés ou par l'attribution de nouveaux éléments de rémunération. L'accord qui régit le CET au sein

---

<sup>205</sup> Cette stratégie peut s'articuler avec d'autres pratiques. Si l'alimentation des éléments en argent ne permet pas de supprimer les taxes mais seulement de les reporter, le transfert de ces sommes sur un plan d'épargne collectif (PERCO) le permet en partie. L'article 26 de la loi portant sur la rénovation de la démocratie sociale du 20 août 2008, prévoit en effet l'exonération des cotisations salariales de sécurité sociale pour les droits constitués par un salarié sur son CET dès lors qu'il est utilisé par le salarié pour alimenter un PERCO dans la limite de dix jours par an. Pour autant, bien que cette stratégie semble attractive d'un point de vue fiscal et si certains salariés ont choisi des placements vers des PEG (plan épargne groupe) non imposés sur la plus-value, on n'observe pas d'articulation claire entre CET et PERCO.

de l'entreprise de transport dans laquelle est employé Hugues, un cadre de 39 ans, prévoit un abondement d'un jour pour chaque première alimentation annuelle. Tous les congés n'ouvrant d'ailleurs pas les mêmes droits (notamment en termes de primes ou de repos), un passage par le CET peut permettre de rendre un congé « *primable* » alors qu'il ne l'était pas. Le jeune cadre mobilise ces deux règles de l'épargne-temps afin d'optimiser son revenu. Il épargne ses RTT « *systématiquement chaque année* » ce qui lui permet de gagner un jour de congé et de transformer les RTT en jours de congés annuels comptant pour le calcul des primes et des intéressements. Les gains associés à ces pratiques semblent faibles, mais pour Hugues il s'agit davantage de tirer profit de l'ensemble des possibilités offertes par un système que de réellement augmenter les revenus. « *Quand on met des jours dans le compte temps, qu'ils soient primables ou qu'ils ne soient pas primables, ils ressortent primables, c'est le petit intérêt, ça doit être 12 ou 13 euros le jour, c'est pas grand-chose, mais bon c'est toujours ça, c'est juste effectivement optimiser un peu le système* », résume le jeune cadre.

Le CET peut donc être utilisé pour améliorer un système existant. Que ce soit pour différer une imposition, pour augmenter le nombre de jours de congés ou pour gagner quelques éléments de primes, l'alimentation est alors le résultat d'une stratégie individuelle d'amélioration de la rémunération. Dans le cas de l'optimisation fiscale, les sommes épargnées vont s'accumuler au fil des années au contraire de la recherche de l'abondement où les temps épargnés ne font que passer par le CET.

Que ce soit en congés annuels ou conventionnels, en temps de repos compensateur ou en RTT, en jours de fractionnement ou en heures supplémentaires, en dépassement de forfait, en congés de mission ou en jours de récupération, que ce soit avec le treizième mois, avec des primes ou de l'intéressement, avec la participation ou les allocations d'ancienneté, les possibilités d'alimentations évoquées dans la négociation collective sont multiples. Les usages observés sont cependant moins variés. Ils se cantonnent généralement à une ou deux formes d'alimentation par usager. Les individus épargnent soit de l'argent, soit du temps, rarement les deux. En effet, sur les 41 usagers de l'échantillon, 1 salarié l'utilise exclusivement pour stocker de l'argent, 3 y placent du temps et de l'argent et 37 épargnent uniquement du temps.

Il est alors possible de distinguer trois types d'alimentations : celles découlant d'une initiative du détenteur du compte, celles réalisées en réaction aux contraintes du travail et celles imposées par l'employeur. Dans les deux premiers cas, le sens de l'alimentation est à chercher auprès des

détenteurs des comptes alors que dans le troisième il doit être intégralement imputé à l'entreprise.

Les initiatives individuelles à l'origine de l'alimentation des CET semblent ainsi avoir été motivées par une volonté d'améliorer les conditions de travail et de vie. En planifiant une utilisation du CET pour une meilleure synchronisation des temps sociaux ou une optimisation des conditions de travail, on constate une recherche de l'amélioration de l'existant. Dans cette perspective, le CET peut donc être un outil permettant au salarié d'étendre ses marges d'autonomie dans la réalisation de la tâche professionnelle afin de se réappropriier la gestion des temps sociaux. On constate, selon ces points de vue, que les temps professionnels ne sont pas forcément mis en opposition avec les temps non professionnels, mais qu'ils peuvent à contrario s'enrichir (Kirchmeyer, 1992 ; Marks, 1977).

Les alimentations faisant échos à des contraintes rencontrées dans le monde du travail apparaissent à la fois comme des moyens de préserver des acquis, de repousser certains ajustements et de compenser l'importance de la place du travail. Elles permettent ainsi de limiter les tensions entre la sphère professionnelle et la sphère personnelle en repoussant les ajustements nécessaires à une meilleure synchronisation. Il s'agit de se prémunir contre les débordements (Clark, 2000, 2001) de l'activité professionnelle. Ces types d'alimentations semblent donc répondre une double logique. L'alimentation pour contraintes professionnelles peut être considérée selon les cas, comme plus proche de l'initiative personnelle ou plus proche des injonctions de l'entreprise. Dans une optique pragmatique, ils permettent d'offrir des solutions provisoires. Si ces types d'alimentations peuvent s'avérer souhaitables à court terme, ils posent la question de la pérennisation des problèmes qu'ils sont censés résoudre.

Parmi les types de raisons ayant justifié la décision d'alimentation des CET, on s'aperçoit que le dispositif sollicité dans le cadre d'un projet de vie ne représente que 14 salariés sur 41. Son utilisation est avant tout le résultat d'une situation, choisie ou non, qui ne met pas en avant l'utilisation à venir de l'épargne. Il s'agit davantage de mettre en suspens un choix que de l'accélérer. Rares sont les individus qui épargnent pour réaliser un projet, ils épargnent soit parce que c'est avantageux, soit parce qu'ils n'ont pas pu faire autrement, soit parce qu'ils désirent autre chose que des congés. L'épargne est seulement la première étape du CET. C'est avec sa « consommation » que les usages de la capitalisation se révèlent pleinement.

### 1.3.Des utilisations incertaines

Les dispositifs CET fonctionnent en deux temps : une première phase d'alimentation, suivie d'une seconde phase de « consommation ». Dans le cadre de notre recherche, quatre types de stratégies se dégagent : Les stratégies d'articulation des temps sociaux et de monétisation, qui reflètent des utilisations concrètes, à court terme ; et les stratégies de long terme qui illustrent des projections d'utilisation ou l'absence de projet. Alors que six des 41 salariés interrogés ont utilisé une fois leur épargne, que 6 l'utilisent tous les ans et que 3 y puisent plusieurs fois par an, 26 n'ont jamais touché à leur épargne. Leurs discours doivent donc être différenciés de ceux des salariés qui ont eu une utilisation concrète des temps épargnés.

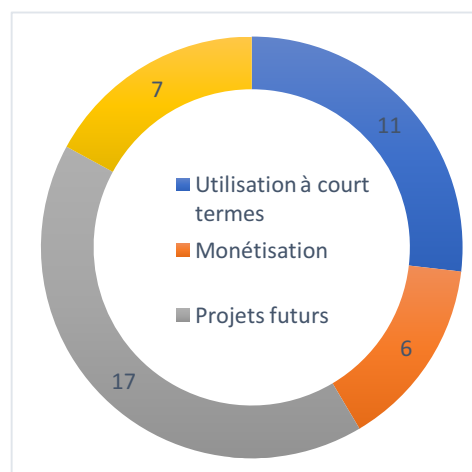


Figure 34 - Stratégies d'utilisation de l'épargne-temps

#### 1.3.1. L'utilisation pour l'articulation des temps sociaux.

À court terme, les salariés interrogés ont utilisé l'épargne capitalisée pour réorganiser les temps sociaux en répondant à des besoins ponctuels de temps. Les salariés mobilisent leur épargne afin de pacifier des conflits entre vie privée et vie professionnelle. Ces temps épargnés semblent permettre de gérer les aléas de la vie quotidienne tout en préservant au maximum les temps de congés annuels et les RTT pour les loisirs, les vacances ou la famille. Les utilisations observées sont courtes, sporadiques et fréquentes, à l'image des RTT.

Patricia, 44 ans, occupe un poste de direction au sein des ressources humaines d'un grand groupe industriel européen. Ses responsabilités sont nationales, ce qui l'oblige à de nombreux déplacements. À la suite de la naissance de son second enfant, elle est passée à temps partiel pour une durée de trois ans durant laquelle elle a accumulé « une soixantaine de jours ». À son retour, Patricia n'était plus « officiellement » à temps partiel, mais elle a continué pendant les deux années suivantes à prendre tous ses mercredis après-midi grâce au temps épargné.

Éléonore, David et Jean-Paul sont ouvriers dans une usine de l'ouest de la France. À l'image de la majorité de leurs collègues, ils disposent principalement du CET pour répondre à des

besoins sporadiques de temps. Éléonore, 59 ans, s'occupe de « *l'interface avec l'extérieur* » de l'usine. Au quotidien son travail consiste à « *habiller les nouveaux* » et à gérer les « *prestataires* » qui travaillent avec la cantine. Elle mobilise son compte épargne-temps lorsqu'elle doit « *prendre une journée* » pour un rendez-vous médical ou pour s'occuper de ses petits-enfants. Brice, 32 ans, se sert de l'épargne-temps pour contrebalancer les effets du travail en équipe. Durant la semaine il se porte « *systématiquement volontaire* » pour les remplacements afin d'accumuler du temps qu'il utilise par la suite pour pouvoir « *poser les week-ends* » où il a des clients pour sa seconde activité de Disc jockey. À 58 ans, Jean-Paul explique avoir été « *placardisé* » au poste de magasinier responsable des stocks. Il vit avec le « *stress quotidien* » de devoir rendre des comptes et de ne pas « *savoir répondre si le stock est vide* ». Le travail l'épuise et il ressent régulièrement un « *besoin de récupérer* ». Grâce au CET, que Jean-Paul qualifie de « *petite révolution* », il s'aménage des temps qui lui permettent de « *souffler* ». La recherche d'aménagements tournés vers la santé semble être une pratique courante en fin de carrière. À titre d'exemple, près d'un salarié belge sur quatre serait dans ce cas de figure et choisirait le temps partiel pour des raisons de santé (Burnay, 2013). Jean-Paul se rapproche de la figure du salarié « *fatigué* » qui n'a d'autre alternative que de réduire ses temps professionnels pour réussir à se maintenir en activité (Ibid.). La stratégie élaborée par Jean-Paul consiste à « *prendre le treizième mois en CET* », soit racheter un nombre de jours de congés équivalent à la prime versée pour les utiliser au fil de l'année dès qu'il en ressent le besoin. L'ouvrier s'arrange pour cumuler les heures de récupération avec les jours de CET afin de s'aménager des « *gros week-ends* ». Jean-Paul marque une différence entre les congés légaux qu'il réserve « *à sa vie de famille* » et l'épargne-temps qu'il utilise pour préserver sa « *santé physique et mentale* ». Dans le cas de Jean-Paul l'épargne-temps est donc un mécanisme allant dans le sens de la préservation de la santé (question de recherche n°7).

Sur le marché du temps Jean-Paul rachète une partie du temps qu'il avait déjà vendu à son employeur à travers son contrat de travail à durée indéterminée. Le seul inconvénient qu'il voit à ce dispositif réside dans la suspension de son contrat de travail durant les congés CET. Suspension qui réduit d'autant les primes et autres intéressements qui sont indexés sur le temps qu'il a travaillé (cf. chapitre 3).

Dans cette optique de conciliation à court terme, les jours épargnés permettent de mieux gérer les ajustements entre temps professionnel et personnel, tout en préservant les autres temps de congé. La souplesse des dispositifs de capitalisation, marquée notamment par la brièveté de la

période de prévenance, est nécessaire à ce type d'utilisation. L'épargne doit donc être rapidement accessible pour permettre l'articulation des temps sociaux.

### 1.3.2. La monétisation des temps

La transformation du temps en argent répond à deux besoins principaux. La monétisation peut être le moyen de combler un besoin ponctuel de liquidité pour un achat ou pour faire face à une difficulté particulière ; elle peut également être utilisée pour « purger » l'épargne lorsque les plafonds d'alimentation sont atteints afin de libérer de la place pour continuer à stoker des temps de congés non pris sur le CET. Dans les deux cas, la monétisation semble pouvoir être assimilée à un dispositif d'articulation.

Alicia, 32 ans, et Charles, 33 ans, ont opté pour la monétisation de leur épargne-temps. La première, cadre au sein d'un département de ressources humaines, alimente son compte épargne-temps avec des primes afin de limiter son niveau d'imposition puis le « *débloque pour l'occasion* » lorsqu'elle a des « *besoins de liquidité ponctuels* ». Le second, chargé de mission dans la fonction publique, a cumulé ses reliquats de congés annuels et de RTT durant plusieurs années avant de se faire payer l'intégralité de la somme, pour financer un voyage de trois semaines à Cuba en famille.

Parmi les salariés de l'échantillon qui transforment leur épargne-temps en rémunération, il est intéressant de noter que l'utilisation en tant que complément de salaire – c'est à dire un versement mensuel permettant d'augmenter le pouvoir d'achat sur la durée – ne fait pas partie des stratégies mises en œuvre. Ce phénomène s'explique en partie par la forte concentration des cadres qui sont particulièrement attentifs à leur niveau d'imposition.

La monétisation de l'épargne-temps peut également être choisie par défaut pour « *sauver des jours* » de congés lorsque les comptes atteignent leurs plafonds. Christian, un ingénieur dans l'informatique de 38 ans, explique la réaction de ses collègues lorsqu'ils doivent faire face à cette situation : « *Au moment où ils se rendent compte qu'ils ont cinq jours de congés payés annuels à liquider et qu'ils n'y arriveront pas, ils vont se faire payer cinq jours pour faire de la place sur leur CET et ils vont y poser les cinq jours qui leur restent* ». Cette mécanique paraît



être celle des salariés qui épargnent pour prioriser les temps professionnels ou pour répondre à un empêchement et diffèrent fréquemment l'utilisation des temps de repos<sup>206</sup>.

Les stratégies de monétisation des temps sont fortement imprégnées par des critères d'âge et de revenu. Les individus les plus âgés n'envisagent que très rarement de se faire payer les jours épargnés sur le CET. Ils attribuent cette utilisation « *aux jeunes* », arguant qu'il est « *extrêmement intéressant de se faire payer des jours de congé* » lorsque l'on a des « *besoins importants et peu de revenus* ». Certains salariés, à l'image de Brigitte, 40 ans, directrice des ressources humaines, sont réfractaires au principe de transformation du temps en argent. La collectivité territoriale dans laquelle Brigitte travaille a récemment connu une forte montée en compétence. La mutation de la collectivité s'est effectuée en demandant aux agents d'épargner leurs congés pour maintenir l'activité. Leurs CET « *débordent* » et la directrice incite les salariés à prendre leurs congés arguant que la monétisation des comptes équivaldrait à « *revenir sur les 35 heures* ». La monétisation pèse selon elle sur la « *santé des salariés* » en réduisant leurs temps de repos à long terme. Hypothèse allant dans le sens de la littérature (Gollac, 2005 ; Grossin, 1996 ; Quéinnec, Teiger et Terssac, 1992).

La monétisation ouvre ainsi un débat entre les salariés « transformateurs » qui l'assimilent à un dispositif d'articulation des temps sociaux et les « détracteurs » qui pointent les risques pour la santé et la remise en cause de la réduction du temps de travail opérée par la loi sur les « 35heures ».

---

<sup>206</sup> Il s'agit de la situation qu'a connue l'AP-HP à deux reprises (cf. chapitre 5).

### 1.3.3. Les projets à venir

Les salariés interrogés ont mis en avant deux argumentaires principaux pour expliquer leurs choix d'épargne à long terme : anticiper la fin de vie professionnelle et s'assurer contre les « *risques* » de la vie.

Les utilisations à long terme, caractérisées par un décalage de plusieurs années entre l'alimentation et l'utilisation de l'épargne-temps, peuvent être l'objet d'une stratégie préétablie au moment de l'alimentation ou être le résultat d'une capitalisation non planifiée. À l'inverse de Luc et de Franck (cf. supra) qui ont planifié d'utiliser le CET pour anticiper leur départ à la retraite, Nicole, infirmière anesthésiste de 59 ans, a construit son projet de départ anticipé en réaction à son incapacité à prendre tous ses congés. « *Donc voilà : il s'est avéré que j'ai cumulé des heures, que je n'arrive pas à prendre des congés, et moi je me suis dit c'est aussi une façon de me créer une retraite on va dire, c'est mon projet c'est pas très sexy, mais je me dis si je gagne six mois de compte épargne-temps, c'est déjà pas mal* ».

Pour les salariés les plus âgés l'aménagement de la fin de vie professionnelle apparaît comme plus facilement atteignable que les projets d'utilisation de l'épargne en cours de carrière qui peuvent amputer la rémunération et font peser un « *risque* » sur l'avenir professionnel du salarié. La fin de carrière est une utilisation qui semble plébiscitée à la fois par les seniors et par les entreprises (cf. supra).

Sur le long terme, l'épargne-temps peut également être assimilée à un dispositif assurantiel. Le capital temps devient alors une « *sécurité* » contre les « *coups durs* ». Laurence, 59 ans, secrétaire dans la fonction publique, capitalise pour partir « *le plus vite possible à la retraite* », car elle trouve son travail de plus en plus épuisant au fil des années, à l'image des situations décrites par Dominique Cau-Bareille (2013). Elle garde cependant à l'esprit la possibilité de mobiliser cette épargne pour des cas « *extrêmes* ». « *Moi, explique Laurence, je vais vous le dire de suite : ça va me servir à partir. Maintenant dans des cas extrêmes et je ne me le souhaite pas, mais si par exemple on a un cas d'urgence de maladie de conjoint, d'enfants, des choses où on a besoin d'être présent je pense qu'il serait accepté normalement que ce compte, enfin que ces congés puissent servir à ça* ». La situation « *extrême* » à laquelle la fonctionnaire fait référence est effectivement prévue dans la majorité des accords sous la rubrique des « *événements exceptionnels* ». Ils regroupent un ensemble de situations rares et importantes qui

marquent la vie des salariés (cf. chapitre 3). Pour Laurence, l'épargne-temps est à la fois un dispositif d'aménagement de la fin de carrière et un système assurantiel.

Il est intéressant de noter que, bien que plébiscitée par les négociateurs (cf. chapitre 4), l'utilisation du CET pour se former n'a pas été rencontrée lors des entretiens. Au-delà de ce constat, les usagers formulent en effet des discours controversés sur ce type d'utilisation qu'ils estiment en faveur de l'entreprise (Maggi-Germain, 1999). Ainsi, la majorité des salariés rencontrés ont émis des réticences envers ces usages. Certains s'y opposent quand d'autres considèrent qu'elle doit être exclusivement reliée à un usage privé et non professionnel. Les premiers considèrent donc que les dispositifs existants en termes de formation sont suffisants pour permettre aux salariés et à l'entreprise de répondre à leurs besoins. Il n'est pour eux aucunement justifié de consacrer l'épargne-temps à un tel usage comme l'explique Bénédicte, 28 ans, employée dans une société de transport : « *parce que pour moi tu ne pars pas en formation sur le CET. C'est un droit la formation, donc tu prends des jours où t'es en formation, donc tu n'as pas à piocher dans ton CET parce que le droit à la formation c'est un droit en tant que tel* ». Pour les autres l'usage du CET pour la formation ne doit pas être systématiquement proscrit. C'est le choix individuel qui devient le critère d'acceptabilité de ce type d'utilisation. La mise à niveau, l'adaptation au poste ou aux compétences nécessaires dans le cadre de son activité ne sont pas, à leurs yeux, des critères acceptables à la réalisation d'une formation sur du temps de congés. La formation réalisée doit l'être dans un cadre personnel et non professionnel. Pour Christophe, ingénieur de 58 ans, si l'entreprise veut former ses salariés, elle ne doit donc pas le faire sur leur temps libre. « *Il faut être plus précis. Si c'est pour faire de l'adaptation au poste il y a le plan de formation d'établissement qui contribue, il y a tout le système qui est mis en place à la base. Donc comme le compte épargne-temps c'est un temps de congé personnel, c'est acceptable si vous voulez faire un apprentissage du violoncelle ou comme moi un stage d'arbitre de billard, parce que j'adore le billard, pourquoi pas. Mais ça ne doit pas avoir de rapport avec le métier* ». Ici, c'est l'autonomie dans le choix et l'utilisation future de la formation qui est constitutive de l'acceptabilité de cette application du temps capitalisé. Le CET doit rester personnel et ne doit donc pas être utilisé pour servir les intérêts de l'entreprise. La question de l'autonomie dans les choix de formation est donc au cœur du débat.

#### 1.3.4. L'absence de projet ou l'indécision

L'absence de projet d'utilisation est une tendance forte chez les détenteurs de compte épargne-temps. Elle regroupe l'ensemble des salariés qui disposent d'un capital et qui n'ont aucune forme de projet pour cette épargne.

Sur les 26 utilisateurs rencontrés qui n'ont jamais touché à leurs épargnes, une majorité (19) projette cependant une utilisation future. Les 7 salariés restants, à l'image de John et Solène, salariés d'une collectivité territoriale du sud-ouest de la France, n'ont aucun plan prédéfini. John, 52 ans, considère l'épargne-temps comme du « *super bonus* ». Le fonctionnaire explique alimenter régulièrement son CET sans y accorder une grande importance : « *Moi, j'ai pas du tout de stratégie par rapport à ça. Je ne cherche pas à en mettre, c'est du bonus pour moi, c'est du super bonus, je n'ai pas réfléchi plus que ça à la façon de l'utiliser* ». Pour sa part, Solène, 34 ans, utilise régulièrement son CET pour épargner des reliquats de RTT ou de congés annuels. Elle explique que la capitalisation fait partie « *des options* » qu'elle envisage à chaque fin d'année pour « *vider ses compteurs* » de congés, mais qu'elle n'a « *jamais pensé* » à ce qu'elle pourrait en faire. « *Mais c'est vrai que l'utilisation que j'en ai est nulle à part le fait de pouvoir y mettre des jours chaque année pour ne pas les perdre. Après je n'ai sincèrement jamais pensé à ce que j'allais en faire* ». On observe dans ces discours qu'aucune projection n'est faite sur les temps épargnés. La capitalisation permet seulement de conserver les droits à congé, ce qui correspond à épargner pour prioriser le travail ou répondre à un empêchement. Le différemment de la question de l'utilisation de l'épargne-temps s'explique en partie par les difficultés que rencontrent les salariés pour utiliser leurs congés annuels et RTT. Ainsi comment peuvent-ils se projeter sur des périodes d'absences futures quand il leur est déjà compliqué de poser les congés annuels auxquels ils ont droit ?

Au sein de la collectivité territoriale qui emploie John et Solène, la convention collective qui organise le CET prévoit des systèmes de seuils pour l'utilisation de l'épargne. Les utilisations en temps doivent être d'une durée de cinq jours minimum quand la monétisation ne peut être effectuée que sur des comptes ayant dépassé un capital de 20 jours. L'absence d'utilisation ne peut donc pas être vue exclusivement comme un manque de projection des salariés sur les temps qu'ils ont épargnés, car elle peut également être une stratégie d'utilisation à part entière. C'est le cas de Charles, 33 ans, qui travaille au sein de la même collectivité territoriale. Avant de prendre la décision de monétiser son épargne afin de financer son voyage à Cuba, le jeune

chargé de mission avait deux raisons de préserver son épargne. La première touchait au fonctionnement du dispositif CET et au seuil de 20 jours qu'il comptait atteindre et préserver pour être certain de pouvoir utiliser son capital sous forme de temps ou d'argent au moment voulu. La seconde peut être assimilée à une stratégie d'optimisation visant à attendre une promotion qui viendrait gonfler le montant du capital déjà accumulé en cas de monétisation (car l'épargne est indexée sur le salaire). Dans son cas particulier, Charles attendait de passer le concours de « *catégorie A* » auquel il aspirait.

La non-utilisation de l'épargne-temps peut être le reflet d'une absence de stratégie ou au contraire la marque d'une stratégie d'attente.

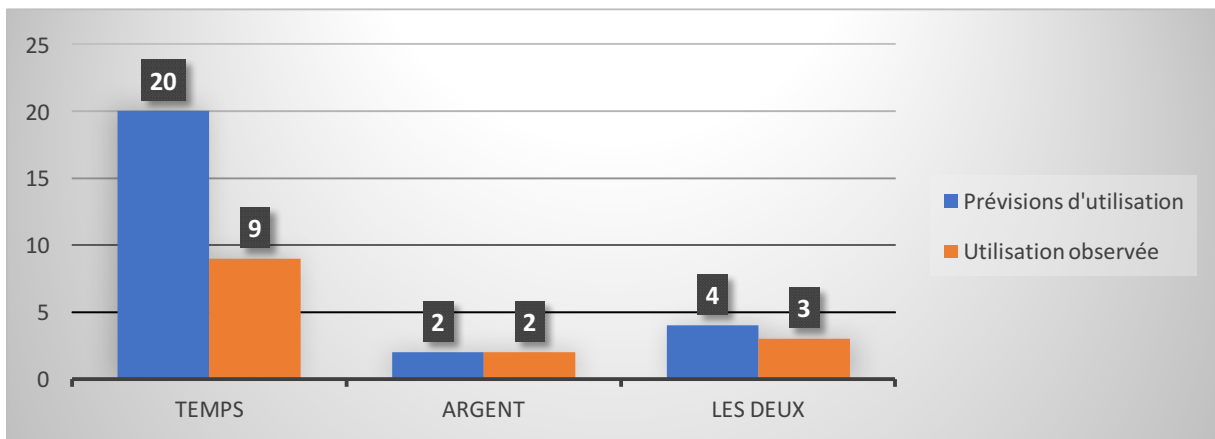


Figure 35 - Prévisions d'utilisations et utilisation observée de l'épargne-temps

Enfin il est intéressant de noter un décalage entre les prévisions d'utilisation qui sont annoncées lors de la phase d'alimentation et l'utilisation effective de l'épargne-temps. En effet les séquences successives qui structurent le guide d'entretien utilisé lors des rencontres avec les utilisateurs du compte épargne-temps ont permis de faire émerger une rupture dans le discours de certains salariés. Interrogés sur leurs pratiques d'alimentation, les salariés ont quasi systématiquement anticipé sur leurs utilisations, expliquant les visées qui sous-tendaient leurs actions. Puis, ils se sont parfois rétractés ou corrigés, lorsqu'il a été question de décrire les derniers usages qui en avaient été faits. En s'intéressant à la dichotomie entre temps et argent dans leurs discours, on s'aperçoit que les salariés ont une tendance à survaloriser l'idée de l'utilisation en temps en comparaison à la pratique. En effet l'utilisation en temps est davantage envisagée que concrètement mobilisée. A contrario la monétisation est moins envisagée qu'utilisée.

À l'image des résultats obtenus à l'analyse de la négociation collective, les usages de l'épargne-temps apparaissent contrastés. Certains semblent être l'expression d'un « *nouveau droit* » à la disposition des salariés et d'autres paraissent refléter la précarité d'une solution d'appoint au problème récurrent de gestion des temps professionnels. Si l'on distingue des récursivités, marquées par des cultures professionnelles encadrées dans un cadre négocié, l'analyse des caractéristiques sociodémographiques des détenteurs de comptes fait apparaître des variations d'usages entre salariés appartenant à un même groupe professionnel. Les pratiques ne paraissent pas corrélées avec le statut ou le secteur d'activité, mais avec l'âge et le sexe des individus.

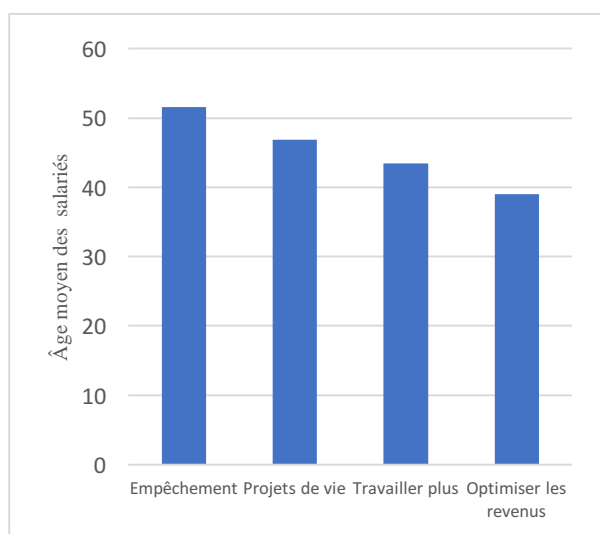


Figure 36 - Motifs de l'alimentation en fonction de l'âge des salariés

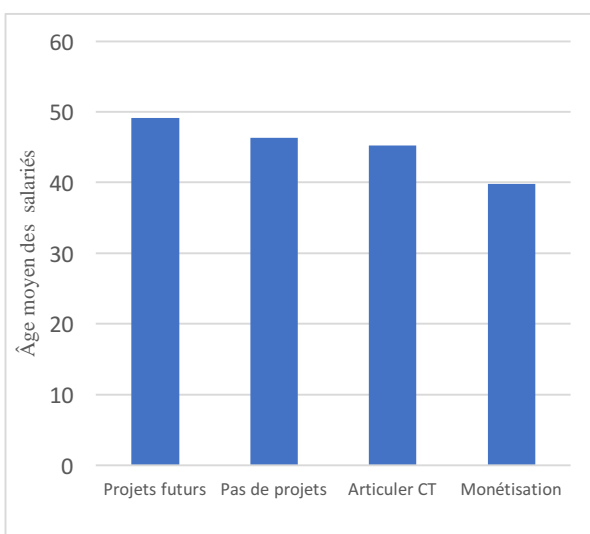


Figure 37 - Type d'utilisation en fonction de l'âge des salariés

Les salariés les plus jeunes, de moins de 40 ans en moyenne, paraissent clairement attirés par les possibilités de transformations permettant de jouer sur le niveau de revenu. Les salariés les plus âgés alimentent pour répondre à des empêchements et projettent de l'utiliser pour des projets à venir, comme la gestion de fin de carrière. Entre les deux, on retrouve deux approches chez les quadragénaires. Les salariés de 45 ans environ, utilisent le CET pour articuler leurs temps à court terme. Ils alimentent pour pouvoir travailler plus et désépargnent pour articuler leurs temps à court terme. Les salariés légèrement plus âgés alimentent dans la perspective d'un projet à moyen terme, mais dans la pratique ils ne semblent pas avoir concrètement défini ce dernier.

Les usages apparaissent également genrés. Les hommes alimentent principalement pour des projets de vie quand les femmes le mobilisent essentiellement pour faire face à des empêchements. On note également que les hommes davantage que les femmes mettent en avant le fait de travailler plus et à contrario que les femmes parlent plus de stratégie d'optimisation que les hommes.

Concernant l'utilisation des sommes capitalisées, les projets à long terme tels que la retraite arrivent en tête pour les femmes et les hommes. Le CET serait donc utilisé comme un instrument permettant avant tout de préparer des projets de vie. Pour les femmes que nous avons interrogées, l'absence de projet représente la seconde possibilité mise en avant. Ce qui laisse penser qu'elles ne voient pas le CET comme un instrument du quotidien. Elles ne sont que 5 sur 16 à avoir déjà utilisé leur épargne. Au contraire des hommes qui utilisent le CET à court terme pour presque la moitié d'entre eux (12/25) soit en argent (4/25), soit en temps (8/25). Par ailleurs la monétisation n'apparaît pas comme un usage genré.

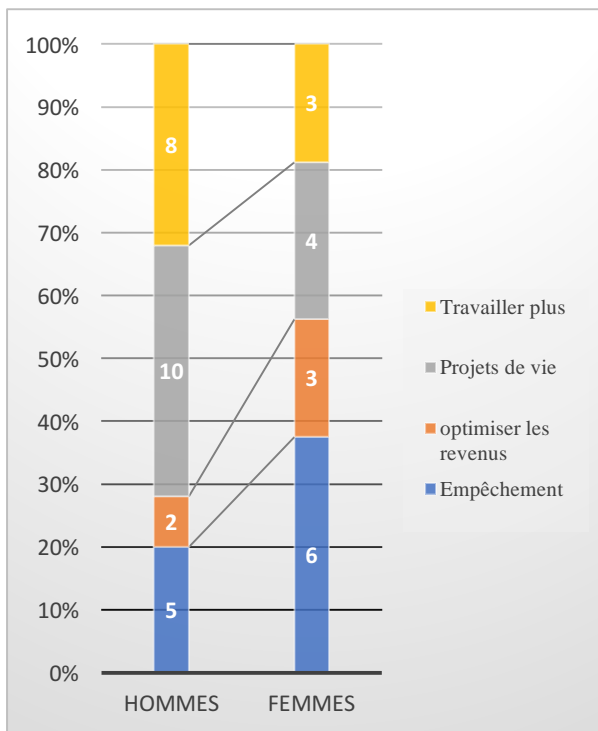


Figure 39 - Type d'alimentation selon le sexe des salariés

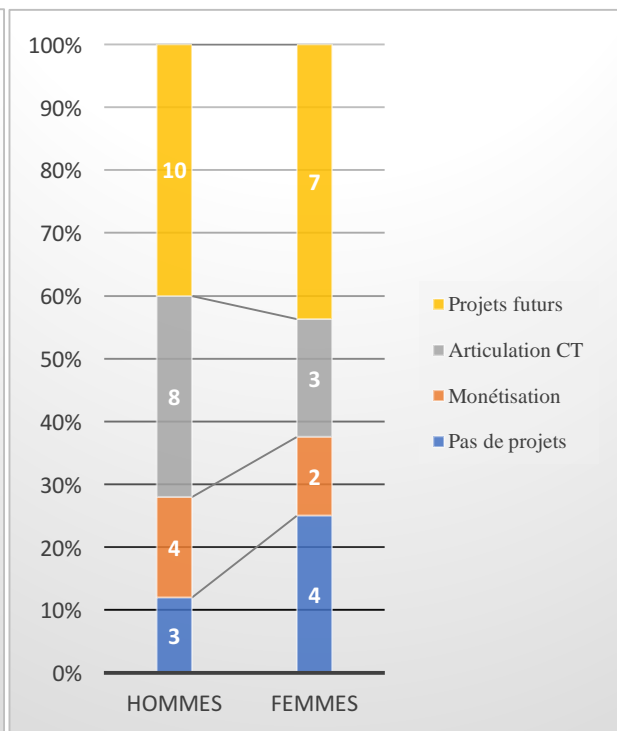


Figure 38 - Type d'utilisation selon le sexe des salariés

Il est intéressant de noter un renversement des usages genrés de l'épargne-temps au vu des résultats obtenus par les recherches réalisées à la fin des années 1990 (Terssac et al., 1999 ; Terssac, Thoemmes et Flautre, 2004b), qui voyaient dans les usages à court terme la marque des usages féminins. Il apparaît cependant que l'utilisation à court terme représente les seules garanties de récupération du temps en temps.

Ainsi au-delà des différences imprimées par les accords locaux, plusieurs logiques se côtoient au sein des entreprises et des groupes professionnels. Par ailleurs ces pratiques s'inscrivent dans les finalités des accords mises en lumière au chapitre précédent. Les logiques d'augmentation des temps de travail, de développement de projets et d'articulation des temps sociaux se retrouvent toutes trois dans les pratiques d'alimentation et d'utilisation observées. Si la monétisation de l'épargne est moins fortement représentée dans les usages que dans la négociation, le décalage que nous avons observé entre les projections d'utilisation et les utilisations concrètes semble laisser entrevoir une montée en puissance de cette pratique.

Il est enfin possible de considérer la diversité des comportements comme la marque de la souplesse des dispositifs, mais cela ne préfigure aucunement qu'ils soient adaptés aux besoins de chacun. Ainsi - au-delà des gains mis en avant dans les discours - les salariés font également valoir les limites imputées aux dispositifs de compte épargne-temps comme à la quasi-totalité des autres dispositifs collectifs de « temps choisi ».



## 2. Des dispositifs négociés partiellement inadaptés aux besoins de synchronisation

Le compte épargne-temps a été assimilé à un dispositif de « conciliation » par les législateurs et de nombreux négociateurs. Pour les salariés interrogés, il peut participer à articuler plus sereinement les temps sociaux, cependant, ils mettent également en avant plusieurs limites relatives à l'autonomie d'utilisation et au rôle de l'entreprise dans la gestion des temps épargnés.

### 2.1. L'utilisation contrainte, un sentiment de perte de droit et d'autonomie

Les contraintes d'utilisation peuvent se manifester de deux manières : soit par une tentative de peser sur la décision de l'usager en l'orientant de façon claire ou détournée vers un différemment ou un fractionnement des congés « épargne-temps », soit en décrétant l'obligation ou l'interdiction d'utiliser l'épargne-temps sur certaines périodes.

#### 2.1.1. Inciter à différer ou fractionner la prise de congés

Au-delà des règles d'utilisations édictées dans les accords et des choix qu'opèrent les individus sur l'utilisation de leurs temps capitalisés, l'entreprise ou les individus qui la représentent - c'est-à-dire les chefs de service, les managers, ou plus globalement les niveaux de hiérarchie ayant en charge la ressource humaine - peuvent tenter d'orienter les décisions d'utilisation des usagers du CET. Nous avons pu observer des entreprises qui favorisent les pratiques d'alimentation des CET tournées vers le report des périodes de congés pour soutenir l'engagement professionnel et qui tentent parallèlement de limiter la prise de ces temps épargnés en incitant les salariés à reporter leurs congés sur une période de faible activité.

Éléonore, une ouvrière dans le secteur industriel de 59 ans, et Josquin, un cadre technico-commercial de 34 ans, ont tous deux récemment connu cette situation. Josquin, a connu deux refus au cours des derniers mois. Son supérieur « *a refusé* » une première fois de lui « *donner* » ses congés annuels en décembre « *pour partir en voyage* », justifiant d'une « *charge de travail plus conséquente que d'habitude* ». Le second refus lui a été opposé sur un congé CET, pour les mêmes motifs, en mai de l'année suivante. Éléonore a également dû faire face à ce type de

refus pour des « *raisons de service* ». Elle résume son expérience en expliquant qu'il : « *y a toujours un truc qui fait que c'est pas le bon moment pour poser des CET. C'est difficile à expliquer, mais dans les faits, c'est jamais le bon moment* ».

En faisant transiter les congés annuels par le CET, l'entreprise semble pouvoir en prendre le contrôle. Dans cette perspective, elle peut inciter au différencement des congés légaux en fin d'année en les faisant basculer vers le CET, où les règles lui sont plus favorables. Elle peut ensuite décider de reporter, différer, voire refuser certaines prises de congés. Ce qui n'est pas envisageable avec les congés annuels protégés, entre autres, par la directive européenne (2003/88/CE).

Le CET permet ici à l'entreprise de reporter à plus tard les absences de ses salariés et donc les coûts liés à un possible remplacement. Ces exemples sont la preuve que le compte épargne-temps peut être détourné afin de contraindre les salariés à travailler plus et à renoncer, ponctuellement du moins, à leurs temps de repos. Selon Rubens, 57 ans, délégué du personnel dans une usine de la sidérurgie, les salariés dénoncent un dispositif favorisant l'épargne et l'accumulation de temps, un « *crédit aux entreprises* » qui ne garantit pas en retour les conditions nécessaires à une prise de congés souple et autonome.

Hormis pour la planification de la fin de carrière, les congés de longues durées sont peu utilisés par les salariés interviewés qui préfèrent des congés plus courts (cf. supra). Si une minorité de salariés met en avant des freins relatifs à la vie personnelle ou familiale, la majorité des usagers développent des argumentaires liés à des impossibilités professionnelles. Ils craignent les conséquences d'une absence prolongée et se persuadent de son impossibilité. Solène, 34 ans, a le projet de partir « *à l'autre bout du monde pendant trois mois ou même plus* ». Elle dispose du capital nécessaire à l'accomplissement de ce projet, mais elle ne le fera pas, car elle pense que ce n'est pas « *réalisable à moins de changer d'employeur* ». Solène pense qu'elle ne peut pas se « *permettre de partir pendant autant de temps* », car son absence « *déstabiliserait l'équipe* ». Pour développer les raisons de son choix, la cadre explique que le congé doit être « *validé par tout le monde* ». Elle ajoute qu'elle « *hésiterait moins à prendre des longues périodes* » si l'équipe n'était pas en sous-effectif. Le congé long est ici un projet rêvé, mais non réalisable du fait des blocages organisationnels et non du fait d'un manque de temps épargné. Par ailleurs, la salariée s'est construit un argumentaire préfigurant un refus et justifiant l'abandon de son projet personnel, avant même d'en avoir énoncé la volonté ou d'avoir anticipé

sa réalisation avec sa hiérarchie. Le remplacement en cas d'absence longue est peu envisagé par les salariés qui imaginent plutôt une situation où leur charge de travail se reporterait sur leurs collègues ou ne serait pas effectuée. Le fait de ne pas remplacer les absents ou de ne pas réduire la charge de travail du service lors d'un manque de personnel semble ainsi favoriser une prise de congés fractionnée<sup>207</sup>. Celle-ci n'aura en effet pas de conséquences sur le service, car c'est l'individu qui devra seul répartir autrement sa tâche de travail sur les jours de présence. Le collectif n'aura donc pas à gérer les effets de la capitalisation. Dans cette perspective, les salariés peuvent s'en saisir plus facilement, car elle ne nécessite pas de négociations ou de conflits avec l'environnement professionnel.

### 2.1.2. Décréter des périodes d'utilisation ou d'exclusion

Au sein de deux entreprises dans lesquelles nous avons conduit des entretiens, nous avons pu observer des dispositifs permettant d'imposer des périodes obligatoires : le CET collectif chez « Fly » et le CET négatif chez « Drive ».

Comme nous l'avons vu (cf. chapitre 3), le dispositif du compte épargne-temps collectif consiste à mettre en place un dispositif assurantiel de gestion du risque en anticipant une baisse de débouchés à venir. En période de forte activité, l'entreprise impose à l'ensemble ou à une partie de ses salariés d'augmenter leur volume de travail. Cette augmentation du volume travaillé ne donne pas lieu à une rémunération supplémentaire, mais à la constitution d'une épargne permettant, le moment venu, d'absorber une baisse d'activité. Dans le cadre de l'entreprise Fly, l'épargne avait été imposée lors d'un changement de règle de décompte des congés payés. La directrice des ressources humaines de l'entreprise, Patricia, explique : *« L'accord qu'on a appelé Aménagement collectif du temps de travail visait justement à mettre sur des compteurs des jours, à stocker des jours qui n'étaient pas à la main du salarié, mais à la main de l'employeur. Là par contre je suis en mesure de vous dire pourquoi on a fait ça c'est parce qu'on était en prévision de baisse d'activité [...] du coup ça a généré 15 jours de congés supplémentaires au moment du transfert et c'est ces 15 jours-là qu'on a mis sur un compteur qui, là, était à la main de l'entreprise avec des conditions d'utilisation en cas de baisse*

---

<sup>207</sup> Il est intéressant de rappeler que la question du remplacement été à l'origine de la création du CET. Il s'agissait de permettre aux individus de partir suffisamment longtemps (au minimum 6 mois) afin que cette absence puisse être remplacée, et ainsi créer de l'emploi.

*d'activité avec dossier argumenté par l'entreprise la possibilité de mettre du coup des gens, alors ce n'est pas du chômage partiel, mais en gros c'est ça, y'a pas de boulot vous restez chez vous et on va pomper dans ces jours-là, vous êtes couvert* ». Lors d'une période de faible activité, l'entreprise peut donc théoriquement réduire sa production en imposant une période de repos sans que cela n'ait de conséquences sur l'emploi ou sur le revenu des travailleurs<sup>208</sup>.

À l'inverse du dispositif du CET collectif, où les salariés sont forcés à épargner sur une période pour récupérer dans le futur, le principe du CET négatif consiste à imposer des journées de congé que les salariés devront rendre par la suite. Il s'agit d'une dette de temps que les salariés sont forcés à contracter vis-à-vis de leur employeur, mais qu'ils ne devront pas rendre dans son intégralité. Dans le cadre de l'expérience observée dans l'entreprise « Drive », les salariés recevaient 15 jours de congés et devaient en rendre 11 dans les quatre années à venir. Contrairement au dispositif assurantiel du CET collectif il est question de parer à une situation de crise en anticipant un redressement de l'organisation et non d'anticiper une situation de crise. L'engagement de certains syndicats dans ces dispositifs répondait à deux logiques principales : le maintien de la rémunération et de l'emploi, comme l'explique Rubens, qui a participé aux négociations sur cet accord de CET négatif. *« La philosophie, il y avait deux choses qui sont importantes pour nous, que les salariés n'aient pas une perte d'argent importante. Pourquoi ? Parce qu'on sait très bien que quand on est en fin de mois normal sans baisse d'activité beaucoup de gens tirent le diable par la queue. Donc cent euros de moins à la fin du mois, cent cinquante euros de moins ça peut être pour certains catastrophique. C'est ce qui prévalait en premier. Et deuxièmement comme moi je disais au début de l'entretien c'est aussi envoyer un signal auprès de la direction, on ne s'en cache pas, comme quoi on était quand même réceptif au fait d'accepter une certaine forme de flexibilité »*.

Ce mécanisme, qui a été défendu par les partenaires sociaux, est pourtant considéré comme doublement inégalitaire pour certains salariés. D'une part les salariés en travail posté peuvent éprouver plus de difficultés à fournir un effort supplémentaire, l'organisation de leur temps (en 3x8 ou en 4x8) étant physiquement éprouvant et leurs temps de récupération parfois insuffisants. D'autre part, si les salariés sont déjà en repos (ou en maladie) sur les jours de

---

<sup>208</sup> Pour qu'il soit réellement efficace dans la gestion d'une crise permettant ainsi d'éviter du chômage partiel voire des licenciements, le volume accumulé durant les périodes de forte activité sur un compte épargne-temps collectif doit être suffisamment important pour compenser la baisse d'activité. Ce dispositif aurait joué un rôle important dans la résilience de l'économie allemande lors de la crise de 2008 (Zapf, 2011 ; Zapf et Brehmer, 2010).

récupération imposés, ils ne bénéficient pas d'un report ou d'un jour supplémentaire. C'est justement le cas de figure qu'a connu Rubens. En déplacement sur Paris pour une réunion syndicale lors de la dernière fermeture collective, il a ainsi fait l'expérience de la perte d'un jour d'épargne collective auquel il avait droit.

L'entreprise impose donc ici des périodes de travail et de non-travail sans que l'accord individuel des salariés ne lui soit nécessaire. Le CET semble lui permettre de flexibiliser sa production, de répondre aux exigences perçues du marché et de la demande. Comme dans les périodes d'exclusion, l'utilisateur n'a pas de prise individuelle sur ces éléments, la négociation collective étant le seul levier d'évolutions.

Par ailleurs, des périodes où il est interdit de poser des congés CET peuvent aussi être définies par les entreprises ou les partenaires sociaux. Elles correspondent dans la majorité des cas aux vacances scolaires, périodes durant lesquelles l'entreprise connaît une forte demande au niveau des congés et où elle gère son activité à flux tendu. « *La règle a été simple pour le mois de juillet : pas un jour de congé. Comme on a la fermeture au mois d'août, on ne peut pas* », rapporte Bernard, 55 ans, salarié dans la métallurgie. Dans cette entreprise (Drive), les congés sont interdits durant l'un des mois d'été afin de les conserver pour la période de fermeture estivale, mais aussi afin de conserver un rythme de production élevé juste avant celle-ci. Ces périodes d'exclusions paraissent dépendantes du poste et de la structure d'appartenance. Ainsi pour les métiers caractérisés par le contact avec la clientèle ou le travail en équipe, le cadre professionnel est plus contraignant que pour les salariés qui disposent davantage d'autonomie et dont le remplacement n'est pas nécessaire à la continuité de l'activité. Dans cette optique, les cadres semblent plus autonomes que les autres catégories de salariés pour choisir leurs périodes de congés.

## 2.2. Décalage entre les accords CET et les besoins des salariés

Différentes stratégies sont donc mises en place par les salariés et par les entreprises dans l'utilisation des temps épargnés sur les CET. On observe un décalage entre les dispositions prévues dans les accords et les utilisations réelles. La formation et les congés sabbatiques apparaissent valorisés dans les accords, contrairement aux congés courts (cf. chapitre 3 et 4).

Toutefois les salariés rechercheraient l'inverse. La capitalisation des temps répondrait à des besoins de disponibilité temporelle des salariés, elle permettrait des aménagements à différents horizons et offre de nouvelles possibilités de rémunération. Cependant le dispositif peut être contraint par la recherche de flexibilité des entreprises. Les utilisations collectives et les différentes formes de contrôle, ainsi que les cultures professionnelles relatives à l'absence des salariés ont montré une série de limites de l'utilisation du CET à la réorganisation des temps. Le dispositif a été présenté comme particulièrement efficace pour accumuler les reliquats de congés, toutefois la volonté de ne pas perdre de congés semble se faire aux dépens d'un aménagement alternatif des temps sociaux. L'épargne est parfois réalisée par manque d'opportunités pour poser les congés et non dans une optique de réaménagement des différents temps sociaux. Le même constat est valable pour l'utilisation de l'épargne qui permet dans la majorité des cas de gérer les contraintes, les aléas de la vie quotidienne ou la fin de carrière, mais pas de se projeter sur une nouvelle façon d'organiser les temps sociaux<sup>209</sup>.

Par ailleurs, le CET ne favorise pas seulement les aménagements en direction des salariés, mais également de l'entreprise et des marchés, ce qui apparaît comme une limite pour un dispositif de « conciliation ». Ainsi les durées des préavis à l'utilisation ne sont pas toujours compatibles avec les aménagements de court terme. Le déclenchement de l'épargne est considéré par les salariés comme trop complexe et lent, pour permettre des utilisations « spontanées ». Le CET semble cependant pouvoir améliorer le fonctionnement des RTT en garantissant aux salariés de ne pas perdre les reliquats en fin d'année.

De nombreuses inégalités dans les usages ont également été observées. La discrétion (Maggi, 2003 ; Terssac, 2003) d'utilisation du CET allant de pair avec l'autonomie dans l'organisation du temps de travail, le dispositif est davantage adapté aux fonctionnements des cadres qu'à ceux des salariés moins autonomes (cf. supra).

Enfin, l'accumulation des jours sur les CET peut avoir des conséquences sur la négociation collective au niveau du temps de travail. En effet, alors que les congés s'accumulent suite à un investissement soutenu dans le travail et/ou à un non-remplacement des effectifs absents, certaines directions d'entreprises utiliseraient la forte alimentation des CET comme un

---

<sup>209</sup> Ce constat est valable quel que soit le type d'emploi occupé. Il ne s'agit pas uniquement de travailleurs « précaires » mais également de cadres, cela va de même pour les individus ayant un emploi garanti à vie, tels que les fonctionnaires.

argument pour ne pas négocier de nouveaux avantages, comme le décrit Corentin, 49 ans, représentant du personnel : « *Quand on a négocié d'avoir plus de jours de RTT par exemple ils nous ont dit : ah oui, mais vos CET sont pleins, ça veut dire que les gens n'ont pas besoin de plus, ils préfèrent travailler. Ça nous a gêné pour les négociations* ». Le nombre de jours élevés sur les CET dans certaines entreprises peut donc représenter une difficulté pour les négociateurs a engagé le dialogue avec les directions sur le temps de travail.

### 2.3. Au-delà de la capitalisation, les autres dispositifs négociés de conciliation.

À l'image du compte épargne-temps, l'ensemble des dispositifs conventionnels de « temps choisi » seraient marqués du sceau de la contradiction. Certains usages participeraient à la réappropriation des temps par les salariés quand d'autres les dégraderaient. Ainsi les discours recueillis auprès des salariés interrogés livrent un bilan mitigé des autres dispositifs de conciliation auxquels ils ont accès. Sans prétendre atteindre le même niveau d'exhaustivité que pour l'analyse du compte épargne-temps, nous présenterons un bref bilan de la vision qu'ont les salariés de ces dispositifs conventionnels.

#### 2.3.1. La double peine du temps partiel

Le temps partiel caractérise parfaitement l'ambiguïté vis-à-vis des dispositifs d'aménagement des temps de travail. Ce dispositif qui appartient à la famille des mécanismes de « temps choisi » peut tout autant être choisi que subi par les salariés (Bouffartigue et Bouteiller, 2012). De plus lorsqu'il est demandé pour des raisons d'articulation des temps, non seulement il ne garantit pas ce qu'il annonce (un temps de travail réduit), mais il peut en sus être considéré comme une faveur accordée aux salariés qui en bénéficient. Le temps partiel ne s'accompagne pas mécaniquement d'une réduction proportionnelle de la tâche à accomplir. Pour Élisabeth, 31 ans, responsable d'un CLAE<sup>210</sup>, travailler à 4/5 « *c'est souvent cinq jours à faire sur quatre* ». Comme le résume Benjamin, son mari, un ingénieur informaticien de 33 ans, pour nombre de

---

<sup>210</sup> CLAE est l'abréviation de : centre de loisir attaché à l'école.

salariés, le temps partiel « *c'est compliqué parce que le projet ne bouge pas et ça revient juste à être payé moins* ». Les salariés dans la situation d'Élisabeth et de Benjamin subissent la « *double peine* » du temps partiel : une accélération du rythme de travail couplée à une réduction du salaire. Paradoxalement ce dispositif peut être considéré comme « *une faveur* » accordée en récompense d'un investissement particulier dans l'entreprise. Un mécanisme « *donnant/donnant* », que l'on doit défendre et argumenter. D'autre part, l'accès au temps partiel, bien que garanti par la loi, n'est pas une réalité pour tous. Il semble restreint à un groupe de salariés pouvant justifier, bien souvent à travers des obligations familiales, d'une nécessité d'un tel aménagement. Il semblerait ainsi que ce dispositif soit mieux accepté si la demande émane d'une mère de famille que de n'importe quel autre salarié. C'est en tous cas le sentiment de Geneviève, 36 ans, analyste financière dans le secteur bancaire, pour qui la prolongation de son temps partiel s'explique autant par ses responsabilités de mère de famille que par son engagement professionnel.

### 2.3.2. Un télétravail mal cadré

Toutes choses égales par ailleurs, la littérature décrit le télétravail<sup>211</sup> comme est un dispositif permettant des gains de flexibilité pour les entreprises et de souplesse pour les salariés qui y ont recours (Tremblay, Chevrier et Loreto, 2006), notamment en réduisant les temps et les coûts imputables aux transports professionnels (Tremblay et Le Bot, 2001). Ces gains de temps et de souplesse semblent pouvoir être mobilisés pour faciliter l'articulation des temps sociaux et particulièrement des responsabilités familiales (Bourhis et Tremblay, 2001a, 2001c ; Hill, Ferris et Mårtinson, 2003 ; Tremblay, Chevrier et Loreto, 2006). Par ailleurs, le télétravail permettrait également des gains en termes de qualité de vie (Lasfargues, 2012), notamment en réduisant le stress (Tremblay, Chevrier et Loreto, 2006) dû à l'organisation de l'activité professionnelle et

---

<sup>211</sup> Si la littérature propose plusieurs définition du télétravail (Sullivan, 2003), nous considérons ici comme télétravail non pas le travail des indépendants depuis leur domicile ni celui des travailleurs nomades (Mobile Workers) tels que les commerciaux ou celui des enseignants qui préparent leurs cours depuis chez eux mais celui des salariés disposant d'une alternative entre un travail au sein des locaux d'une entreprise et d'un tiers lieu, qu'il s'agisse d'un espace satellite (Satellite Office ou Neighbourhood Work-Centre) ou de leur domicile (Home-Based Telecommunicating) et dont la réalisation est rendue possible grâce à l'usage des NTIC. Nous prenons le télétravail comme un mécanisme de désynchronisation et de dé-spatialisation de l'activité de production. Nous le considérons ainsi comme un mode d'organisation flexible du travail permettant théoriquement d'améliorer l'articulation des temps sociaux (Taskin et Tremblay, 2010).



à son articulation avec les autres temps sociaux. Il peut également participer à rendre des tâches plus supportables (Tremblay, 2001).

Certains salariés, à l'image de Geneviève, considèrent que le télétravail et le « home office » sont des mesures qui sont difficilement généralisables au sein des entreprises. La cadre considère ces mesures comme des solutions d'appoint pour deux raisons : La première tenant au « *sentiment d'injustice* » qu'elle véhicule pour ceux qui ne peuvent pas y avoir accès du fait du cadre de leur travail. La seconde relevant du fait que la mesure est « *souhaitable tant qu'elle demeure marginale* » et qu'elle ne « *crée pas de précédent* ». Geneviève explique que le télétravail représente un obstacle particulier pour les managers qui ne peuvent plus simplement mesurer le travail de leurs équipes sur des critères « *de présence ou de ponctualité* ».

Enfin, la difficulté à maintenir une séparation claire des temps sociaux semble considérée comme le risque principal lié à la délocalisation de l'activité professionnelle de l'entreprise vers la sphère privée. Il peut être à l'origine d'un brouillage des frontières entre vie professionnelle et privée (Tremblay, Chevrier et Loreto, 2006) générant des débordements du travail sur la sphère domestique ou, au contraire, des sollicitations intempestives de l'entourage des salariés (Ibid.). Les salariés paraissent craindre que les temps professionnels débordent et empiètent sur le reste de leurs vies. Les frontières offertes par l'espace de l'entreprise sont certes contraignantes, elles ne protègent pas moins des débordements des temps professionnels. « *Quand je travaille à la maison, le plus compliqué c'était de poser des limites, de dire stop, j'arrête, je pose tout jusqu'à demain* », résume Benjamin, ingénieur informaticien pour une société du numérique.

Le manque d'encadrement du dispositif semble générer, pour certains utilisateurs, des débordements du monde professionnels allant à l'encontre de la mesure recherchée. Dans cette perspective, les qualités du télétravail vont dépendre du contexte et de la manière dont il prend forme (Tremblay et Thomsin, 2012).

### 2.3.3. La déconnexion, un droit théorique

Le droit à la déconnexion correspond également à ces dispositions collectives mises en place au sein des entreprises pour permettre de réduire la pression du travail sur la vie privée. Ce droit, nouvellement acquis<sup>212</sup>, semble pour l'heure correspondre à une pratique individuelle ou une réalité imposée. Les salariés interviewés qui disent être « *complètement déconnectés* » durant leurs temps de repos le sont, soit par le biais d'une rigueur personnelle, soit parce que leur fonction ne leur demande pas de connexion en dehors de leur lieu de travail. « *Le droit à la déconnexion demeure tout compte fait, un droit théorique, non encadré* » explique Chantal, 49 ans, cadre dirigeante d'une société travaillant dans le numérique, pour caractériser les « *bonnes pratiques* » promulguées dans son entreprise. En effet afin de pouvoir garantir la déconnexion, il faut être en capacité de « *refuser des sollicitations horizontales émanant de collègues et verticales émanant d'un hiérarchique en demande* ». Toutefois comme l'explique Sylvianne, 54 ans, également cadre dirigeante dans la même entreprise, refuser une sollicitation revient à juger opportun « *de leur répondre plus tard, le lendemain* », ce qui préfigure que l'on ait pris connaissance de cette sollicitation et donc que l'on n'était pas réellement déconnecté. Les « *bonnes pratiques* » relatives à la déconnexion dépendent de ce point de vue de la perception qu'ont les salariés de l'urgence potentielle des sollicitations, ainsi que de la capacité à patienter de la personne qui les génère. « *Rester hors ligne c'est possible si l'on ne s'attend pas à ce qu'une information importante transite par le réseau et si personne ne s'attend à ce que l'on suive ce réseau* » explique Cyril, 43 ans, responsable de l'innovation au sein de la même entreprise du numérique. En résumé, la déconnexion est moins un droit qu'une pratique qui dépend de soi et des autres, même si certains dispositifs interdisant l'accès, en dehors des horaires de bureau, aux messageries électroniques ou aux systèmes d'exploitation utilisés dans les entreprises représentent des avancées significatives en ce sens. Dit autrement, les seuls cadres « *déconnectés* » que nous avons rencontrés l'étaient du fait d'une incapacité à avoir accès à leurs données professionnelles. Il s'agissait principalement de salariés du secteur bancaire ou des ingénieurs travaillant sur des dossiers « *sensibles* ». Il semblerait en ce sens que la sécurité des données soit un levier indirect allant dans le sens de la déconnexion.

---

<sup>212</sup> Le droit à la déconnexion, instauré par l'article 55 de la loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels. Ce droit est entré en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2017.

#### 2.3.4. Le plébiscite pour les dispositions de soutien aux responsabilités familiales.

Le soutien aux obligations familiales et particulièrement à la garde des enfants représente la majorité des dispositifs souhaités par les salariés rencontrés. Deux types de situations semblent être prises en compte au sein des entreprises. Des mécanismes de soutien à la garde régulière des enfants pour permettre aux parents d'aller travailler et des mécanismes pour permettre aux parents de se rendre auprès de leurs enfants, ou de leurs proches, dans des situations exceptionnelles, majoritairement de maladie.

Les dispositifs d'aide à la garde des enfants peuvent se matérialiser sous la forme d'aides économiques. Dans la lignée des aides proposées par les services de la CAF soit les salariés, sur simple demande, reçoivent des « primes » indexées sur le nombre d'enfants ; soit, sur présentation de justificatifs de paiements, ils peuvent percevoir un montant forfaitaire équivalent à un remboursement d'une partie des frais de garde. Ces dispositifs peuvent exceptionnellement se matérialiser sous la forme de « nourrice » ou de crèches en entreprise. On retrouve des nourrices dans le cadre de grands groupes hôteliers demandant à leurs salariés de commencer leurs journées de travail avant l'ouverture des structures de garde « traditionnelles » (crèche, écoles maternelles, etc.). Elles ont alors pour mission d'assurer la transition entre le foyer familial et les structures « traditionnelles ». Les établissements proposant des services de garde à la journée, tels que des crèches, sont d'autant plus appréciés que l'accès à ce type de dispositif n'est pas garanti en France<sup>213</sup> (Méda, 2001, 2005) et qu'ils permettent de limiter les trajets quotidiens. Pour les entreprises, ces dispositifs permettent de s'assurer de la présence des salariés sur de plus grandes amplitudes horaires. Non seulement ces structures de garde peuvent offrir des amplitudes horaires calées sur celles de l'entreprise, mais elles peuvent également être plus souples en cas de retard des parents. Sans compter que ces derniers n'ont généralement que très peu de temps de trajet entre leur lieu de travail et le lieu de garde des enfants. Cependant, elles ont également les inconvénients de leurs avantages. Situées à proximité du lieu de travail, elles impliquent que les enfants se rendent sur le lieu de travail de leurs parents. Or nombre de salariés vivant dans les grandes agglomérations effectuent plusieurs heures de trajet quotidien et ils ne semblent pas souhaiter que leurs enfants

---

<sup>213</sup> Selon le rapport 2014 de l'observatoire national de la petite enfance, le potentiel d'accueil global pour les enfants de moins de 3 ans est de 55 places pour 100 en France en 2013. Ce qui représente un déficit de 45%.

aient à subir la même « *épreuve quotidienne* ». Certaines entreprises proposent également des colonies de vacances et des séjours pour les enfants de leurs employés. Libérés de leurs contraintes familiales, les salariés peuvent maintenir leurs habitudes professionnelles sur des périodes de vacances scolaires. C'est le cas d'Élisa, 37 ans, qui n'hésite pas à envoyer ses enfants dans les colonies de vacances proposées par les CE de son entreprise. Elle raconte : « *En juillet c'est pareil, c'est eux qui gèrent les filles, nous on prend des vacances au mois d'août, je prends 4 semaines chaque été au mois d'août, donc là pour le coup c'est moi, c'est moi qui m'en occupe avec mon mari qui prend un peu moins parce qu'il a moins de congés, mais du coup c'est géré effectivement complètement. Après en février normalement je les envoie une semaine en colonie de vacances pour faire du ski, moi c'est une période où je suis plutôt chargée au niveau du boulot parce qu'il y a les arrêtés de compte, les commissaires aux comptes qui débarquent donc c'est le gros rush, et donc c'est pas la bonne période pour partir, donc là je les envoie en colonie de vacances.* »

Les congés « enfants malades » représentent le second versant des dispositions d'entreprise visant à faciliter la conciliation entre les temps professionnels et familiaux. Ces dispositifs, négociés au niveau de la branche ou de l'entreprise, permettent aux salariés de maintenir leur niveau de salaire en cas d'absence due à la nécessité de prendre soin de leurs enfants. L'utilisation de ces dispositions conventionnelles n'est cependant pas automatique et les salariés semblent avoir besoin de justifier de l'impossibilité de trouver une solution alternative, de type privé, pour légitimer le recours à ce type de congés. Les justifications d'Élodie, 30 ans, auxiliaire de puériculture, permettent d'illustrer ce point : « *L'année dernière, je n'osais pas, donc je me débrouillais toujours, j'appelais ma mère quand il était malade pour qu'elle vienne. Cette année s'il est malade et ben je suis désolée, mais je ne suis pas là, je fais faire un certificat médical bien sûr. Mais ma sœur a eu une petite fille l'année dernière qui a eu pas mal de problèmes et que je ne pouvais pas lui laisser gérer non plus tout, donc c'est moi qui prends des jours enfant malade* ».

Par ailleurs, le terme de congés, qui fait référence à un temps pour soi, pourrait participer au malaise associé au fait de se dégager du travail pour s'occuper des enfants.

Les dispositions d'entreprise visant à permettre une meilleure articulation des temporalités professionnelles et privées doivent également être questionnées à travers le prisme du rapport de genre. Sur l'ensemble des salariés rencontrés dans le cadre de cette étude, ce sont quasi

exclusivement des femmes qui y ont eu recours. En 2010, pour trois quarts des couples, les femmes réaliseraient toujours davantage de travail domestique que les hommes (Champagne, Pailhé et Solaz, 2015). La majorité des hommes que nous avons rencontrés expliquent leur position de retrait concernant l'utilisation de ces dispositifs conventionnels pour des raisons d'organisation et « *d'incapacité* » à « *être disponible* » dans l'urgence. Cette perspective recoupe les analyses sociologiques où les hommes se concentrent principalement sur le travail salarié quand les femmes ont également à charge le travail « invisible » et « gratuit » (Fouquet, 2001, 2004 ; Lallement, 2008). Poser la question de la répartition des soins apportés aux enfants revient également à poser celle de l'acceptabilité du rôle de père dans l'entreprise (Méda, 2001). Ces questions se jouent à la fois dans la sphère privée et professionnelle. Dans le cadre de structures familiales « classiques », permettre aux femmes d'être davantage ancrées dans la sphère professionnelle équivaut à permettre aux hommes de l'être moins. La question des délais de prévenance et d'utilisation des dispositifs d'entreprise pour l'articulation à très court terme est prégnante en ce sens.

Par ailleurs, ces usages genrés des dispositifs de « temps choisi » interrogent sur la convergence entre les finalités et des moyens mis en œuvre pour les atteindre. Ces dispositifs servent-ils à réduire la division sexuelle du travail ou participent-ils au contraire à la renforcer ? (Question de recherche n°6).

Les discours des salariés détenteurs d'un compte épargne-temps que nous avons interviewés dépeignent un dispositif utile bien que partiellement inadapté à leurs attentes. Les limites pointées par les salariés gravitent autour des questions d'autonomie et de contrôle. Ils semblent désapprouver les pratiques individuelles contraintes de différenciation et de fractionnement, et les pratiques collectives d'exclusion et d'imposition des prises de congés. Certains salariés prennent les incitations à la formation et les usages collectifs pour preuve que les dispositifs négociés sont trop en faveur des entreprises (Maggi-Germain, 1999 ; Sintez, 2012). À l'exception des aides à la parentalité et des horaires variables, l'ensemble des autres dispositifs conventionnels négociés ont également été décrits par les salariés interrogés comme partiellement inadaptés à leurs besoins et attentes en termes d'articulation des temporalités.

Ainsi alors que les volontés de luttes contre les inégalités de sexe, de classes ou d'âge structurent les discours des pouvoirs publics autour des questions de « temps choisi » ou de « conciliation », les réalités quotidiennes des salariés sont marquées par des temps

professionnels de plus en plus atypiques (Bué et Coutrot, 2009 ; Bué, Coutrot et Puech, 2004 ; Bué et Roux-Rossi, 2002) et pour nombre d'entre eux, par l'absence de mesures collectives pour y répondre (Méda, 2001, 2005). La société fait savoir qu'elle reconnaît les problèmes liés aux questions d'articulation des temps sociaux, dans l'entreprise et en dehors, nonobstant elle ne paraît pas proposer suffisamment d'alternatives pour y faire face. Est-ce le fait d'une impuissance due, entre autres, à des contraintes économiques et budgétaires ou est-ce davantage le résultat d'un manque de réalisme des pouvoirs publics pour mettre fin à une situation préoccupante ?

Au-delà de ce bilan mitigé, voire pessimiste, de l'état des réponses collectives aux difficultés quotidiennes que rencontrent les salariés dans la gestion de leurs temporalités, les discours révèlent le recours à des pratiques alternatives d'aménagements non conventionnés des temps professionnels.

### 3. Les aménagements non conventionnés, pour compléter ou contourner les dispositifs négociés

À niveau local, les entreprises et leurs salariés peuvent également mettre en place des stratégies collectives pour réduire l'impact du travail sur la balance des temps de chacun. Ces solutions semblent répondre à deux logiques complémentaires. Elles consisteraient soit à dégager du temps pour permettre de s'investir davantage dans le travail soit à relâcher la pression exercée par le travail sur les autres temps sociaux.

#### 3.1. Les aménagements individualisés, négociés avec la hiérarchie

L'aménagement individualisé du temps de travail est la mesure phare recherchée par les salariés qui ne disposent pas de dispositifs d'horaires variables. Ne pouvant organiser librement l'agencement de leurs temporalités professionnelles et personnelles, ils s'en remettent à leur hiérarchie pour arbitrer en faveur d'une organisation individualisée qui leur permettrait d'articuler les deux. Les salariés se retrouvent en demande d'une « *faveur* » que leur accorderait l'employeur ou la hiérarchie.

Élodie, aide-auxiliaire de puériculture, a un contrat de 32 heures réparti sur 5 jours de semaine. Elle souhaiterait ne pas « *travailler trop tard* » le vendredi après-midi, car, une semaine sur deux, elle amène son fils chez son père qui habite à deux cents kilomètres de chez elle. Cet aménagement lui a été refusé l'année de son embauche, puis a été accepté l'année suivante au vu de sa situation. Élodie perçoit cet arrangement individualisé comme un « *avantage* », une « *reconnaissance* » de sa hiérarchie pour son investissement dans le travail. À l'inverse, certaines de ses collègues ont un sentiment d'injustice vis-à-vis des arrangements individuels. Agnès, 53 ans, est la dernière à avoir rejoint l'équipe pédagogique de la crèche. Son emploi du temps lui convient, seulement elle a le sentiment que « *certaines sont plus favorisées que d'autres* ». « *Même si je suis que de passage moi aussi j'ai une vie et j'ai mon mot à dire* », résume Agnès pour exprimer le sentiment d'iniquité qui l'habite lorsqu'elle parle des arrangements individualisés. Une des principales difficultés avec les arrangements informels est d'arriver à satisfaire l'ensemble des partis. D'autant plus que ces compromis doivent être régulièrement

remis en question pour des raisons d'équité au sein des équipes. L'organisation des congés annuels répond au même type de logique. Les salariés semblent prêts à accepter que leurs demandes ne soient pas validées à partir du moment où ils sont « *logés à la même enseigne* » que leurs collègues, conclut Agnès. Autrement dit ce qui est acceptable pour les salariés, est fruit de la comparaison. Dans le cas de cette structure d'accueil des jeunes enfants de la banlieue toulousaine, l'individualisation des compromis temporels a permis des arrangements, mais elle a également généré des tensions qui ont dégradé les relations professionnelles entre les salariées. Afin d'apaiser ces tensions, Agnès a repris le discours d'Yvette, 50 ans, l'une des doyennes de la crèche qui proposait la mise en place de « *plannings tournants* ». Cette organisation que les deux collègues considèrent comme plus « *équitable pour tout le monde* » a été rejetée par la directrice et les salariées bénéficiant d'un aménagement individualisé de leur emploi du temps dont Élodie fait partie.

Ces aménagements du temps de travail se construisent sur la base d'un suivi individualisé des salariés qui prend forme lors des rencontres entre les travailleurs et leurs supérieurs hiérarchiques. Cette approche en tête à tête apparaît légitime et efficace aux managers rencontrés lors de l'étude. Munie de sa grille d'entretiens conçue en considération des questions de temps, Chantal, 49 ans, cadre dirigeante dans une société du secteur numérique, aborde les entretiens individuels avec le souci de « *détecter les éventuels problèmes de conciliation* » des membres de son équipe afin de « *proposer une solution adéquate* ». Dans le cadre de besoins ponctuels ou soudains, la manager table sur « *l'ouverture* » des salariés pour venir lui exposer leurs situations et trouver des compromis. Cette approche individualisée du rapport à la conciliation de la vie privée et professionnelle suppose que l'organisation des temps de travail n'ait pas à être questionnée. Les salariés sont censés s'adapter à des conditions de travail qui sont données par avance. S'ils n'y arrivent pas, ils ont la responsabilité de le faire savoir. Cette approche semble poser trois problèmes principaux.

Premièrement, pour pouvoir atteindre l'équilibre recherché le salarié doit faire état de son incapacité à fournir ce qui lui est demandé, comme le souligne Danièle Linhart (2015). Le salarié doit donc individuellement se placer dans une situation d'échec, il doit « *afficher une faiblesse* », pour demander un traitement « *exceptionnel* » à sa hiérarchie. Il devra donc assumer le risque d'être stigmatisé et caractérisé pour son inadaptation au système. Paradoxalement, c'est justement pour cette raison que Chantal ne demande pas de télétravail à son directeur, car



elle craint de « *passer pour une emmerdeuse* ». Elle préférerait pouvoir s'appuyer sur une règle formelle (Terssac, 1992) plutôt que de devoir le négocier avec son supérieur.

Deuxièmement, le salarié qui fait cette démarche se retrouve de facto dans une situation de dominé vis-à-vis de son supérieur hiérarchique qui semble être seul détenteur de la clé de son équilibre. S'installe alors un rapport donnant-donnant qui peut se traduire par un échange de souplesse contre de la flexibilité. Le salarié est amené à « rembourser » cet « avantage » par une autre forme d'investissement dans son travail, comme dans le cas d'Adèle, une hôtelière de 41 ans. « *Oui, moi personnellement avec les horaires fixes, en étant du matin, en ne travaillant qu'un week-end par mois, je ne fais pas partie des gens qui peuvent se plaindre par rapport au standard, par rapport à mes collègues qui sont en coupure qui travaillent un week-end sur deux, ou qui ont des enfants, des familles et qui ne les voient pas beaucoup parce qu'ils travaillent le soir, oui je pense que j'peux pas me plaindre [...] après Alain (son supérieur) sait bien que s'il a besoin de moi j'suis là* ».

Troisièmement cette faveur, si elle est obtenue, placera le salarié en porte-à-faux vis-à-vis de ses collègues, ou au minimum le différenciera du collectif et donc risquera de l'isoler des autres travailleurs comme c'est le cas dans la crèche ou travaillent Agnès, Élodie et Yvette.

### 3.2. Les « bonnes pratiques » de la gestion des temps professionnels

La recherche de l'équilibre temporel passerait également, au sein de l'entreprise, par la mise en place de « bonnes pratiques » visant à optimiser l'utilisation des temps professionnels afin d'en contenir la durée. Les activités dites « chronophages » de partage d'information ou d'idées, ainsi que les temps de transports, seraient les premières cibles de ces pratiques.

#### 3.2.1. Réduire les pertes de temps liées aux trajets

Réduire le temps consacré aux trajets peut s'effectuer de deux manières différentes : soit en diminuant la quantité de temps nécessaire pour effectuer les déplacements quotidiens soit en faisant du temps de trajet le temps d'une autre activité, en l'occurrence du travail.

À l'exception de ceux dont l'activité nécessite des grands déplacements ou des multitudes d'interventions, le problème des temps de trajet est principalement le fruit des migrations pendulaires qui caractérisent la structure de la production des richesses dans les grandes métropoles. Les lieux d'habitation étant souvent éloignés des lieux de travail, les déplacements professionnels à heures fixes entraînent des ralentissements et des embouteillages routiers, qui allongent considérablement les temps de transport des travailleurs.

Plusieurs dispositifs ont été pensés pour remédier à cette situation bien connue. Les dispositifs d'horaires variables institués au début des années 1970 avaient déjà pour objectif de décaler les horaires d'arrivée et de départ des travailleurs afin de fluidifier le trafic automobile (Lallement, 2009 ; Thoemmes, 2013). Avec les bureaux des temps mis en place dans certaines métropoles européennes à partir des années 1990 (Boulin, 1997, 2003), les questions des flux quotidiens sont appréhendées dans une perspective qui dépasse l'entreprise pour considérer l'ensemble des agglomérations<sup>214</sup>. L'inconvénient des horaires flexibles était cependant de devoir décaler la journée de travail, soit en la commençant particulièrement tôt, soit en repoussant la fin, ce qui pouvait avoir des conséquences sur la synchronisation des rythmes des salariés avec ceux de leur entourage.

À ces solutions visant à étaler les heures de travail afin de limiter les congestions viennent s'ajouter des solutions visant à restreindre l'amplitude des mouvements pendulaires (Tremblay et Le Bot, 2001). À l'image de télétravail ou du « home office », où le travail prend place au domicile des salariés, on observe le développement de tiers-lieux pour les travailleurs dits « nomades ». Ces espaces de « co-working » permettent aux salariés de trouver des « *points de chute* » soit à proximité de leur domicile, soit à proximité de différents lieux de rendez-vous de la journée tout en leur garantissant des contextes de travail et de collaboration physique.

Les salariés peuvent être accueillis dans des locaux d'autres entreprises qui voient dans ce système l'occasion d'un enrichissement mutuel.

---

<sup>214</sup> Le temps des villes est avant tout le résultat d'une prise en considération des problèmes d'égalité soulevés par les femmes italiennes devant faire face à une double injonction à maintenir leurs responsabilités professionnelles et familiales dans un modèle traditionnel en mutation (Belloni, 1996 ; Bonfiglioli, 1997 ; Boulin, 1996, 1997 ; Junter, 2009) (Cf. Chapitre 7).

Pour les métiers nécessitant des déplacements quotidiens incessants comme c'est le cas pour les aides à domicile ou autres services à la personne réalisés aux domiciles des usagers, les temps de transports peuvent parfois être considérablement améliorés par des organisations individualisées des interventions. Les pratiques de « sectorisation » des interventions, impliquant la délimitation d'un périmètre autour du domicile à l'intérieur duquel une/un prestataire peut accomplir ses missions, permettent de réduire les temps de transports quotidiens. Dans le cadre d'une association d'aide au maintien à domicile étudiée lors de cette recherche (Slave), lorsqu'un périmètre à partir du domicile des salariées a pu être instauré il a permis de réduire de moitié les temps de trajets des salariées concernées.

La seconde pratique mise en avant par les salariés est celle de la réallocation des temps de trajets. Il s'agit de capitaliser sur les temps de transports pour effectuer des tâches professionnelles supplémentaires. Le manque d'infrastructures adaptées à ce type de pratiques est particulièrement souligné par les cadres, à l'image de Sylviane pour qui « *l'équipement de l'infrastructure transport en Wi-Fi* » est une réelle solution pour gagner du temps, car pour elle le travail en « *asynchrone* » n'est pas toujours possible. Par ailleurs ces pratiques sont encouragées par les entreprises qui mettent à disposition des salariés des ordinateurs portables munis de clés 3G/4G ou autres Smartphones permettant le travail en dehors de l'entreprise. Le développement de ces pratiques pose la question du statut du temps de transport et de son décompte éventuel comme temps de travail.

Par ailleurs, selon la notion de « temps interstitiel » développée par Gasparini (1992), les temps de transports peuvent avoir un rôle de coupure permettant d'isoler les temps professionnels des autres temps sociaux temps. Or, cet usage des temps de transports qui supprime cette phase interstitielle risque de renforcer les frictions et les débordements des temps professionnels sur les autres temps sociaux.

### 3.2.2. Limiter les activités chronophages

La seconde série de « solutions » rencontrées lors des entretiens vise à augmenter la productivité du travail en développant des stratégies permettant de limiter les pertes de temps liées à des activités dites « chronophages ». Ces réponses au manque de temps se répartissent entre des pratiques mises en place par les managers, des outils développés au sein des entreprises et des organisations physiques du lieu de travail.

Tous métiers confondus, les salariés des secteurs des services insistent sur le poids des réunions qui « *déstructurent* » leurs journées de travail et les maintiennent en « *otage* » alors qu'ils auraient « *mieux à faire* ». Que ce soit dans le secteur de la banque ou des télécommunications, les salariés travaillant sur des projets appuient particulièrement sur le poids de ces séances d'échanges que plusieurs qualifient de « *pure perte de temps* ». C'est moins l'utilité des réunions qui est directement remise en question que la manière dont elles sont conduites. Afin de réduire le temps passé en réunion, Éliisa, 37 ans, cheffe de projet dans une société de télécommunication, a instauré une durée maximale d'une heure pour les réunions de son équipe. La jeune cadre explique : « *L'idée c'est de poser les questions avant, comme ça on a le temps d'y travailler, on est plus efficace sur la réunion, mais on ne travaille pas 4h sur des ateliers* ».

La communication par « *email* » est la seconde pratique fréquemment pointée du doigt par les salariés. Les courriers, pas toujours destinés au récipiendaire, s'accumulent dans les boîtes de réception noyant les données « *utiles* » dans un nuage de discussions et d'informations perçues comme secondaires ou inintéressantes. Les salariés sont sommés de suivre leurs courriels, alors qu'une partie non négligeable ne leur est pas adressée. Pour contrebalancer cette pratique collective et répondre à l'empilement des messages collectifs qui saturent les boîtes de réception, certaines entreprises ont développé des plateformes collaboratives sur les modèles des réseaux sociaux. Ces dispositifs techniques permettent de réduire les flux de courriers électroniques en proposant des lieux sur lesquels l'information est diffusée (type intranet) ou sur lesquels des discussions sur des projets peuvent avoir lieu. Ces outils sont censés faciliter les échanges internes, désengorger les messageries professionnelles et limiter les sollicitations engendrées par l'arrivée de chaque nouveau message. Inès, 38 ans, responsable de projet dans une société du numérique, résume l'utilité de la plateforme qu'elle utilise quotidiennement : « *En fait un réseau social ça va permettre d'avoir des conversations au sein d'un groupe où on centralise sur un sujet tous les éléments et donc ça permet de gagner du temps et d'être moins*

*chronophage que la boîte mail où on reçoit deux cents mails par jour qui s'empilent et on n'a pas forcément de vision globale ».*

Parmi les solutions préconisées pour augmenter la productivité des salariés et donc diminuer le temps nécessaire pour la réalisation de leurs tâches, certains managers font état de l'importance de l'environnement de travail. Pour Cyril, 43 ans, responsable de l'innovation au sein d'une société du numérique, il est question « *d'adapter l'environnement spatial aux besoins* ». Les salariés sont amenés à évoluer dans différents espaces en fonction des besoins qu'ils ont. Cette approche semble se répercuter sur l'architecture des espaces d'entreprise qui se composent à la fois d'espaces communs, type « open space », d'espaces de réunions pour permettre des échanges et d'espaces de travail individuels censés permettre au travailleur de se concentrer.

Certaines entreprises proposent également des batteries de services censés permettre aux individus de mieux concilier leur vie professionnelle et vie privée. Conscient des difficultés rencontrées par les salariés pour maintenir une activité sportive en sus de l'ensemble de leurs obligations quotidiennes, certaines entreprises ont développé des politiques d'incitation au sport. Ces incitations vont de l'existence d'infrastructures permettant de se rendre au travail à vélo ou de faire du sport durant la pause méridienne (douches, vestiaires, lieux pour garer les vélos) à l'organisation de journées dédiées à des activités sportives ou la subvention de droits d'inscriptions à des événements sportifs ou des abonnements annuels à des salles de gym.

Les salariés interviewés plébiscitent également les services de conciergerie ou de pressing ou même de covoiturage disponibles sur leurs lieux de travail. Ces services généralement payants, mais à but non lucratif, ont pour objectif de dégager les salariés de quelques menues contraintes pour leur permettre de mieux s'investir dans leur travail. Du point de vue de l'entreprise, la mise en œuvre de ces pratiques participerait à la fidélisation de la main-d'œuvre (Genin, 2007 ; Kirchmeyer et Cohen, 1999).

## Conclusion

L'analyse des récits des 41 salariés détenteurs de CET ont permis de confronter les usages réels de ce dispositif de « temps choisi » avec les usages théoriques prévus par la négociation collective. Le dispositif y est apparu comme peu connu, mais apprécié de ses utilisateurs. Suivant le champ des possibles ouvert par la négociation, les dispositifs sont utilisés pour constituer un capital à l'aide de temps dus par l'entreprise ou rachetés par les salariés à l'entreprise. Quatre logiques d'alimentation se sont distinguées : réaliser un projet de vie, augmenter le temps de travail, optimiser les revenus ou répondre à un empêchement. Pour certains l'alimentation est le point de départ d'une stratégie de réappropriation des temps, quand elle est la conséquence d'un empêchement pour d'autres. Certains salariés ne se servent de leur compte que pour accumuler des droits sans en prévoir d'utilisation. Ce comportement a été caractérisé par une logique d'attente et opposé aux trois autres logiques de « consommation » du capital temps qui sont : l'articulation des temps à court terme, la transformation du temps en argent et les projets de long terme.

Les usages que nous avons captés mettent en exergue deux décalages significatifs entre les formes des compromis négociés en entreprise et les utilisations qui en sont faites. D'une part, la finalité de « conciliation » des temps sociaux annoncée par les compromis négociés n'est pas systématiquement garantie. D'autre part, cette finalité peut être détournée par les entreprises ou par les salariés. Ainsi le CET peut permettre de mieux maîtriser les temporalités pour certains salariés, mais il n'est pas accessible à tous de la même manière et la contrainte exercée par le regard de l'entreprise, à travers les incitations à fractionner ou reporter les congés, semble amenuiser son efficacité à court terme. Autrement dit, on observe un décalage considérable entre les besoins des salariés en termes d'articulation et les mesures proposées par les accords qui peuvent demeurer théoriques au vu du manque d'autonomie conférée aux salariés dans l'utilisation de leur épargne. Par ailleurs les solutions qu'ils apportent sont perçues par certains comme un risque dans la mesure où il pérennise des situations de tensions temporelles allant à l'encontre de la réappropriation des temps par les salariés.

Des vindictes similaires sont réservées aux autres dispositifs phare du « temps choisi ». Le temps partiel est décrit comme une double peine et le droit à la déconnexion comme une théorie quand le travail à distance est vu comme un risque du fait de l'absence de cadre précis et de l'isolement qui peut l'accompagner. Seuls les dispositifs d'horaires flexibles et les aides financières font l'unanimité de ceux qui en bénéficient.

Face à l'inadéquation des dispositifs conventionnels pour répondre aux difficultés quotidiennes d'articulation des salariés, des solutions complémentaires se mettent en place au sein des entreprises. Les salariés s'organisent directement avec leur hiérarchie pour négocier des aménagements individualisés de leurs emplois du temps. S'ils apparaissent efficaces pour les bénéficiaires, ces arrangements informels porteraient le germe de la dépendance et de la discorde. Ces traitements particuliers sont parfois à l'origine de jalousie et de tensions entre ceux qui désirent y accéder et ceux qui désirent les conserver. Par ailleurs les salariés qui en bénéficient expliquent en être redevables à leurs supérieurs, ce qui semble s'inscrire dans la lignée des rapports de « soumissions » mis en avant par Alain Supiot (2007). Les salariés affichent donc leurs préférences pour des règles formelles (Terressac, 1992) aux arrangements qui risqueraient de les mettre dans une situation de porte-à-faux.

Si le bilan que les salariés ont dressé des possibilités d'articulation en entreprise paraît plus que nuancé, pointant une multitude de limites des dispositifs, ils signalent également l'émergence de nombreuses initiatives que nous avons décrites sous les termes de « bonnes pratiques ». Les discours et les actes des entreprises semblent en effet contradictoires. Partagées entre des impératifs de marché, des obligations légales et la nécessité de garantir la fidélité de leur main d'œuvre, les entreprises abordent la question de l'articulation des temps sociaux et œuvrent à la mise en place de dispositifs d'articulation au côté des partenaires sociaux, tout en généralisant les horaires atypiques et en flexibilisant le cadre temporel qu'elles imposent aux salariés.

Les récits des salariés qui utilisent le CET apportent des éléments de réponses à plusieurs questions de recherche. Ils semblent premièrement confirmer l'ambiguïté des dispositifs de « temps choisi » qui pourraient à la fois permettre une meilleure maîtrise des temporalités et une confiscation des temps par l'entreprise (question n°5). Les discours sur les utilisations des CET font apparaître des modes de régulations centrés sur un rapport direct entre les salariés et leur hiérarchie (question n°2). Concernant le mouvement de sécularisation du temps observé dans les accords (question n°3), les salariés se saisiraient des possibilités de monétisation ou

d'achat de temps, mais ne considéreraient pas réellement le temps comme une monnaie. Conceptuellement le temps conserverait son caractère sacré, même si dans la pratique il ne le serait plus. Si les entreprises ne semblent pas avoir pris conscience de la mesure des difficultés d'articulation rencontrées par les salariés, les supérieurs semblent s'en préoccuper davantage (question n°4). Par ailleurs les discours recueillis semblent confirmer le caractère genré des usages des mécanismes de « temps choisi » (question n°6). Enfin, les effets sur la santé apparaissent contradictoires (question n°7) : Pendant que l'intensification des rythmes professionnels due à l'alimentation des comptes irait dans le sens d'une fragilisation de la santé des salariés, les pratiques de rachat de temps pourraient s'inscrire dans le sens d'une protection de la santé.

Face au bilan mitigé formulé par les salariés au sujet des politiques publiques et des initiatives d'entreprises, quels enseignements tirer au sujet des forces qui restreignent les évolutions souhaitées ? Sont-elles uniquement économiques ou également politiques voire idéologiques ? Si l'on peut débattre des causes de l'inadaptation des dispositifs de conciliation en entreprise pour répondre aux défis posés par l'articulation des temps sociaux, les conséquences paraissent claires. Le jeu de la porosité des sphères temporelles (Clark, 2000, 2001 ; Grossin, 1996) fait rejaillir dans la sphère personnelle des salariés les conflits d'articulation - relatifs au cadre temporel professionnel - qui ne sont pas traités dans l'entreprise. C'est aux travailleurs que reviendrait la gestion de l'articulation quotidienne de ces temps conflictuels. En d'autres termes, l'articulation en entreprise apparaît comme une affaire tout autant personnelle que collective, parfois inadaptée aux besoins, voire inéquitable et qui déborde sur la sphère privée. Ces pratiques, au-delà des frontières de l'entreprise, seront au centre des analyses du chapitre suivant, qui ambitionne, en conclusion des deux enquêtes qualitatives réalisées pour cette recherche, de présenter une typologie des stratégies d'articulations rencontrées.



## **Chapitre 6 – Les stratégies de l’articulation des temps sociaux**

Après avoir retracé les évolutions juridiques et montré l’étendue des possibilités ouvertes par le compte épargne-temps (cf. chapitre 3), nous avons mis en lumière huit types d’accords orientés vers trois finalités différentes (travailler plus, articuler les temps sociaux ou préparer des projets). A l’analyse statistique des accords d’entreprise, trois tendances de la négociation temporelle ont émergé : La volonté de favoriser la rémunération sur la récupération des temps, un transfert de responsabilités de l’entreprise vers les salariés et la réorientation des mécanismes par les entreprises (cf. chapitre 4). Puis, nous avons confronté le contenu de la négociation aux pratiques individuelles des salariés (cf. chapitre 5). Les dispositifs négociés de « temps choisi » y sont apparus comme insuffisants, partiellement inadaptés, pas forcément accessibles et parfois détournés par les salariés ou les entreprises. L’articulation déborderait ainsi du cadre des dispositifs négociés pour se nourrir d’arrangements directs avec la hiérarchie et les collègues. Si l’on observe l’émergence de certaines prises de conscience et de bonnes pratiques au sein des entreprises, les possibilités offertes aux salariés ne semblent pas leur permettre de régler l’ensemble de leurs questions d’articulation. Ainsi, par le jeu de la porosité des temps, l’articulation se poursuivrait en dehors de l’entreprise.

Dans ce chapitre, il sera question d’appréhender l’ensemble des pratiques d’articulation, individuelles et collectives, mises en œuvre par les salariés en dehors de l’entreprise. De comprendre comment les salariés qui n’ont pas accès aux dispositifs négociés s’arrangent dans leur vie privée pour articuler leurs temps. Enfin, la perspective globale apportée par l’étude des comportements hors entreprise permettra d’identifier les différentes stratégies d’articulation mises en œuvre par les salariés. Pour ce chapitre nous nous appuyons sur un corpus de 85 entretiens semi-directifs, composé des 41 entretiens réalisés auprès des usagers des comptes

épargne-temps et de 44 entretiens supplémentaires réalisés auprès de salariés rencontrant des difficultés d'articulation.

Avant de présenter les stratégies d'articulation rencontrées lors de différentes phases d'entretien et d'éclairer les déterminants de ces dernières, il convient de terminer le tour d'horizon des pratiques individuelles d'articulation entrepris au chapitre précédent. Ainsi, nous présenterons dans un premier temps, l'ensemble des pratiques d'articulation mise en œuvre dans la sphère privée. Puis, dans un second temps, nous mettrons en évidence les liens qui les unissent afin de faire apparaître les contours des six stratégies d'articulation des temps sociaux que nous avons rencontrées. Enfin, dans un dernier temps nous nous attacherons à comprendre les déterminants de chaque stratégie afin d'entrevoir ce qui les différencie. Nous disposerons alors d'un panorama des pratiques individuelles et collectives nous permettant de mettre en évidence les tendances, les limites et les risques de ces pratiques.

En conclusion, nous ouvrirons en questionnant l'efficacité des dispositifs de conciliation, la place et le rôle des partenaires sociaux vis-à-vis de la loi, le lien entre durée du travail et salaire ainsi que le rapport individuel au temps.

## 1. L'articulation au-delà de l'entreprise

Articuler les temps sociaux équivaut à une recherche d'équilibre de l'équation temporelle individuelle (Grossin, 1996). Les individus semblent composer avec leurs engagements et leurs disponibilités pour articuler l'ensemble tout en minimisant les frictions et les conflits entre des temps qui ne se juxtaposent pas parfaitement. Dans cette recherche d'équilibre, les salariés mobiliseraient la globalité de leurs ressources. Ils intégreraient les dispositifs présents en entreprise à une série d'arrangements individuels, non encadrés par le collectif professionnel. Ces arrangements semblent comprendre deux grandes orientations complémentaires. La première, vise à réduire le flux des sollicitations temporelles, quand la seconde ambitionne de l'organiser.

### 1.1. Les pratiques de réduction des flux temporels

Les pratiques de réduction des flux temporels consisteraient à répondre aux conflits rencontrés en cherchant à se désengager de certaines responsabilités professionnelles ou d'activités personnelles afin de faciliter l'articulation des temps restants. Le temps de l'individu semble alors conçu dans une forme arithmétique, comme la somme des temps de chacune des activités qui composent sa vie. Ces pratiques visent de ce fait, à réduire les conflits temporels en dégageant des plages de temps jusqu'alors dédiées à des activités professionnelles, des tâches domestiques, des responsabilités familiales, des loisirs ou autres. Cette approche peut être assimilée à ce que William Grossin qualifie de « *capacité à créer du temps* » (Grossin, 1996).

#### 1.1.1. Réduire la place occupée par le travail

Afin de se désengager d'une emprise jugée trop pesante des temps professionnels, les salariés interviewés décrivent plusieurs postures relatives à leur situation et à leurs ressources. La place qu'occupe le travail peut se mesurer de manière quantitative ou qualitative. Dans l'intention de la réduire, ils peuvent jouer sur la durée, la quantité et l'intensité de leurs engagements

professionnels. Enfin, dans les cas extrêmes, les salariés ne semblent avoir d'autres choix que de changer de travail.

Les salariés qui aspirent à réduire leur temps de travail peuvent théoriquement le faire grâce aux dispositifs conventionnels du temps partiel. Cependant, l'obtention d'un temps partiel choisi pour « *rééquilibrer sa vie* », pour « *voir grandir les enfants* » ou plus simplement pour « *faire des choses* » paraît difficilement accessible. Si en 2014, près de 5 millions<sup>215</sup> de salariés sont à temps partiel en France, ce sont pour majorité des contrats subis par des femmes (cf. chapitre 5). Il est intéressant de distinguer que les hommes manquent également de temps, mais contrairement aux femmes, ils ne passent pas aussi souvent le pas de la réduction du temps de travail. Rappelons que selon l'Insee, les hommes représentent moins de 20% des temps partiels en France, en 2014. Les hommes interrogés disent préférer la réduction collective aux aménagements individuels, car ils la considèrent moins « *stigmatisante* ». Ils développent ainsi des pratiques à la marge, à l'image de Christophe, 40 ans, ingénieur du numérique, qui explique comment il arrive à gagner du temps sur la lecture de ses mails durant le week-end. « *De la lecture passive rarement active, je me tiens informé, je jette un petit coup d'œil par-ci par-là, et j'arrive parfois à faire un week-end entier sans lire, en ayant trente mails non lus le lundi matin* ».

La seconde approche, mise en avant par les salariés rencontrés pour réduire la place du travail consiste à contenir la quantité du travail à effectuer. Si l'on considère le travail comme un flux, les salariés concernés par ces pratiques cherchent soit à réduire le flux qui leur arrive, soit à augmenter le flux qui part d'eux. Cyril, 43 ans, chef de projet dans une entreprise du secteur numérique, fait partie de ces individus pour qui le travail joue un rôle central. Il y consacre quasiment cinquante heures par semaines et quelques journées de vacances chaque année. Cyril a travaillé dans des conditions de disponibilité temporelle extrêmes durant trois années. Il était alors responsable d'une cellule de crise. Il n'a pas de vie amoureuse ni d'enfant et c'est selon lui largement dû à son investissement professionnel. Aujourd'hui, il considère avoir « *suffisamment sacrifié* » pour son travail et cherche des moyens de se libérer sans remettre en cause son engagement de cadre supérieur, car il espère continuer sa progression jusqu'à devenir cadre dirigeant. Pour gérer son « *manque de temps* », Cyril combine un ensemble de pratiques :

---

<sup>215</sup> Selon les statistiques de l'Insee.

Source- [http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?reg\\_id=0&ref\\_id=NATCCF03242](http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?reg_id=0&ref_id=NATCCF03242)

Il priorise, délègue, anticipe et fait varier la qualité de son travail. La priorisation consiste à « *repousser ou annuler* » des sollicitations. Il traite d'une part avec son manager pour « *requalifier* » certaines demandes puis « *délègue à partir du moment où ça correspond à la mission du collaborateur* ». Cyril travaille au siège de son entreprise qui comporte plus de trois mille collaborateurs. Il « *appréhende* » chaque nouvelle réunion pour la « *charge de travail* » qui risque de l'accompagner. Ainsi afin de limiter le flux des sollicitations, le chef de projet va « *anticiper* » en évitant de « *tomber dans le côté opérationnel* ». Il cherche à « *contrebalancer* » en faisant ses propres propositions. « *Je vais chercher des jobs que j'estime prioritaires et correspondants à ma mission directement auprès d'interlocuteurs [...] de manière à faire un plan d'action, de l'amener à la direction et de dire dans le cadre de mes activités je suis plein et sur des choses qui sont prioritaires, à forte valeur ajoutée, qui correspondent à mes missions* », explique le salarié. Quand sa proactivité n'est pas suffisante, Cyril n'hésite pas à jouer sur la qualité du travail. Il ne « *dit pas non* », mais explique faire « *volontairement un sale boulot* » pour que l'on ne le lui « *demande plus* » de se charger de ce type de projet. Pour sa part, Mathieu, ingénieur informatique de 41 ans, a désactivé la récupération automatique de ses mails ; Élisabeth, 31 ans, directrice de CLAE, « *apprend à déléguer* » ; Geneviève, 36 ans, banquière, essaye de ne « *plus rendre systématiquement tout en avance* ». À l'image de Cyril, nombre de salariés cherchent à réduire l'étreinte du travail par des façons de faire personnelles et sans montrer de désengagement.

La troisième approche pour se dégager du travail consiste à prendre de la distance, à chercher à déplacer le centre de la vie. Annabelle, 35 ans, mère de deux jeunes enfants, a traversé une phase difficile qui l'a menée au divorce. Pour obtenir une promotion et un nouveau poste dans sa banque, elle a accepté une mobilité vers une succursale située à quatre-vingts kilomètres de son foyer. Elle s'est investie dans sa nouvelle mission au point de ne plus avoir de temps à consacrer à sa famille. Aujourd'hui « *tout va mieux* », elle a obtenu le poste qu'elle convoitait à la caisse régionale et réduit de 90% son temps de trajet quotidien. Elle dit en avoir fini avec les « *départs tardifs* ». « *Oui c'est fini, c'est fini déjà parce que je pense que ma vie personnelle ça va, j'ai trouvé la personne avec qui c'est fluide, ça va tout seul, et puis voilà mes enfants je pense que j'ai pris conscience de beaucoup de choses durant ces trois ans [...] Que la vie de famille c'était important. Et puis moi, mon épanouissement personnel ce n'est pas que le travail, ça passe aussi par mes enfants, ma vie de famille, ma vie de femme* ». Annabelle est fière de la carrière qu'elle a eue pour l'instant. À la suite d'une scolarité qu'elle décrit comme « *moyenne* », elle a été embauchée dans la plus grande banque de sa ville natale. La jeune

femme a connu plusieurs métiers et de formation en promotions, elle est arrivée au poste qu'elle convoitait. Cependant, l'équilibre qu'elle a trouvé en déplaçant son centre de gravité en dehors du travail semble fragile. Annabelle en a conscience et explique qu'elle ne refera pas les mêmes « erreurs » : « *j'aime trop l'équilibre que j'ai trouvé entre ma vie personnelle et professionnelle pour aller reprendre des risques, ça a été une bonne leçon. [...] Oui un risque, reprendre un métier qu'on ne connaît pas* ». Éliisa, 37 ans, travaille également dans une banque, mais en région parisienne. Confronté au surtravail elle a ressenti le besoin de prendre de la distance. « *Ça a été une prise de conscience un peu dans la douleur, vraiment un moment où je pleurais tous les jours, je n'étais pas bien [...] le seul temps que je pouvais avoir en dehors du boulot il était consacré à mes enfants et c'était étouffant. Je ne voyais plus mes amis, je ne faisais plus de sport, je n'avais plus d'activités, de sorties* ». Éliisa a d'abord pensé « *tout planter* » pour devenir « *prof de voile* ». Puis elle a décidé de « *passer en force* » et d'imposer « *ses semaines de voile* ». Ainsi, deux fois par an, elle « *quitte tout* », le travail et la famille, pour se « *ressourcer quelques jours sur l'océan* ». Éliisa et Annabelle ont trouvé leur équilibre en prenant de la distance avec leur vie professionnelle. Elles n'ont pas abandonné leur travail ni leurs plans de carrière, mais elles y ont fait rentrer d'autres temps de la vie. À leur image, Jean-François, ingénieur de 49 ans, a décidé de se distancier du travail suite de ce qu'il nomme un « *accident* » de vie. Sa femme est récemment décédée d'une maladie grave et il raconte n'avoir pas repris le rythme de travail qu'il suivait avant la maladie. Au moment de l'entretien, il expliquait n'avoir plus envie de « *s'impliquer* » au-delà du minimum requis.

Il semblerait que dans certaines circonstances les efforts nécessaires pour articuler vie privée et vie professionnelle coûtent trop cher à l'individu pour qu'il ne puisse y consentir. Dans cette perspective, l'arrivée d'un enfant, un déménagement ou un problème de santé font partie de ces raisons qui peuvent pousser les salariés à choisir de changer de métier. Fabienne est une infirmière de 36 ans qui travaillait de nuit dans les hôpitaux avant d'avoir des enfants. Les horaires de nuits lui convenaient particulièrement bien. Plus longues (Barthe, 2009) et moins encadrées (Mercure, Regimbald et Tanguay, 1987), les plages nocturnes lui conféraient plus d'autonomie professionnelle et personnelle. Seulement les rythmes de l'hôpital paraissent difficilement compatibles avec les aspirations des jeunes parents. « *Le problème de l'hôpital, explique la jeune mère, c'est qu'on travaille les jours fériés, les nuits, on a des horaires un peu atypiques, soit on commence très tôt, soit on finit très tard* ». Comme son diplôme d'infirmière lui permet de travailler dans plusieurs types de structures, elle a pris la décision de quitter l'hôpital à la suite de la naissance de son premier enfant. Fabienne a retrouvé du travail dans

une crèche et peut désormais articuler plus facilement sa vie professionnelle avec sa vie de mère. Le changement de métier ou d'environnement professionnel peut être une solution pour articuler ses temps, mais il peut également produire l'effet contraire. Les mobilités professionnelles ascendantes, tout comme les reconversions, s'accompagnent dans la majorité des cas de l'acquisition de nouvelles compétences. Ce qui correspondrait à deux risques de surtravail : l'un dû au temps nécessaire à la formation, l'autre au manque d'efficacité que le salarié peut être tenté de compenser par de l'investissement personnel. Le surtravail pèserait à son tour sur la balance des temps et complexifierait la recherche d'un équilibre (cf. infra).

### 1.1.2. Réduire la place des obligations et des activités personnelles

La seconde posture mise en œuvre afin de dégager du temps consisterait à se désengager plus ou moins complètement de certaines activités ou responsabilités personnelles. Dans cette perspective, soit les salariés délèguent les tâches et responsabilités quand ils le peuvent en les sous-traitant ou en les déléguant, soit ils y renoncent.

Au sein des sociétés occidentales, qui tendent au développement des services (Petit, 1988), faire faire par les autres se démocratise. Ainsi les « particuliers-employeurs » auraient employé 1 350 000 salariés sur l'ensemble de l'année 2010 (Baillieul, Chaillot et Benoteau, 2013). La stratégie « d'outsourcing », qui peut s'apparenter à un rapport marchand avec des sous-traitants, peut s'appliquer dans le domaine professionnel (cf. supra) ou privé. Pouvoir déléguer les tâches domestiques ou certaines responsabilités parentales semblent grandement favoriser la conciliation des temps. C'est le cas de Chantal, 49 ans, cadre dirigeante dans une société du numérique. Elle a trois enfants et elle n'a ni à aller les chercher à l'école, ni à les aider à faire leurs devoirs, ni à leur préparer à manger. En effet l'ensemble de ces tâches sont prises en charge pour elle. Chantal peut donc s'investir pleinement dans son travail et rentrer chez elle vers 20 heures chaque soir. Ses horaires sont longs, souvent 50 heures par semaine, mais son organisation lui permet de ne pas en souffrir. Chantal explique avoir : « *organisé les choses pour qu'ils soient à l'étude pour faire leurs devoirs, que quelqu'un vienne les chercher [...] qu'ils soient encadrés jusqu'à 20 heures* ». Contrairement aux conclusions de Patrick Cingolani qui voit dans l'externalisation une transformation des « *contraintes domestiques* » en « *contraintes d'agenda* » (2012, p. 140) une marque « *d'assujettissement et d'aliénation aux*

*impératifs gestionnaires* » (Cingolani, 2012a, p. 143), pour les salariés interrogés cette pratique apparaît comme une des plus efficaces, lorsqu'elle est économiquement viable, pour dégager l'individu de la pression temporelle. Nonobstant cette divergence, nous partageons avec Cingolani le diagnostic concernant le rôle central des femmes dans la gestion quotidienne de l'externalisation.

Pour suppléer ou compléter les pratiques de sous-traitance, certains salariés interviewés ont recours au pendant privé de cette stratégie. Ils mobilisent un réseau de personnes-ressources, composé de membres de leurs entourages à même d'apporter leur soutien occasionnel. Qu'elles s'inscrivent dans un cadre familial ou amical, la solidarité et l'entraide entre les membres du réseau sont construites sur un « *système d'ascenseur* » ou de réciprocité caractérisée par ce que Marcel Mauss qualifiait de don et contre-don (Mauss, 2012 [1925]). Les réseaux familiaux paraissent être les plus étendus. En effet, ce serait avant tout sur les membres de la famille que s'appuient les salariés lorsqu'ils ont des difficultés à gérer leur temps. Pour garder les enfants entre l'école et le retour du travail, le mercredi après-midi ou pendant les vacances, les grands-parents seraient particulièrement mobilisés (Barrère-Maurisson, 2013). Marie, auxiliaire de vie de 38 ans, demande régulièrement de l'aide à ses parents. Elle décrit, à l'aide de plusieurs exemples fournis touchant à la garde de sa fille ou la réparation de son véhicule, comment ses parents ont été « *mis à contribution de tous les aléas professionnels et personnels* ». Le réseau de solidarité semble vaste à l'intérieur de la famille. Karim, 32 ans, responsable d'un point de vente dans la restauration, et Élodie, aide-auxiliaire de puériculture de 30 ans, sollicitent régulièrement leur sœur. Dans le cas de Rose, 51 ans, femme de ménage, c'est sa cousine qui s'occupait d'aller chercher son enfant à l'école et sa sœur qui le gardait quand il était malade. Geneviève, 36 ans, employée dans le secteur bancaire, s'organise avec ses parents et même ses grands-parents. Emma, 44 ans, auxiliaire de vie, a trois enfants dont seule la plus jeune est encore mineure. Depuis plusieurs années déjà, lorsqu'elle ne peut pas faire autrement, elle délègue aux plus grands la surveillance de la dernière. Enfin, selon Kaufmann (2010), les premières personnes vers qui les salariés vont avoir tendance à se tourner sont les conjoints. C'est le cas de Karim qui prend en charge la part de sa compagne pour lui permettre de gérer plus facilement sa vie professionnelle. Sa femme ayant « *moins de liberté dans les plannings et dans les horaires* », il structure sa journée de travail en fonction des modes de garde et des activités de leurs enfants. Dans le couple d'Élisa, comme il serait le cas dans la majorité des couples (Pailhé et Solaz, 2009), c'est elle qui a pris en charge la part de l'autre. La banquière de 37 ans explique « *gérer* » les enfants « *le matin et le soir* », tout en pouvant demander l'aide



de son mari en cas de « *contrainte* ». En dehors du quotidien cette répartition est particulièrement prégnante au niveau des congés enfants malades où les hommes délègueraient régulièrement leurs responsabilités aux femmes (Méda, 2001 ; Tremblay, 2003).

Le second réseau personnel, sur lequel les salariés semblent pouvoir compter se compose du cercle des amis, des connaissances et des voisins. C'est le cas d'Alain et de ses amis qui se rendent tout un tas de menus services, notamment pour gérer les activités périscolaires des enfants. « *Le sport par exemple si on n'est pas rentré suffisamment tôt pour pouvoir les amener ce sont des amis qui les prennent et les amènent, par contre nous on fait le retour, c'est un partage, c'est de l'échange. Ce sont des petites choses comme ça, mais c'est de l'organisation du temps et de l'entraide en fait qui sont obligatoires pour tout le monde, je pense* », explique le directeur de restauration de 45 ans. En cas d'imprévu, Zoé, auxiliaire de vie de 36 ans, compte davantage sur ses voisins, avec qui elle explique s'entendre « *super bien* ». Depuis un an, sa collègue Aurélie, 45 ans, reçoit l'aide d'une « *vieille dame* » qu'elle a connue lorsqu'elle s'occupait de son mari. Selon la salariée il s'agit d'une forme de « *reconnaissance* ». Toutefois avoir accès à un réseau est une chose, l'utiliser en est une autre. Le récit de Fabienne, une infirmière originaire de Normandie qui vit en région toulousaine avec son conjoint depuis une petite dizaine d'années, est riche de détails sur ce point. Isolés de leur famille, les parents n'ont jamais « *fait garder* » leurs enfants par des amis. Fabienne explique ne pas « *oser* » demander par peur « *d'embêter* » ou de « *déranger* » des personnes qui ont « *autre chose à faire* » que de « *s'occuper des enfants des autres* ».

Selon les salariés rencontrés, la stratégie du faire-faire demeurerait des plus efficaces pour ceux qui y ont accès et qui l'assument. Elle n'en serait pas moins un facteur d'inégalités de classe et de sexe, car « *l'outsourcing* » semble avoir une tendance descendante, des plus aisés vers les plus précaires, ainsi qu'une tendance de genre, des hommes vers les femmes. S'il est compliqué pour les personnes disposant de revenus faibles de faire appel à une société de services, il leur est parfois possible d'avoir recours à des soutiens extérieurs. Elles s'appuient sur un réseau de personnes-ressources constitué de membres de leur famille (le conjoint, les parents, les beaux-parents, la fratrie, les cousins, les grands-parents et même les enfants), de leurs amis et leur voisinage. Cependant, lorsqu'elle est possible, la stratégie de délégation ne semble pas toujours souhaitée par les salariés. Comme l'explique Dominique Méda dans son ouvrage sur le temps des femmes (2001) certaines tâches qui composent le rôle de parents peuvent être considérées comme des corvées à des moments et pas à d'autres. Autrement dit, certaines tâches qui dans

leur répétition peuvent paraître pourraient également apporter une satisfaction. S'occuper d'un enfant, l'amener à l'école, lui faire faire ses devoirs, l'emmener faire du sport ou chez le médecin sont autant de tâches que l'on pourrait souhaiter éviter au quotidien. Cela dit, les salariés qui en ont la possibilité ne le souhaiteraient ou ne l'assumeraient pas systématiquement. Chantal se considère sous certains aspects comme « *une mère indigne* », car elle ne « *s'occupe pas* » de ses enfants durant la semaine. Élisabeth culpabilise parce qu'elle « *le laisse plus à la crèche* ». Pour sa part, Élodie, ne souhaite pas faire garder son enfant si ce n'est pour des raisons professionnelles : « *Je ne peux pas dire je le fais garder ce soir et moi je vais au cinéma, au resto, si j'ai du temps pour moi c'est aussi du temps pour lui donc on le fait tous les deux* », récapitule l'auxiliaire de puériculture avant de conclure en résumant son approche par le rôle qu'elle entend jouer au sein de son foyer : « *Je suis en mode maman* ».

La seconde manière de gagner du temps, dans cette logique arithmétique, consisterait à se dégager de certaines responsabilités sans les transférer à autrui. En dehors des temps sanctuarisés, à l'image des soins apportés à autrui et particulièrement aux enfants, l'ensemble des temps personnels semblent pouvoir être l'objet de pratique de renonciation. Parmi les salariés rencontrés, l'activité sportive régulière est l'une des premières victimes de ce type de stratégie. En sus d'être chronophage, elle génère un coût économique que les salariés disent avoir du mal à « *rentabiliser* ». Pour Béatrice, 42 ans, comme pour l'intégralité des auxiliaires de vie à domicile interrogées dans le cadre de cette recherche, « *renoncer* » au sport ou aux loisirs personnels fait partie du « *quotidien* ». De leur côté, les hommes que nous avons rencontrés décrivent des pratiques de renonciation axées sur les temps physiologiques et familiaux. Julien, 40 ans, chef de cuisine au sein d'un établissement quatre étoiles de la région toulousaine, explique ne pas avoir « *vu grandir ses enfants* » et ne pas « *consacrer* » suffisamment de temps à sa femme du fait de son engagement professionnel. Pour sa part, Karim, « *store manager* » d'un point de vente dans la restauration, n'a plus le temps de prendre de pause. Pressé entre sa vie de famille et sa vie professionnelle, il ne déjeune plus au travail. « *À la base, c'était pour gagner du temps* » explique le jeune manager pour qui « *bien manger* » est synonyme de « *ralentissements* » et de « *somnolences* ». En renonçant à son déjeuner, Karim a doublement l'impression de gagner du temps. Il utilise le temps de sa pause pour travailler et

son rythme n'est pas ralenti par la digestion. Ces stratégies visant à gagner du temps sur les temps des repas seraient largement répandues<sup>216</sup>.

Cela dit, les individus ne peuvent pas renoncer à toutes leurs obligations. Dans certains cas il semble nécessaire de mettre au point d'autres pratiques. Rose est mère isolée, elle cumule deux emplois dans l'hôtellerie et n'a pas les moyens de faire garder ses enfants. Pour se libérer des contraintes liées aux horaires de garde scolaire, elle a entrepris de rendre ses enfants autonomes. « *En fait mon, comme l'école n'était pas loin, mon cousin m'a dit un jour tu lui expliques bien qu'il se gère tout seul, qu'il puisse partir tout seul parce que par rapport à ton travail tu vas toujours devoir demander à quelqu'un. Et je lui ai appris et il partait tout seul [...] vers six ans et demi il a commencé à partir tout seul à la maison. Je lui ai donné les choses qu'il ne pouvait pas faire à la maison quand il restait seul et il a tout compris* ».

## 1.2. Articuler les flux temporels

Les approches mises en œuvre par les salariés, afin de réduire et contenir la pression temporelle à laquelle ils doivent faire face, semblent faciliter, mais ne se substituent pas à une gestion quotidienne des temporalités. Afin de répondre à l'ensemble de leurs engagements, les salariés adopteraient trois types d'approches supplémentaires. La première viserait à limiter la porosité des frontières des temps sociaux, la seconde à améliorer leur imbrication et la troisième à modifier leur contenu.

### 1.2.1. Les techniques de cloisonnement visant à restreindre la porosité des frontières temporelles

Pour les salariés rencontrés, les questions de porosité et de débordement (Clark, 2000, 2001) des temps professionnels semblent avoir autant d'importance que celle de la durée totale du travail. Ainsi, pour pallier à ces difficultés, les salariés chercheraient à cloisonner leurs temps

---

<sup>216</sup> Joël Meissonnier (2002) distingue quatre stratégies : le repas substitué qui consiste à manager un sandwich à la place d'un vrai repas, le repas écourté qui consiste à ne prendre que le temps nécessaire à manger et retourner travailler immédiatement à la fin du repas, le repas « masqué » qui consiste à manger tout en travaillant et s'affranchir du repas, à l'image de Karim.

professionnels et personnels. Cloisonner désigne, selon le dictionnaire Larousse, le fait de « *séparer en des domaines distincts et souvent de manière arbitraire* ». Cette approche, qui a pour objectif de maintenir une frontière entre vie professionnelle et non professionnelle, est également connue sous le terme de « *segmentation*<sup>217</sup> » dans la littérature anglo-saxonne (Rothbard, Phillips et Dumas, 2005). À l'image des espaces, les temps pouvant être cloisonnés de diverses manières, nous présenterons dans un premier temps plusieurs techniques de cloisonnement mises au point par les salariés, puis dans un second temps nous ferons ressortir les limites de ces approches.

« *Cloisonner c'est avant tout un choix* », selon Alain, directeur de la restauration dans un établissement quatre étoiles de la région toulousaine. Lorsque l'on parle de pratiques individuelles de conciliation des temps, on fait référence à des situations où les salariés sont seuls garants de leur gestion temporelle. Cela ne signifie pas que les salariés ne sont pas contraints par un cadre temporel (Grossin, 1996) composé d'un ensemble de facteurs et de règles, mais cela signifie que le choix et l'initiative leur incombent pleinement. Pour Alain, c'est faire le choix d'être « *à fond* » dans ce qu'il entreprend. L'hôtelier explique être très investi dans son rôle professionnel, mais qu'une fois la porte passée, il fait un « *break* » pour se consacrer uniquement à sa vie personnelle. Dans cette perspective, cloisonner, ce serait faire le choix de défendre chaque temps contre les autres. Idéalement, cela pourrait signifier que chaque temps est vierge de tous les autres, or ce n'est pas forcément ce qui est recherché par les salariés rencontrés. Les frontières qu'ils cherchent à établir entre les différentes sphères de leur vie sont plus ou moins poreuses<sup>218</sup>. Alors qu'Alain accepte de répondre au téléphone durant ses temps personnels, pour Thomas, 39 ans, ingénieur dans le numérique, les sollicitations professionnelles par téléphone sont impensables. Pour s'assurer de sa tranquillité, l'ingénieur qui explique ne pas « *tout mélanger* » entre « *vie professionnelle et personnelle* », a dû refuser, à « *cinq ou six reprises* », de communiquer son numéro de téléphone portable et ses coordonnées personnelles de manière à ce que « *son chef* » et les gens avec qui il travaille ne soient pas « *capables* » de le joindre en dehors de l'entreprise. En fonction de leurs environnements et de leurs contraintes, les salariés érigent plusieurs types de cloisons : les unes servant à marquer des étapes ou des transitions entre les temps, à l'image des temps

---

<sup>217</sup> La technique inverse, visant à intégrer plusieurs temps entre eux est appelé l'intégration. La segmentation et l'intégration appartiennent à un même continuum selon cette même littérature (Clark, 2000 ; Rothbard, Phillips et Dumas, 2005).

<sup>218</sup> La porosité serait une caractéristique des positions professionnelles élevées selon Muriel Darmon (2015).

interstitiels<sup>219</sup> de Gasparini (Gasparini, 1992), les autres à protéger les temps de toute incursion. Le cloisonnement peut se construire sur une base horaire. La conciliation des temps semble alors garantie par l'existence de bornes intangibles que les salariés s'engagent à respecter. Ils se fixent d'être « à 9 heures au travail », à « 18 heures à l'école » ou « à 19 heures 30 à la maison ». L'étanchéité des frontières ne paraît pas pour autant garantie. Élisabeth, directrice de CLAE, explique rencontrer des complications pour mettre en œuvre les règles qu'elle se fixe. Dans son cas, la « principale difficulté » consiste à éviter de se faire « coincer par un parent ou un instit » au moment du départ.

La seconde technique qui tend à isoler chaque temps des autres paraît plus défensive. Le salarié définit des plages sur la journée, sur la semaine ou sur l'année durant lesquelles certains temps n'ont pas le droit de cité. D'un point de vue collectif, les salariés rencontrés tendent à cloisonner sur l'ensemble des plages. Ils cherchent à se réserver des temps quotidiens pour la famille ou les loisirs ; à préserver les week-ends, les jours fériés et les congés pour des activités personnelles. D'un point de vue individuel, les salariés font des choix, ils préservent certaines plages et en abandonnent d'autres. Benjamin, 33 ans, ingénieur dans le numérique, cloisonne doublement son travail, de manière quotidienne et hebdomadaire. La semaine est consacrée au travail, à la famille et au sommeil. Il part tôt le matin et rentre « pas trop tard » pour pouvoir « passer une heure » avec son fils en bas âge. Il lui arrive de retravailler après le repas, mais pas plus de deux heures. Son temps hebdomadaire est composé de quatre séquences cloisonnées les unes des autres. La première séquence du lever au retour à la maison est entièrement consacrée au travail. La deuxième de l'arrivée à la maison au coucher de l'enfant est une séquence familiale, qu'il partage majoritairement avec son fils. La troisième jusqu'à ce qu'il se couche, peut être occupée par des activités personnelles ou professionnelles. Enfin la quatrième représente les temps physiologiques de l'hygiène et du sommeil. Le week-end les séquences sont plus libres, car il ne travaille pas. Pour sa part, Rose, qui travaille dans l'hôtellerie, a pris le parti d'articuler ses temps grâce à des plages atypiques. Elle consacre son samedi au travail pour avoir un jour de libre en semaine. « Comme ça si j'ai des papiers à faire je peux les faire, parce que quand j'ai fini le travail je ne peux pas les faire, donc je m'organise pour faire mes démarches, mes courses et tout ça », explique la salariée de 51 ans.

---

<sup>219</sup> La notion de « temps interstitiel » met en avant la multitude des significations que peut prendre un temps d'attente selon les acteurs (suspension, substitution, sens propre). Ces temps sont investis de manière propre par les acteurs concernés.

Par ailleurs les critères temporels du cloisonnement peuvent être reliés à des espaces géographiques. Typiquement le travail est associé à l'espace professionnel. Les salariés qui effectuent ce type de cloisonnement, c'est-à-dire les salariés qui pourraient travailler en dehors de leur lieu de travail principal, mais qui choisissent de ne pas le faire, décrètent que chaque activité doit être reliée à un lieu. La séparation entre les temps semble avoir généralement lieu à l'entrée et à la sortie de l'entreprise. Le temps interstitiel du trajet peut alors permettre la prise de distance avec le monde professionnel. C'est le cas d'Alain qui explique « *faire un vide* » lorsqu'il monte sur son scooter pour rentrer chez lui.

Dans cette perspective, cloisonner les temps professionnels c'est faire le choix d'une organisation temporelle et la défendre. Cela peut favoriser l'articulation des temps, mais cloisonner comporte également des limites. Le cloisonnement est un choix qui n'est pas accessible à tous. Pour certains métiers, notamment pour les salariés soumis à des astreintes, le cloisonnement est particulièrement difficile. Les temps d'astreintes représentent des temps qui peuvent, à priori, être à la fois personnels ou professionnels<sup>220</sup>. Les salariés peuvent donc librement décider de les allouer à des activités personnelles. Cependant, si le travail s'y invite, ils devront alors être obligatoirement vidés des temps personnels. Dans cette situation, les salariés disposeraient uniquement d'une possibilité théorique de cloisonnement. C'est le cas de Coralie, auxiliaire de vie de 39 ans, qui est engagée à titre privé au sein de plusieurs associations sans pour autant pouvoir s'y engager comme elle le souhaiterait. Elle explique que c'est l'incertitude liée à l'organisation de ses « *missions* » qui complique, voire rend « *impossible* », son engagement dans le hors-travail. Elle ne peut pas dire : « *comptez sur moi je serai là !* ».

Le cloisonnement serait un choix qu'il faut imposer et défendre non seulement au sein de l'entreprise vis-à-vis de sa hiérarchie et parfois de ses collègues, mais également vis-à-vis de soi-même. Selon les salariés interviewés, il est question d'une autodiscipline compliquée à mettre en œuvre. Pour Jean, ingénieur informatique de 57 ans qui a connu un « *burnout* », le problème c'est d'arriver à « *se cadrer* ». Il est aujourd'hui bien informé sur les risques liés au surtravail, mais l'observance du rythme qu'il a défini avec son épouse n'est pas chose aisée. Il

---

<sup>220</sup> Selon l'article L3121-9 modifié par la loi dite « travail » n°2016-1088 du 8 août 2016 : « *Une période d'astreinte s'entend comme une période pendant laquelle le salarié, sans être sur son lieu de travail et sans être à la disposition permanente et immédiate de l'employeur, doit être en mesure d'intervenir pour accomplir un travail au service de l'entreprise. La durée de cette intervention est considérée comme un temps de travail effectif. La période d'astreinte fait l'objet d'une contrepartie, soit sous forme financière, soit sous forme de repos. Les salariés concernés par des périodes d'astreinte sont informés de leur programmation individuelle dans un délai raisonnable.* »

essaye de « *bien se concentrer* » et évite de « *trop s'éparpiller* », mais avoue ne pas « *réellement* » y arriver du fait de son « *problème avec l'autodiscipline* ». On retrouve dans les paroles de Jean, le terme d'autodiscipline (temporelle) employé par Monique Haicault pour décrire une « *compétence* » de la vie quotidienne dans laquelle « *s'enracine* » la capacité à « *gérer la diversité contradictoire des temps sociaux pour ne pas s'y engoutir* » (Haicault, 2000, p. 98). Béatrice, auxiliaire de vie et syndicaliste de 42 ans, s'est fixé des règles concernant le travail à la maison, seulement le soir, quand sa fille dort, elle ressort sa tablette et se consacre à « *des dossiers et des lectures* ».

Par ailleurs, le cloisonnement peut être accusé de dénaturer le vécu professionnel. C'est le cas d'Emma et de Zoé, auxiliaires de vie, qui mesurent l'importance du cloisonnement pour des métiers à forte charge émotionnelle comme le leur, mais qui s'y refusent pour ce qu'il implique au quotidien.

Emma s'occupait d'une « *dame en phase terminale* » dont la réévaluation de l'état de santé donnait accès à de nouvelles heures de soins qu'elle aurait souhaité prodiguer. La direction a refusé de lui confier cette mission en s'appuyant sur une règle informelle affichant comme objectif de protéger les salariés contre la violence psychologique liée à leur travail. Cependant, Emma ne désirait pas être mise à l'écart de cette violence qu'elle considère comme intrinsèque à l'accompagnement de la vieillesse. Elle a donc refusé de se retirer, quitte à s'occuper de cette « *vieille dame* » sur son « *temps personnel* ». À l'image d'Emma, Zoé sa collègue, connaît également ce genre de situations. Elle raconte que parfois elle « *pleure* », qu'elle « *explose* », qu'elle en a « *marre* », qu'elle « *s'inquiète* » ou qu'elle peut être « *dépressive* » du fait de la proximité avec une usagère qu'elle considère davantage comme sa « *grand-mère* » que comme sa cliente. Emma et Zoé font le lien entre le non-cloisonnement et certaines souffrances professionnelles, mais elles refusent le cloisonnement. Ériger des frontières strictes entre le travail et le reste de la vie n'est pas toujours chose aisée. Dans certains métiers exposés à des situations émotionnelles fortes, comme c'est le cas pour les auxiliaires de vie, si la prise de distance peut être nécessaire, elle peut également dénaturer le travail. Pour Marc Lorient (2013), il est question de trouver la « *juste distance* » entre le surinvestissement et la « *perte d'accomplissement professionnel* ». Les salariés peuvent alors s'opposer à certains cloisonnements pourtant pensés dans leur intérêt.

Le cloisonnement apparaît comme une stratégie largement utilisée par les salariés pour réduire la pression temporelle du travail. Il s'agirait d'un choix, parfois inconscient, de consacrer certains temps à certaines activités, d'un choix qui n'est pas accessible à tous et qui semble nécessaire de défendre. Les salariés, notamment lorsqu'il s'agit de télétravail, paraissent conscients de la complexité liée au cloisonnement. « *Oui c'est comme le reste, attends je finis un truc, attends je fais ça, c'est même pas : attends je vais faire autre chose ; c'est : attends je travaille !* », explique Benjamin qui travaille parfois depuis son domicile. En outre le cloisonnement pourrait participer à dénaturer le rapport individuel au travail.

### 1.2.2. Organiser au quotidien l'articulation de la vie professionnelle avec la vie personnelle

Afin d'atteindre cet objectif de cohérence dans l'articulation de leur vie professionnelle et personnelle, les salariés chercheraient à anticiper et planifier les séquences temporelles à venir. Toutefois cet exercice de programmation ne requerrait pas qu'un savoir-faire, il nécessiterait également une autonomie que les salariés s'efforceraient de conquérir (Terssac, 2012) quitte à courber ou contourner les règles en vigueur.

Pour faire face à leurs difficultés d'articulation, l'organisation des emplois du temps est un des atouts selon les salariés que nous avons interviewés. Rose, femme de chambre dans l'hôtellerie, la considère comme une « *vertu indispensable* » pour « *s'en sortir dans la vie* ». Afin d'organiser leurs temporalités de la manière la plus harmonieuse possible, les salariés semblent suivre deux principes. Ils chercheraient à optimiser l'utilisation des temps, en travaillant le remplissage de leurs emplois du temps/agendas, tout en se réservant des plages spécifiques pour des activités considérées comme prioritaires.

Dans cette perspective et à dessein de répondre aux sollicitations qui leur sont adressées, les salariés vont s'appuyer sur un cadre qu'ils auront préalablement défini. La première étape consiste à dicter des règles avec soi et/ou avec les autres. Ce que nous appelons les règles de l'organisation portent à la fois sur le choix des temps à privilégier et sur la manière de le faire. Chaque salarié s'organise en fonction de ses contraintes. Benjamin, ingénieur en informatique et Élisabeth, directrice de CLAE, vivent en couple. Ils ont passé un « *contrat* » en début d'année,



pour que l'ingénieur n'ait pas à s'occuper de déposer ou chercher leur enfant à la crèche. Élisabeth s'en occupe le matin et le soir avec l'aide de la nounou. Les règles qui régissent l'organisation de leurs temps sont donc en ce point différentes. Elle devra intégrer l'organisation de la garde de leur enfant, quand lui se concentrera davantage sur son travail. Pour Cyril, 43 ans, la planification s'étend à la majorité des activités qui composent la vie. Il n'a pas de vie de famille, mais le peu de temps qu'il arrive à dégager de son travail de chef de projet dans le numérique, il le consacre à des activités privées. Cyril se démène pour concilier activités sportives, récréatives, vie sociale et engagement associatif. Afin d'atteindre les objectifs qu'il s'est fixés, le cadre a besoin de rester concentré, ce qui ne serait pas dans sa « *nature* ». Alors il se fixe des limites sous la forme de créneaux horaires à ne pas dépasser. De son côté, Marc, 50 ans, responsable de service au sein d'un établissement bancaire, planifie d'une fois sur l'autre, le déjeuner mensuel qu'il consacre à son fils. Quant à Rose, elle planifie l'intégralité de ses journées à l'aide d'un carnet dans lequel elle « *marque tout* ». Ses horaires de travail dans les deux entreprises au sein desquelles elle effectue des tâches de nettoyage, les rendez-vous médicaux ou administratifs, les factures à payer, les obligations familiales ou personnelles, les courses, etc. Sa semaine est entièrement structurée par des activités récurrentes qu'elle anticipe et agence de manière à pouvoir dégager des plages à consacrer à elle-même.

Si organiser un emploi du temps peut s'avérer complexe. Le suivre demanderait le savoir-faire et l'agilité d'un jongleur, pour reprendre la terminologie employée par Bouffartigue et Bouteiller (Bouffartigue et Bouteiller, 2006). Dans cette optique Rose est une jongleuse tout comme Aurélie, Geneviève, Emma, Zoé, Paolo, Karim ou la majorité des autres salariés que nous avons rencontrés. Ils ont tordu leur emploi du temps dans tous les sens. Dans les interstices du canevas dessiné par leurs temps professionnels, ils organisent, tant bien que mal, l'ensemble de leurs activités. Paolo, 26 ans, pris entre ses études et son travail à l'hôtel, fixe ses rendez-vous personnels entre midi et 14 heures, la seule plage qui lui reste de disponible en semaine. Geneviève, 36 ans, cadre dans le secteur bancaire, organise la fin de ses journées en fonction de ses enfants. Lorsque leurs emplois du temps sont en décalés, que l'un est inscrit à une activité périscolaire et pas l'autre, elle fait appel à une « *jeune fille* » pour s'occuper de l'un en attendant qu'elle revienne avec le second, ce qui lui permet de travailler une ou deux heures de plus. Pour Aurélie, 45 ans, auxiliaire de vie, c'est le « *parcours du combattant* ». Elle travaille du matin au soir et particulièrement dans les tranches horaires qui ne sont pas couvertes par les structures de garde de ses enfants. À 18 heures, elle récupère ses deux enfants à la sortie de l'aide aux devoirs, elle « *les met au chaud* », puis retourne travailler à 18 heures 30. Annabelle, utilise la

pause méridienne pour aller nager ou bien déjeuner avec ses enfants qu'elle ne voit qu'une semaine sur deux. Karim donne « *rencard* » à ses amis au travail qui viennent prendre un café dans son établissement à l'heure de sa pause. Selon lui c'est le seul moment où il arrive encore à les voir. Comme l'ensemble de ces exemples le souligne, au fil de leur vie, les salariés semblent devenir des experts de l'organisation des temps. Lorsqu'ils sont confrontés à des chocs de temporalités, ils trouvent le moyen de s'organiser au mieux.

À l'analyse, l'organisation aurait cependant des limites, car les salariés ne semblent pas pouvoir répondre à l'ensemble des sollicitations qui leur sont adressées. Dès lors, pour éviter de subir un temps imposé de l'extérieur, les salariés vont sanctuariser des plages horaires pour des activités qu'ils considèrent importantes. Ils anticipent et bloquent des créneaux pour des activités qui, jusque-là, venaient se greffer sur des temps laissés libres. À la manière des plages professionnelles, qui peuvent être structurées par des rendez-vous, des réunions, des sessions de travail en groupe ou individuelles, les salariés disent définir à l'avance l'utilisation de certaines plages horaires personnelles. Adèle, 41 ans, cheffe de rang dans un établissement hôtelier, planifie ses tâches et responsabilités domestiques de manière hebdomadaire. Elle s'occupe du linge et des courses le samedi matin, de la cuisine le dimanche en fin d'après-midi et des papiers administratifs lorsque son jour de repos est en semaine. Pour Élixa, 37 ans, responsable comptable dans un établissement bancaire, c'est le vendredi soir qui est réservé aux courses. Pour être certaine de pouvoir les faire et rentrer à la maison pour le dîner, elle a bloqué un rendez-vous privé récurrent tous les vendredis soir à partir de 17 heures, l'heure à laquelle elle souhaite partir. L'habitude a certainement un rôle à jouer dans la manière dont les salariés règlent avec tant de précision nombre de leurs temps personnels. Ils semblent appliquer à leur vie privée la rationalité apprise au travail. Cependant cela ne paraît pas être la seule raison. Si les salariés s'appliquent à bloquer des plages horaires spécifiques dans la vie privée, ce serait avant tout pour ne pas avoir à y renoncer.

Si les qualités d'organisation sont « *une vertu* » comme le pense Rose, face à un cadre temporel rigide et envahissant, elles semblent perdre de leur efficacité. Afin de réussir à articuler leur vie professionnelle avec leur vie privée, les salariés rencontrés sont donc en recherche de souplesse. Au-delà des dispositifs conventionnels et des arrangements informels en entreprise (cf. chapitre 5), certains salariés cherchent à gagner sur la maîtrise de leurs temps en contournant les règles d'organisation du travail qui pèsent sur leur quotidien.

Pour les cadres et les travailleurs « autonomes », le télétravail gris<sup>221</sup> est un exemple de ces pratiques visant à réorganiser son travail dans une perspective de gain de temps. Inès, 38 ans et Sylviane, 54 ans, sont toutes deux cadres dirigeants au sein d'un même groupe travaillant dans le numérique. Aucune ne bénéficie d'un aménagement de télétravail, mais leur statut leur confère la liberté d'organiser leurs journées. Pour des raisons assurancielles, elles ne sont pas censées travailler depuis chez elle. Or, toutes deux se servent du télétravail comme d'une solution d'appoint. Afin d'éviter de poser des congés, Inès reste chez elle et télétravaille lorsqu'elle a des soucis avec la « *nounou* ». Pour sa part Sylviane l'utilise afin « *d'économiser sur les déplacements* » lorsqu'elle a un rendez-vous ou une obligation en dehors du bureau. Pour faciliter l'articulation de leur temps, les deux cadres contournent la règle de contrôle (Reynaud, 1988) leur imposant la présence sur le lieu de travail, sans renoncer pour autant à leurs engagements professionnels.

Le temps de mandat syndical peut également être utilisé pour gagner en souplesse. Jean, Béatrice et Christophe sont tous les trois détenteurs d'un mandat syndical dans leur entreprise respective. L'avantage avec le temps syndical c'est qu'ils peuvent l'organiser à leur guise. Jean « *prend tous les lundis* » et s'organise pour travailler comme il le souhaite. Béatrice utilise son temps syndical pour « *bloquer* » ses fins de journées et s'assurer de pouvoir aller « *recupérer* » sa fille. Le temps qu'elle utilise à des fins privées est récupéré durant la soirée qu'elle consacre à son engagement militant. Plutôt que d'avoir recours à des RTT, lorsque Christophe a une « *course urgente* » à faire, il explique s'organiser grâce à son temps syndical : « *Si c'est pour aller chez le médecin ou chercher quelque chose à la poste, plutôt que de poser un RTT, j'en profite pour faire quelques heures de relecture de compte rendu, de préparation de réunions et je le passe dans le cadre de mon mandat* ». Les salariés n'utilisent pas leur temps de mandat syndical à des fins personnelles, ils utilisent seulement la souplesse conférée par leur fonction. Les salariés concernés ont par ailleurs tous la certitude de s'engager bien au-delà de ce qui est requis par leur mandat.

---

<sup>221</sup> Le terme de « télétravail gris » fait référence à des situations où les salariés télétravaillent sans être encadrés par le biais d'une convention collective. Ils n'ont pas directement le droit, principalement pour des raisons d'assurance, de travailler depuis chez eux.

Selon les discours recueillis, l'articulation des temporalités est un exercice qui passerait au quotidien par l'organisation des différentes séquences temporelles et la recherche de souplesse dans leur agencement. Les salariés semblent dégager des équilibres complexes et fragiles qu'ils cherchent à protéger contre les imprévus. Par ailleurs, cet effort d'organisation s'accompagnerait d'une recherche de temps.

### 1.2.3. Travailler le contenu des temps

Au-delà des démarches visant à jouer sur la porosité ou l'imbrication des temps, et celles cherchant à optimiser l'emboîtement des temps dans des créneaux restreints, la troisième approche concernant l'articulation des flux temporels chercherait à modifier le contenu de certains de ces créneaux afin d'en augmenter la capacité d'accueil. Les solutions décrites par les salariés consistent d'une part, à accélérer ou maintenir la cadence professionnelle pour gagner du temps sur la réalisation des tâches et pouvoir de ce fait en réaliser davantage sur un même temps imparti, et d'autre part, à optimiser l'utilisation de certaines plages temporelles « sous-utilisées ». Bien que ces démarches s'appliquent à l'ensemble des temps sociaux, elles semblent avant tout mises en œuvre dans le contexte professionnel.

Afin de tenir leurs engagements et faire face au manque de temps, les salariés redoubleraient d'efforts. Dans cet objectif ils semblent mettre en œuvre trois démarches complémentaires visant à ne pas accumuler de retard. Ils peuvent chercher à maintenir un volume de travail constant au fil des jours, chercher à gagner en productivité grâce à la technologie, ou la mise en œuvre de conditions de travail spécifiques.

Pour faire face à leurs obligations professionnelles, certains salariés choisissent de fournir un effort continu, de ne jamais lever le pied. Ce sont des salariés qui disent être particulièrement investis dans leur travail. Ils expliquent avoir à cœur de remplir leurs « missions » et de s'y adonner tant qu'ils en sont capables. Les salariés qui adoptent cette approche ne prendraient des arrêts maladie que lorsqu'ils sont incapables de venir travailler. C'est le cas d'Adèle, cheffe de rang dans l'hôtellerie, qui travaille debout toute la journée, et ce malgré une entorse qui la fait souffrir depuis plusieurs mois. Benjamin, Ingénieur informaticien, explique qu'il ne s'arrête pas pour une « petite fièvre » ou un « mal de gorge » et que quand il a la grippe, il travaille

depuis chez lui. Cet engagement quasi inconditionnel qu'ils estiment nécessaire pour tenir leur rang semble s'approcher d'une éthique professionnelle. Pour sa part, Rose dit n'être « *jamais malade* », et quand son fils l'est, elle n'est pas non plus absente. « *Non je ne manque jamais, mon travail en premier. Je vis pour mon travail* », explique l'hôtesse. Chantal occupe un poste à responsabilités au sein d'une grande entreprise où la gestion des projets et de son équipe l'accapare au quotidien. Afin de faire face au volume des sollicitations qui lui sont adressées, elle explique devoir : « *maintenir une cadence de traitement, H24,7/7* ». Cet effort se prolonge durant ses congés où elle « *suit les mails pour éviter de retrouver la pile en rentrant* ». Les salariés semblent conscients de leur niveau de saturation, mais ils pensent qu'il leur serait difficile, voire impossible, d'augmenter le rythme pour rattraper un retard. Ils expliquent que c'est principalement pour cette raison qu'ils ne relâchent pas leurs engagements professionnels.

Si travailler en continu peut être une solution pour venir à bout de tâches plus importantes dans un même laps de temps, gagner en productivité serait une autre option que la technologie peut rendre possible. En effet, les pratiques d'utilisation individuelle de certaines technologies peuvent permettre aux salariés de réaliser la même tâche en moins de temps. L'ordinateur - tout comme la machine à écrire en son temps - a permis des gains significatifs de productivité pour l'ensemble des salariés. Toutefois ces gains de productivité n'ont pas été accompagnés d'une réduction de la durée du travail, mais d'une augmentation du périmètre des tâches à effectuer. En pratique, les gains collectifs de productivité semblent immédiatement compensés par un réajustement à la hausse de la tâche. Dans cette mesure, seules les utilisations individuelles peuvent permettre aux salariés de réduire le poids de leurs contraintes professionnelles. C'est le cas de Francis, un chef de projet informatique de 34 ans qui a régulièrement recours à plusieurs logiciels non fournis par son entreprise. Cette pratique à la marge des règles de l'entreprise lui permet de « *gagner plusieurs heures à chaque présentation* ». De son côté, Sylviane explique qu'elle fonctionne avec un système de bureautique en ligne et de gestion électronique des documents qu'elle s'est installée elle-même pour compenser le « *retard technologique* » de son entreprise. Elle a également recours à des « *cercles de réflexion restreints* », des « *cercles de chercheurs* » et des « *think tanks* ». Ces réseaux collaboratifs, qui fonctionnent sur le « *don contre-don* », lui permettraient de « *gagner du temps* » et de « *monter en qualité* ».

La troisième stratégie décrite par les salariés pour arriver à suivre la cadence de leur travail consiste à chercher l'isolement afin de gagner en concentration et en efficacité. Geneviève, 36

ans, employée au service de formation d'un grand établissement bancaire travaille en « open space ». Pour limiter les sollicitations continues des appels téléphoniques et se concentrer sur une tâche, elle ne peut pas décrocher le combiné, mais elle peut « *mettre en rouge* » son statut. Les salariés peuvent toujours la contacter, mais il y a « *ce petit panneau sens interdit* » qui peut les en dissuader si l'affaire n'est pas urgente. Élisabeth, directrice d'un centre périscolaire, cherche à « *rentabiliser* » ses heures de présence dans l'établissement afin de ne pas « *accumuler du travail en retard* ». Pour ce faire, elle limite les contacts et les échanges avec les collègues au strict minimum. Elle déjeune seule dans son bureau et profite de ce moment de calme pour avancer sur ses mails. Lorsqu'Inès, responsable de projet de société informatique, a du retard, elle cherche à « *s'organiser du home office* » ou à se mettre « *à l'écart* » dans une salle de réunion. De son côté, Chantal s'enferme dans son bureau lorsqu'elle a vraiment du travail urgent à faire. Pour compenser le temps qui leur manque dans la réalisation de leur travail, ces salariés cherchent à maintenir, voire à augmenter, une cadence déjà soutenue en toutes circonstances. Ils craignent d'accumuler du retard et redoublent d'efforts pour fournir ce qui est demandé.

Face à un travail qui peut paraître « *sans fin* », les salariés expliquent chercher à dégager de nouveaux temps à consacrer à leurs activités professionnelles. Ils invitent le travail à sortir de ses frontières spatiales et à « *l'intégrer* » (Clark, 2000 ; Rothbard, Phillips et Dumas, 2005) aux autres temps dans le but de trouver une utilité productive aux temps « *morts* ». Les salariés cherchent à mettre à profit des temps « *sous-utilisés* » en les convertissant en de nouvelles plages de travail. Ce qui revient à changer la qualité du temps pour en augmenter la capacité d'accueil, à rendre polychromes des temps qui étaient monochromes (Hall, 1992). Les temps de transport sont un exemple de ces temps polychromes que les salariés mettent en œuvre. Dans les bus, les métros, les trains ou les avions, la même scène se répète sans cesse. Partout, les salariés s'affairent à la tâche. Marc, 50 ans, contrôleur de gestion, arrive officiellement à 9 heures 30 au bureau, mais il a déjà travaillé deux heures dans le train. Il travaille également dans l'avion et parfois, quand il a le temps, dans l'aérogare. Francis, responsable de projet informatique, se déplace régulièrement en avion à travers l'Europe, mais il préfère le train pour se rendre de Toulouse à Paris. Certes, le voyage est plus long, mais il peut être entièrement mis à profit et s'il est « *efficace* » il estime faire « *une bonne journée de boulot* » dans le train. L'emploi du temps de Mathieu, 41 ans, cadre supérieur dans une société du numérique, est saturé de réunions dont il doute parfois de l'utilité. Pour répondre à ce sentiment de « *perte de temps* » le salarié cherche à convertir ces plages chronophages en des temps réellement

productifs. « *Je traite mes mails, j'essaie d'utiliser les réunions pour faire passer des messages, ça permet d'avancer sur des projets* », explique le cadre. Les salariés qui ont la possibilité d'emmener leur travail avec eux aménagent toute sorte de lieux pour y poursuivre leurs tâches. Une tablette d'avion, une terrasse de café, une salle d'attente ou de réunion peut faire office de bureau. Par ailleurs, à l'aide de leurs Smartphones, les salariés amènent leur travail jusque dans les lieux les plus privés et intimes.

En parallèle des dispositifs collectifs mis en place par les entreprises ou les différentes entités qui composent l'État et la sphère publique, les salariés semblent développer leurs propres arrangements pour répondre aux difficultés de conciliation qu'ils rencontrent au quotidien. L'inter connectivité des temps font de la question de l'articulation une problématique globale que les salariés tentent de saisir en mettant en œuvre l'ensemble des moyens à leur disposition. Leurs initiatives qui ont été décrites se regroupent sur deux approches complémentaires : L'une ambitionne de limiter les frictions et les conflits en réduisant la pression causée par les différents temps. Il est question de se dégager de l'étreinte du travail en en réduisant la place qu'il prend dans la vie et de chercher à se dégager de certaines responsabilités familiales, domestiques ou personnelles en déléguant ou renonçant à certaines activités. L'autre se concentre sur les possibilités d'articulation au quotidien. Le but n'est pas de réduire le flux temporel, mais de l'organiser. Afin de réussir à caser un maximum d'activités dans les temps impartis, les salariés cherchent à les organiser et à les comprimer. Ils jouent sur la porosité de leurs frontières (Kirchmeyer, 1992), leurs enchevêtrements et leurs contenus. Les salariés sont à la recherche d'arrangements, de souplesse ou d'autonomie pour réussir à ajuster au mieux leurs temps les uns avec les autres, mais également à la recherche de moyens pour comprimer les temps afin d'en faire rentrer plus dans une même durée.

Ainsi nous avons observé une myriade de pratiques d'articulation dépassant largement le cadre de l'entreprise et construites en réaction aux contraintes et aux opportunités propres à chaque salarié. Toutefois, à l'analyse, ces actions indépendantes se sont révélées connectées. Dans un premier temps nous présenterons les six stratégies rencontrées lors des entretiens. Il sera question de résumer chaque stratégie, de l'exemplifier puis de caractériser la population qui y a recours. Dans un deuxième temps, nous présenterons une lecture globale de l'ensemble des stratégies en déroulant le processus d'articulation autour des déterminants propres à chaque stratégie, puis nous proposerons une synthèse des stratégies d'articulation rencontrées.

## 2. Typologie de stratégies d'articulation des temps sociaux

L'analyse des récits des salariés fait émerger des convergences et des récurrences qui permettent d'obtenir une typification des stratégies d'articulations. Dans l'intention de construire cette typologie des comportements relatifs à l'articulation des temps, nous avons procédé par tâtonnement jusqu'à aboutir à la construction d'une typologie de six stratégies déterminées par leurs finalités, les moyens disponibles et le contexte dans lequel elles sont mises en œuvre.

Les finalités mises en lumière par l'analyse des discours se structurent autour de trois pôles, plus ou moins isolés selon les stratégies. L'articulation vise à générer ou soutenir une dynamique professionnelle, à maintenir une qualité de vie et à permettre des meilleurs gains économiques. Pour articuler les flux temporels, les salariés cherchent à les réduire ou à les organiser (cf. supra) en fonction des moyens dont ils disposent dans la sphère personnelle et professionnelle. Sous-traiter ou déléguer, disposer d'arrangements, de dispositifs de conciliation ou d'autonomie dans la sphère professionnelle sont autant de moyens pouvant être mis en œuvre pour articuler les temps sociaux. Enfin, si le contexte n'est jamais strictement identique et que les éléments qui participent à la décision finale tendent à fluctuer d'une personne à l'autre, quatre éléments sont apparus comme décisifs dans l'élaboration des stratégies d'articulation : la situation économique du salarié, ses engagements auprès de personnes dépendantes ou à charge, le cadre temporel de son activité professionnelle et le vécu au travail.

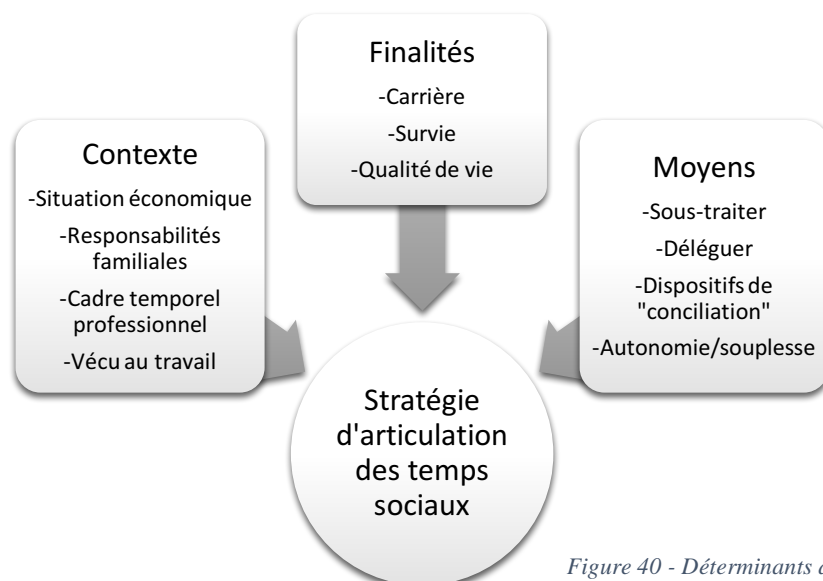


Figure 40 - Déterminants des stratégies d'articulation



Les six stratégies que nous déroulerons au fil de cette partie sont les suivantes : La préférence pour les temps professionnels, le renoncement aux temps personnels, l'endiguement des temps conflictuels (professionnels, familiaux ou personnels), la cohabitation des temps, le métissage des temps et le laisser-faire.

Les six stratégies retenues peuvent s'apparenter à des formes idéaltypiques au sens de Max Weber (1998 [1904]) dans la mesure où certains traits ont été accentués et d'autres, estompés, afin de faire ressortir ce qui rapproche ou éloigne les comportements individuels et faciliter l'interprétation. En l'état ces six stratégies permettent de qualifier l'ensemble des 85 stratégies individuelles étudiées.

#### Méthode de construction des types de stratégies.

Dans le but de construire une typologie des comportements stratégiques d'articulation temporelle que mettent en œuvre les salariés, nous avons commencé par lister l'ensemble des conduites décrites par les personnes interrogées dans le cadre de la seconde phase de terrain focalisée sur le secteur des services.

Nous avons isolé les récurrences et construit une première classification composée de quatre types, sur la base des moyens disponibles et mis en œuvre. Cette architecture, de prime abord pertinente, offrait une lecture concise des actions étudiées. Cependant elle ne permettait pas de saisir pleinement les raisons et les finalités de ces faits, agrégeant des salariés ayant des rapports aux temps à priori opposés<sup>222</sup>.

Afin de répondre à cet écueil, nous avons élargi le champ des éléments pris en considération. Ainsi, dans la perspective de faire émerger un cadre explicatif pouvant s'appliquer à l'ensemble des stratégies rencontrées, nous avons isolé les « ingrédients<sup>223</sup> » déterminants de chaque cas individuel. Puis nous avons regroupé les individus faisant état de choix similaires au vu des déterminants étudiés. Pour cela nous avons eu recours au concept de permutation (ou de délimitation) développé par le linguiste Saussure et repris par Martinet (Martinet, 1975). Alors

---

<sup>222</sup> A titre d'exemple : Pierre et Isabelle, qui n'ont accès à aucun dispositif d'articulation renoncent tous deux à des activités personnelles pour répondre aux sollicitations professionnelles. Or quand le premier le fait par choix, la seconde le subi.

<sup>223</sup> Nous empruntons la terminologie de Passeron (Passeron, 1991) reprise et développée notamment par Delphine Mercier et Ewan Oiry (Mercier et Oiry, 2010).

que la reproduction d'une expérience à l'identique n'est pas possible dans les sciences sociales (Popper, 2007 [1934]), la permutation permet de mettre en évidence les éléments de contexte qui jouent un rôle discriminant dans l'élaboration des stratégies. Rappelons que selon Lahire, « la notion de contexte est, en sciences sociales, à la fois l'une des plus floues et l'une des plus utiles en sciences sociales » (Lahire, 1996, p. 390). Dans notre cas, elle permet d'expliquer les inflexions des stratégies d'articulation a priori similaires. Si le contexte n'est jamais strictement identique et que les éléments qui participent à la décision finale tendent à fluctuer d'une personne à l'autre, plusieurs éléments sont apparus comme décisifs dans l'élaboration des stratégies d'articulation. Pour chaque type, plusieurs éléments déterminants ont ainsi pu être isolés, puis confrontés aux autres types.

Ce travail par tâtonnement a abouti à la construction d'une typologie de sept stratégies déterminées par leurs finalités, les moyens disponibles et le contexte dans lequel elles sont employées. Chaque stratégie étant le reflet d'une combinaison unique et partagée par l'ensemble des salariés appartenant au même groupe.

Nous avons alors testé la solidité de la typologie en cherchant à classer les stratégies des 41 salariés interrogés dans le cadre de l'utilisation du CET<sup>224</sup>. À la confrontation, nous avons buté sur plusieurs cas. Nous avons donc reproduit le même processus, d'isolement des éléments déterminants et d'examen de leurs importances pour les autres stratégies. Le processus de classification a abouti avec la création d'une huitième stratégie permettant de surmonter les traverses des esquisses précédentes. Nous en avons ensuite regroupé trois qui nous apparaissaient être l'expression d'un rapport commun aux temps et dont les expressions variables reflétaient davantage une hiérarchisation particulière autour d'un temps dominant (Grossin, 1996) différent, qu'une réelle différence de stratégie.

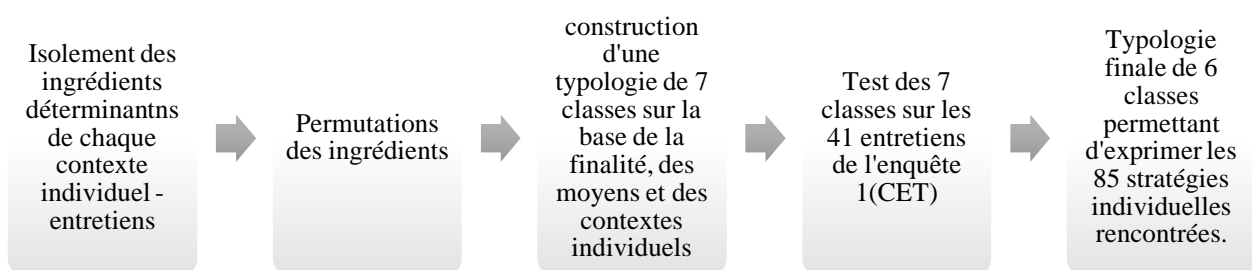


Figure 41 - Processus d'élaboration des stratégies d'articulation

<sup>224</sup> Nous avons exclu 2 entretiens réalisés auprès des négociateurs du compte épargne-temps (Henri et Clémentine) car le contenu du discours, orienté sur le fonctionnement collectif du CET, ne permettait pas de saisir le rapport individuel au temps de ces salariés.

## 2.1. La stratégie des préférences pour les temps professionnels

La première stratégie rencontrée consiste à s'investir, au-delà des attentes légitimes de l'employeur, dans le but de prouver son utilité pour l'entreprise et d'impulser une dynamique de carrière. Les salariés font le choix de la disponibilité pour l'entreprise et favorisent systématiquement les engagements professionnels lorsqu'ils entrent en conflit avec les autres temps sociaux. Ils abandonnent ponctuellement certains temps personnels plutôt que de chercher à les maintenir en parallèle des temps professionnels.

Amin, 31 ans, est ingénieur en « supply chain » pour une enseigne de la grande distribution où il occupe un poste « *théorique de cadre* ». En dehors du titre de « *chef d'équipe* », Amin ne dispose pas de l'ensemble des attributs de sa fonction. Son contrat est à l'heure et il ne bénéficie d'aucune autonomie supplémentaire par rapport aux autres salariés du magasin. Le jeune ingénieur explique ne pas avoir de « *semaine type* » et travailler en coupure avec trois heures de « *break* » dans l'après-midi. Son emploi du temps, établi par le directeur, en fonction « *des besoins et des manques* » relatifs aux « *aléas du métier* », se répartit, sans régularité, sur cinq des sept jours de la semaine. Amin dit être « *disponible* » pour son travail tous les jours de la semaine et que cela ne le dérange pas. L'ingénieur semble défendre une vision libérale du monde du travail, valorisant « *l'investissement personnel* » et la « *disponibilité* » pour l'entreprise. Il s'appuie sur une expérience professionnelle épanouissante pour faire valoir le modèle anglo-saxon, où les services fonctionnent « *H24* » et qui selon lui permet : « *d'avoir un rythme de travail et de vie en symbiose toute la journée* ». Il compare ses conditions de travail en France avec celles de l'Angleterre et conclut qu'il n'est « *pas pénalisant* » de travailler tous les samedis. Amin s'inscrit dans la perspective « *postfordiste* » décrite par Xavier Devetter (2002) où la satisfaction n'est pas uniquement liée à la simultanéité de ses loisirs avec ceux de son entourage, mais également à la disponibilité de ses fournisseurs de loisirs durant ses périodes de non-travail. Sa conception de la « *valeur travail* » semble également s'enraciner dans son éthique religieuse. Le jeune ingénieur illustre ses propos par une métaphore inspirée de sa confession musulmane : « *Ne te plains pas et avance, essaie pas trop de regarder la belle villa à ta droite, mais plutôt la petite maison à ta gauche et tu verras que tu es très bien en fait* ». Cette valeur de l'engagement professionnel apparaît d'autant plus évidente aux yeux d'Amin qu'il n'a pas d'autres engagements personnels contraignants pour le moment. « *À l'heure actuelle, je suis free* », résume l'ingénieur. Par ailleurs, le salarié explique ne pas être «

*carriériste* », mais vouloir « *progresser* », gagner en « *responsabilités* » et en « *liberté* ». Il précise avoir « *plein de projets* » qui justifient l'importance de son engagement professionnel actuel. Ainsi, pour expliquer son choix de s'engager « *à fond* » dans un travail pour lequel il gagne tout juste 1 300 euros par mois, l'ingénieur articule deux types de rationalités : en valeur et en finalité (Weber, 2008 [1921]).

Paolo, 26 ans, est originaire du Bénin. Il est venu s'installer en France en 2012 pour suivre un parcours d'ingénieur. À son arrivée, l'étudiant explique s'être : « *retrouvé dans l'engrenage études-travail pour pouvoir s'en sortir* ». En dehors des cours à l'université, Paolo a occupé un emploi de plongeur à mi-temps dans le restaurant d'un établissement hôtelier quatre étoiles de l'agglomération toulousaine. Lors de l'entretien, l'étudiant cumulait son travail au restaurant avec un stage à temps plein au sein d'une entreprise qu'il souhaitait intégrer. Ce double engagement ne lui a pas laissé beaucoup de temps pour s'investir dans sa vie privée. En dehors des « *amis de sa classe* » et des « *collègues* » de travail, Paolo dit n'avoir « *rencontré personne* ». Il estimait par ailleurs devoir maintenir ce rythme durant plusieurs années dans la mesure où s'il était recruté, il devrait « *s'investir au maximum* » pour donner une « *dynamique* » à sa carrière. Alors que le jeune homme associe le terme de « *sacrifice* » à la vie d'étudiant qu'il a mené et dit avoir « *beaucoup payé* » son investissement professionnel, Paolo explique acter sans relâche pour atteindre son objectif de vie : « *être à l'abri du besoin* », aussi bien pour lui-même que pour sa « *future épouse* ». Ce rythme est contraignant, mais il ne semble pas lui peser, car l'étudiant n'exprime pas de souhait de vivre autre chose pour l'instant : « *Je ne sais pas ce qui me conviendrait le mieux, peut-être avoir une vie de couple et réduire le temps de travail, mais vu qu'aujourd'hui c'est pas le cas je compense avec le travail et ça me va parfaitement* ».

La stratégie temporelle préférée par ces salariés est marquée par la volonté de s'inventer un avenir. Ils priorisent le travail qu'ils conçoivent comme la clé d'une vie recherchée. Ce choix leur paraît d'autant plus évident que leurs engagements personnels demeurent périphériques et ne rentrent pas directement en conflit avec leur vie professionnelle. Les « *sacrifices* » dont ils parlent sont perçus comme momentanés. « *Arrêter le sport* », manquer « *des sorties* », « *des fêtes* », ne pas avoir de « *petite amie* » font partie des sacrifices du quotidien pour ces salariés qui ont fait le choix de mettre en suspend leur vie privée le temps de lancer leur carrière.

Contrairement aux salariés qui cherchent à mobiliser des moyens collectifs ou individuels pour contenir l'influence du travail sur leurs vies privées, les cinq salariés qui ont fait le choix de cette stratégie ne cherchent pas à contenir les effets potentiellement envahissants du travail. Leur vie est uniquement centrée sur leur activité professionnelle. Ils ne cherchent pas à jouir de leurs temps, à l'opposé des travailleurs plus âgés qui chercheraient à multiplier leurs centres d'intérêt quitte à diminuer leurs engagements professionnels (Burnay, 2008). Ils recherchent au contraire à s'investir davantage que leurs collègues pour faire preuve de leur valeur pour l'entreprise. La priorisation du temps professionnel est la base de leur plan de carrière et de vie.

Contexte	Moyens	Finalité
-Pas de responsabilités familiales -Pas de besoins économiques -Travail vécu comme une opportunité	Arrangements	Carrière

Tableau 6 - Déterminants de la stratégie de préférence pour les temps professionnels

## 2.2.La stratégie du renoncement aux temps personnels

La deuxième stratégie consiste, lorsque les salariés ne disposent d'aucun moyen d'articulation à leur disposition, à renoncer par avance à l'ensemble des engagements personnels par peur qu'ils ne rentrent en conflit avec les temps professionnels. À son extrême cette stratégie consiste à créer un vide permettant de garantir un maximum de flexibilité aux temps professionnels tout en anticipant les conflits potentiels. Contrairement à la catégorie précédente, les salariés ne cherchent pas à intensifier leurs engagements professionnels, mais à en garantir le maintien.

À 54 ans, Isabelle, auxiliaire de vie, gagne 1250 euros nets par mois pour un temps plein qui s'étale sur toute la semaine. Elle ne gagne pas suffisamment pour faire appel à un prestataire de service et ne dispose pas non plus de réseau familial ou de proximité sur lesquels elle pourrait s'appuyer. En cas de conflit entre son travail et un autre temps, elle donne systématiquement la priorité à son travail. Elle ne fait plus de sport pour des raisons d'horaires et de coût. Isabelle n'est jamais disponible pour sa vie sociale ni pour les rendez-vous médicaux qu'elle décommande régulièrement ; tout comme le ménage auquel elle renonce au quotidien par manque de temps. Isabelle est isolée et abandonne toute activité (loisirs ou corvées) qui rentre en conflit avec ses temps professionnels. Elle n'arrive pas à concilier ses différents temps et

subit une vie qu'elle estime être déséquilibrée. Isabelle raconte : « *Dans la mesure où je vis uniquement pour le travail, je ne prévois rien, toute ma vie est basée... bon je ne vais pas faire la pauvre fille, mais toute ma semaine est basée sur le fait qu'on peut m'appeler, qu'on peut... voyez quand j'ai voulu mettre en place avec des amis jeudi après-midi je ne travaille pas on se rejoint, on m'a appelé. Et mes amis le savent, tout le monde sait que je peux être appelée. Tout tourne autour du travail. J'ai pas de rythme, pas d'horaires, pas de rythme [...]* ». Isabelle se sent « *empêchée* » dans sa vie sociale, dans ses loisirs et son engagement associatif. Elle a commencé par renoncer ponctuellement à des invitations, des événements, des spectacles, des sorties. Puis, elle s'est désengagée plus définitivement de certaines activités, comme le sport ou sa vie associative pour la lutte contre le cancer. Si Isabelle conserve certains engagements militants, elle n'arrive pas à participer aux actions qui sont organisées. La pression temporelle professionnelle que subit l'auxiliaire de vie au quotidien la pousse à rejeter toute forme d'engagements situés dans le temps. Elle n'arrive plus à prévoir et s'organiser par peur de devoir annuler « *au dernier moment* ». Chaque engagement est vécu comme une contrainte imposée de l'extérieur qu'elle s'applique à éviter : « *le week-end non plus, faut rien m'imposer, j'ai déjà les horaires toute la journée donc non pas le week-end, même pour les loisirs j'évite* ». Cette posture de retrait est le fruit de son expérience des horaires fractionnés et modulables, qui caractérisent la profession d'auxiliaire de vie à domicile. Isabelle dresse un lien de causalité direct entre le cadre temporel de son activité professionnelle et son désengagement de toute forme d'activités personnelles temporellement cadrées. Elle explique : « *J'ai renoncé à quasiment tout ce qui est activités, et puis mes collègues aussi. Je ne peux pas m'inscrire dans un club de sport, il m'est arrivé de dire à une personne : " demain midi j'ai un creux viens manger avec moi" et on m'appelait le matin en me disant vous avez un remplacement sur le midi, donc on annule et ça c'est régulier. Donc on ne peut rien prévoir, parce que tout ce que je prévois souvent je rappelle en disant non j'ai un remplacement* ». Le récit d'Isabelle s'inscrit dans la lignée des résultats de l'analyse de William Grossin qui établit, grâce à l'étude de « cahiers de doléance sur le temps », un lien entre la manière dont le travail est vécu et la qualité du temps libre. Plus le premier est souple et peu contraignant, plus les salariés meubleraient de manière « dense » et « riche » leur temps libre (Grossin, 1981). Par ailleurs, le critère économique du revenu serait également discriminant dans la qualité des loisirs consommés (Chenu et Herpin, 2002).

La renonciation est une stratégie de conciliation « par défaut » qui pousse Isabelle à se replier et s'isoler progressivement de ses amis et ses collègues (Paugam, 2010). À court terme cette stratégie semble s'apparenter à une priorisation des temps. Dans cette perspective, les salariés soumis à des sollicitations contradictoires arbitrent entre plusieurs engagements et renoncent à ceux qui rentrent en conflit avec le temps « dominant », généralement incarné par le temps de travail. À long terme, cette stratégie de priorisation semble pouvoir se répandre à l'intégralité des temps sociaux des individus. C'est le cas d'Isabelle, qui au fil des années a systématisé le principe, quitte à renoncer à des activités non conflictuelles. En effet, l'auxiliaire de vie, a développé une stratégie de protection visant à anticiper les possibilités de conflits pour les désamorcer. Or, le cadre temporel du métier d'aide à domicile, à l'image de celui d'urgentiste ou de gendarme, s'étale sans discontinuité sur l'intégralité des jours calendaires. Autrement dit, à tous moments, Isabelle peut être appelée pour une mission qu'elle ne pourra que difficilement refuser. Isabelle subit en effet des conditions temporelles particulièrement imprévisibles, qui la poussent à se replier dans une posture protectrice. Pour comprendre la complexité de sa situation, il est nécessaire de considérer l'ensemble de ses conditions de travail. Isabelle travaille à temps plein, mais ne connaît qu'une partie de ses missions à l'avance. Elle reçoit en début de mois un « *emploi du temps rempli à 80 ou 90%* », qui se complète au fil des semaines, en fonction des absences et des remplacements. Cette pratique, mise en place dans le cadre de la modulation du temps de travail, la place dans une position d'attente (Chauvin, 2010) de dépendance et de corvéabilité vis-à-vis de son employeur à qui elle « *doit des heures* ». De plus, la convention collective qui régit l'activité de la branche autorise les salariés à trois refus au maximum par an, ce qui semble avoir pour conséquences de générer chez Isabelle un état de « *stress permanent* » et de repli sur soi.

La stratégie de renonciation à la vie privée en faveur de l'activité professionnelle paraît se mettre en place en deux temps. Les salariés renoncent premièrement en réaction à des conflits de temps, puis ils systématisent et anticipent la renonciation en limitant leurs engagements personnels.

Contexte	Moyens	Finalité
-Cadre temporel professionnel rigide et imprévisible -Besoins économiques -Travail vécu comme épanouissement		Survie

Tableau 7 - Déterminants de la stratégie de renoncement aux temps personnels

## 2.3. La stratégie de l'endiguement ou du « containment »

La troisième stratégie consiste, dans un contexte de pénurie temporelle, à mettre en œuvre les moyens nécessaires pour contenir certains temps afin de maintenir un engagement satisfaisant dans les autres temps sociaux. Cette approche est la plus fréquemment envisagée par les salariés rencontrés. Ils endiguent, en fonction de leurs besoins ou de leurs choix, les temps personnels, familiaux ou professionnels.

### 2.3.1. L'endiguement des temps personnels

L'endiguement des temps personnels consiste, lorsqu'il y a conflit, à chercher à se dégager de manière momentanée des obligations personnelles (récréatives, sociales ou physiologiques) afin de se rendre disponible pour l'activité professionnelle ou familiale. Ce qui équivaldrait à positionner les temps personnels au plus bas de la hiérarchie des temps. Dans la pratique, renoncer aux temps personnels n'est pas toujours suffisant et les conflits temporels opposent parfois les temps professionnels et familiaux. Lorsque cela arrive, les salariés chercheraient à aplanir les tensions en transférant leurs responsabilités familiales vers des réseaux de soutien privés. S'ils n'y arrivent pas, il semble qu'ils renonceraient à leurs responsabilités professionnelles.

C'est le cas d'Élodie, 30 ans qui, à la suite de la séparation avec le père de son fils, a déménagé pour se rapprocher de sa sœur qui habite dans l'agglomération toulousaine, à plus d'une heure et demie de trajet de son ancien domicile. La jeune femme a partagé le foyer de sa sœur durant plus d'une année. Elle y a entrepris une reconversion, de la restauration vers « *la petite enfance* » où elle occupe désormais un temps partiel subi en tant qu'aide-auxiliaire de puériculture au sein d'une crèche collective. Depuis elle a déménagé et vit seule avec son fils de 9 ans, mais à proximité de sa sœur. Leurs organisations sont totalement imbriquées. Élodie embauche à 7 heures 30, alors, pour éviter de devoir le « *réveiller avant l'aube* » et qu'il « *poirote* » à la garderie, elle commence sa journée en déposant son fils chez sa sœur. C'est elle qui s'occupe de le faire petit-déjeuner, de l'amener et souvent de le récupérer à l'école. Ainsi, une à deux fois par semaines, dont le mardi soir, Élodie récupère son fils « *douché* » et en « *pyjama* ». La jeune mère compte également sur le soutien de son beau-frère qui se charge de



son fils lorsqu'elle fait des « *extras* ». En effet Élodie a des difficultés à boucler ses fins de mois avec les 1 100 euros nets que lui rapporte son temps partiel. Elle ne touche pas de pension alimentaire et seule les « *extras* » qu'elle accumule durant les soirées, les week-ends et les congés, lui permettent de « *tenir* ». Entre les sœurs, l'entraide est régulière au point de « *délocaliser* » certaines de leurs tâches domestiques. Élodie s'occupe de son ménage, mais explique déléguer à sa sœur la gestion d'une partie de son linge : « *Quand j'ai de grosses semaines et que par exemple mon ménage j'essaye de le faire le week-end parce qu'en vivant à deux dans un appartement ça me prend pas tout mon samedi, donc c'est surtout pour le linge. Je lave mon linge et ma sœur me le repasse. Je lui amène le linge propre ou même la panière sale et je le récupère il est propre et repassé* ».

Parmi les salariées qui ont recours à un réseau pour articuler leurs temporalités, il est possible de distinguer un sous-groupe composé par quatre salariées disposant d'arrangements individuels avec l'employeur. Au quotidien, ces salariées ont réussi à négocier un arrangement de leurs horaires. Certains ont fait décaler leurs horaires, d'autres ont négocié des plages « *d'indisponibilité* » ou des jours de repos particuliers. Dans le cadre professionnel, ils ne disposent pas de souplesse, mais d'un arrangement permanent censé faciliter leurs articulations temporelles. C'est le cas d'Élodie qui ne travaille plus le vendredi après-midi. Durant la dernière année, elle travaillait jusqu'à 18 heures 30, ce qui l'obligeait à faire « *une grande partie de la route de nuit* », car, une semaine sur deux, elle doit amener son fils chez son père qui habite à plus d'une heure de route (cf. chapitre 5). Cet arrangement horaire l'aide à concilier un moment particulier, prévisible et récurrent. Seulement au quotidien, elle ne dispose d'aucune souplesse d'organisation et se reporte sur les solutions apportées par sa famille.

Le choix du recours aux réseaux de proximité est dicté par l'absence de solutions alternatives. En effet lorsqu'une solution pérenne est envisageable, à l'image de l'aménagement des vendredis après-midi pour Élodie, cette dernière semble préférée par les salariées. La gêne qui peut être engendrée par le recours régulier au soutien des proches semble participer à renforcer la préférence pour une solution alternative, quand le désengagement des temps personnels ne suffit pas. À l'image d'Élodie, les salariées expriment ne pas vouloir « *abuser* » en demandant de l'aide pour une activité récréative, mais uniquement lorsqu'il s'agit de permettre une activité professionnelle.

Pour répondre à son manque de temps Élodie met en œuvre deux approches complémentaires : La première consiste à renoncer ponctuellement aux sollicitations émanant de la sphère personnelle qui entrent en conflit avec ses autres engagements (professionnels ou familiaux), qu'elle considère comme prioritaires. La seconde consiste, dans le cadre de ses obligations parentales, à s'appuyer au quotidien sur sa sœur et son beau-frère, comme Chantal (cf. supra) fonctionne avec des prestataires de service. Si Élodie n'hésite pas à s'appuyer sur eux pour pouvoir aller travailler, elle n'envisage pas de faire garder son fils le temps « *d'un ciné* » ou « *d'une sortie* ». Sans le soutien de ses proches, Élodie se « *débrouillerait autrement* ». Elle explique que son fils irait plus au CLAE, qu'elle n'accepterait pas « *d'extras* » en dehors des temps où il est chez son père et qu'elle devrait certainement renoncer davantage à « *sa vie sociale* ».

La stratégie d'endiguement des temps personnels consiste à chercher à articuler les temporalités en jouant prioritairement sur les temps personnels même s'ils ne sont pas directement impliqués dans la situation conflictuelle.

Contexte	Moyens	Finalité
-Cadre temporel professionnel rigide et imprévisible -Besoins économiques -Responsabilités familiales -Travail vécu comme épanouissement	Déléguer / Arrangements	Survie

Tableau 8 – Déterminants de la stratégie d'endiguement des temps personnels

### 2.3.2. L'endiguement des temps familiaux

L'endiguement des temps familiaux consiste à mettre en œuvre les moyens nécessaires pour contenir et déléguer les responsabilités familiales afin de maintenir un engagement satisfaisant dans les sphères professionnelles et personnelles. En cas de conflits, ces salariés utilisent l'autonomie dont ils disposent dans la gestion de leurs temps professionnels uniquement pour articuler leurs temps personnels. Les temps familiaux et les conflits qui les accompagnent sont délégués au partenaire et parfois sous-traités. L'endiguement des temps familiaux consiste donc

en cette possibilité de refuser, à un moment donné, de prendre en charge des responsabilités familiales qui pourraient nous incomber, afin de favoriser des temps personnels ou professionnels.

Alain et Julien sont collègues au sein d'une structure hôtelière de la région toulousaine. Alain, 45 ans, est responsable de la restauration où il gère une équipe de quinze personnes, Julien, son second, 40 ans, est chef de cuisine. Ils ont tous deux fait le choix de l'investissement professionnel et ont adopté le rythme de l'hôtellerie. L'un parle de « *passion* », l'autre de « *plaisir* » pour décrire la profession qu'ils ont pleinement embrassée. Ce sont des bourreaux de travail qui ne comptent pas leurs heures de présence. Ils ont des heures de coupure, qu'ils mobilisent pour « *faire de l'administratif* » ou « *rencontrer les clients* » plutôt que de rentrer chez eux. Le travail est le pilier de la vie de chacun des deux collègues qui partagent un rythme effréné depuis plus de quinze ans. Alain a « *besoin d'être actif* », Julien a « *besoin de travailler, besoin de bosser* ». Tous deux expliquent avoir privilégié leur carrière par rapport à leur vie familiale et expriment des regrets de ne pas avoir davantage vu leurs enfants grandir. Ils n'envisagent cependant pas de réduire leurs implications professionnelles, mettant en avant leurs besoins financiers et leurs stratégies de carrières. Interrogé sur ses choix de carrière Alain explique que son principal regret est d'avoir « *perdu du temps* » dans le gravisement des échelons. Les deux hôteliers ont fait le choix de privilégier leur vie professionnelle, mais ne renoncent pas pour autant à leur vie personnelle. Ils maintiennent des activités sociales et de loisirs le week-end, tout en s'aménageant des plages d'activité sportive en semaine. Ils ont également la main sur leurs emplois du temps et sont autonomes pour la prise de congés.

Les deux collègues sont mariés et ont des enfants dont ils s'occupent sur des périodes prédéfinies. L'un comme l'autre se voient en « *chef de famille* », dans un rôle principal de pourvoyeur économique qui peut être rapproché de celui du « *male breadwinner* » (Crompton, 1999 ; Le Feuvre, 1999 ; Maruani, 2001). Si leurs deux épouses sont également salariées, elles le sont à temps partiel et leurs revenus sont considérés comme complémentaires (Silvera, 2014) à celui de leurs maris. Alain a exprimé, tout au long de l'entretien, son autonomie temporelle et sa capacité à prendre du temps sans avoir à solliciter l'aval de sa hiérarchie. Il a expliqué gérer son temps en fonction de « *ses besoins* » et de « *ses envies* ». Il a décrit faire usage de cette souplesse pour répondre aux sollicitations professionnelles ou personnelles, sans jamais faire référence à une situation relative aux aléas de la vie familiale ou domestique. Le manager qui dit être « *joignable à tout moment pour les enfants* », raconte comment, dans la pratique, il

est davantage « *commode* » que ce soit sa compagne qui s’occupe de la gestion des aléas du quotidien : « *Elle travaille pour une société de nettoyage, elle est responsable de secteur pour la partie hôtellerie de la société de nettoyage, et donc elle gère différents sites et l’avantage c’est qu’elle bouge sans arrêt, donc si elle a besoin d’une demi-heure pour bouger c’est plus facile pour elle* ». Pour sa part Julien a toujours été débordé par son travail. Il résume le niveau de son engagement pour les aléas de la vie familiale en expliquant que : « *l’école appelle directement la mère* ».

La stratégie du « *containment* » des responsabilités familiales est structurée autour du couple et de la spécialisation des rôles et des responsabilités entre les partenaires. Afin que l’un puisse maintenir et développer une carrière potentiellement chronophage et conflictuelle avec ses engagements familiaux, l’autre va prendre en charge une partie des responsabilités familiales à son partenaire. Pour Alain, comme pour la majorité des salariés rencontrés, cette transition s’est opérée à la suite de l’arrivée des enfants et des congés de maternité. Il s’agit d’une spécialisation allant dans le sens du renforcement des rôles de production conférés aux hommes et de reproduction conféré aux femmes (Anxo, 2003 ; Lallement, 2008). Parlant de sa femme, Alain explique ne pas savoir « *si elle aurait fait d’autres choix* », mais que, « *à un moment donné c’était son souhait de prendre en charge les enfants, au moins en bas âge* ». Certains couples ont adopté une organisation leur permettant de se libérer tous deux des contraintes familiales et domestiques afin de pouvoir s’engager pleinement dans la vie professionnelle. Ces salariés participent à la vie familiale et domestique dans une mesure qui peut être semblable à celle de leurs partenaires, mais ils délèguent au conjoint, la gestion de la sous-traitance des conflits (Cingolani, 2012a) et donc la charge mentale qui l’accompagne (Haicault, 1984).

Contexte	Moyens	Finalité
-Cadre temporel professionnel souple et prévisible -Besoins économiques -Responsabilité de « chef de famille » conférée par le travail	Sous-traiter / Déléguer / Arrangements/ souplesse	Carrière

Tableau 9 – Déterminants de la stratégie d’endiguement des temps familiaux

### 2.3.3. L'endiguement des temps professionnels

L'endiguement des temps professionnels consiste à contenir le volume et la forme de l'engagement professionnel dans une optique de préservation des temps personnels et familiaux. Concrètement, les salariés définissent les contours d'un travail acceptable, d'un « bon travail », en termes de disponibilité temporelle. La stratégie consiste alors à utiliser les moyens professionnels disponibles pour maintenir le niveau et les formes de l'engagement professionnel dans les limites fixées.

Ces salariés, qui peuvent par ailleurs s'épanouir dans leur travail, sont soucieux de leurs équilibres personnels et n'hésitent pas à prendre de la distance avec leur travail quand celui-ci devient trop pesant. Cette posture doit être différenciée de celle du « retrait », proposée par Renaud Sainsaulieu (Sainsaulieu, 1993 [1977]) qui décrit des salariés qui subissent la mise à distance et pour lesquels l'emploi n'a de valeur que la rémunération qu'il prodigue. La prise de distance renvoie ici à une situation passée, caractérisée par un surinvestissement professionnel que les salariés ont associé à des épisodes de souffrances. Dans cette perspective, la prise de distance doit être considérée comme une réponse individuelle à un dysfonctionnement collectif. Le rapport au temps de ces salariés a été modifié par des événements marquants qu'ils associent à un rythme de vie privilégiant l'engagement professionnel sur les autres temps de la vie. Ces salariés disposent d'accès à des moyens de conciliation permettant d'articuler les responsabilités privées et professionnelles, cependant, l'équilibre qu'ils recherchent passe systématiquement par une réduction ou un encadrement strict de l'engagement professionnel. L'exemple de Jean-François, 49 ans, ingénieur informatique pour une société du numérique où il travaille pour le même client depuis une vingtaine d'années, peut être mobilisé pour illustrer cette stratégie. Au quotidien, sa tâche consiste à maintenir la fonctionnalité d'un programme utilisé pour les télécommunications d'un service de sécurité. Jean-François s'est longtemps impliqué dans son travail au-delà des horaires qui lui étaient imposés, considérant comme « *normal* », de par son statut de cadre, de s'investir « *sans compter* ». Quand il a commencé cette mission, il travaillait « *régulièrement les soirs et week-ends* ». La stratégie d'articulation de l'informaticien s'apparentait alors à celle du « métissage des temps » (cf. supra). Sans enfant, il articulait aisément sa vie de couple, de musicien amateur et d'informaticien passionné par les technologies. Le rapport au temps de Jean-François a basculé à la suite de « *la maladie* » de sa femme. Pour dégager du temps et accompagner la fin de vie de sa compagne, Jean-François a alors « *pris du recul* » sur son travail. On retrouve dans cette posture la figure du « dévoué »

décrit par Nathalie Burnay (2013). Lorsqu'il s'est retrouvé seul, l'ingénieur s'est alors replongé un temps dans le travail, avant de « lever le pied » durablement pour des raisons de santé. Au quotidien, son travail lui convient. Il dit ne pas voir le temps passer. Cependant, lorsqu'il y a des problèmes avec le « code », il ne se « prend plus la tête ». L'informaticien qui était pressé par l'urgence de son travail au point de le poursuivre jusque « dans le lit », explique comment il rythme désormais ses journées : « Une fois qu'arrive 16h45 j'ai fini ma journée je m'en vais, et puis ça attendra demain de toute façon [...] là l'objectif fixé c'est faire que le programme marche, il faut que ça vienne le plus tôt possible, mais tant que ça ne marche pas ça ne marche pas, je ne peux pas faire l'impossible donc je laisse comme c'est. Je ne manque pas de temps, je fais comme je peux ».

À la suite de ses études de comptabilité, Annabelle, 35 ans, a été embauchée dans la « plus grande banque » de sa ville d'origine. Elle s'y est investie sans compter, avec l'envie de prouver qu'elle pouvait réussir malgré un parcours scolaire qu'elle considérait comme : « mal parti ». Avec l'engagement sont venues les promotions et dans le contexte d'une ville de province, la mutation a été obligatoire. La nouvelle « affectation », preuve de sa réussite, a été extrêmement chronophage. En sus des deux heures de trajets quotidiens, la jeune banquière multipliait les heures pour compenser son manque « d'efficacité » sur un poste qu'elle découvrait. Après deux années, pavées de « sacrifices », Annabelle a obtenu une nouvelle mutation. Elle est de retour dans sa ville natale et occupe le poste qu'elle a toujours souhaité. Néanmoins, Annabelle a le sentiment que sa réussite professionnelle ne compense pas ce qu'elle appelle son « désastre » familial. La jeune femme a vécu une séparation douloureuse qu'elle associe directement et quasi exclusivement à cet épisode de sa vie professionnelle. Depuis, elle a ralenti son rythme de travail et prend volontairement de la distance afin d'éviter de revivre cet événement « traumatisant » de son passé. Elle s'est remise en couple et compte s'investir pour préserver ce nouveau mode de vie qu'elle sait en danger. Elle a pris du recul et explique que le travail n'est plus le seul centre de sa vie : « J'ai eu une période où il n'y avait que le travail, c'était au-dessus de tout, et maintenant non, j'ai pris du recul et maintenant le travail est beaucoup moins important que la vie de famille, parce que j'ai mes enfants qu'une semaine sur deux, parce que la semaine où je les ai je me rends compte que c'est eux en priorité ». Concrètement, Annabelle ne reste plus au bureau tous les soirs sauf si elle a « un dossier vraiment urgent » à traiter. Elle a décidé de faire une pause dans sa carrière. Durant les huit dernières années passées au sein de cet établissement bancaire, elle estime avoir suffisamment gagné en « coeff » pour pouvoir « prendre le temps » de faire évoluer son poste. Elle ne compte plus prendre de « risques »,

d'autant plus que le prochain palier de carrière est celui du management et qu'il risque de s'accompagner d'une augmentation significative du temps professionnel. La banquière résume sans ambiguïtés sa nouvelle situation : « *Je n'étais pas épanouie dans ma vie personnelle, maintenant je le suis. Je n'étais pas épanouie dans ma vie professionnelle, maintenant si* ».

Parmi les salariés qui ont fait le choix de la prise de distance, on retrouve également des personnes, à l'image de Paul, fonctionnaire territorial, qui ont été « blessés » par un épisode de leur vie professionnelle. Pour le chargé de mission de 60 ans, c'est la remise en question de son pointage du temps de travail par une directrice « *fraîchement nommée* », qui semble avoir été l'élément déclencheur. Le salarié, qui considérait alors que son investissement professionnel était « *largement supérieur* » à ce qui lui était demandé a décidé, suite à cet incident, de « *se détacher* » du travail pour consacrer davantage de temps à sa famille et à son loisir favori : la chasse. Désormais, il « *décompte systématiquement* » son temps de travail et « *exige des journées de récupération* » quand il avait l'habitude de « *donner des heures* » et de placer ses congés sur le compte épargne-temps. Paul résume son nouveau rythme en disant simplement qu'il vit « *mieux qu'avant* ».

Pour ces salariés, il n'est pas question de trouver une solution pour s'occuper des enfants après l'école, mais de trouver une solution pour pouvoir passer ce temps avec eux. Ces salariés considèrent leur balance des temps comme relativement équilibrée et voient dans le surtravail un facteur direct de rupture de cette stabilité. Ils pourraient s'investir davantage, comme par le passé, sur des projets qui les intéressent, mais ils craignent de ne pas être en capacité de contrôler les conséquences que pourraient avoir ces engagements. Le nouvel équilibre, qu'ils cherchent à produire ou préserver, découle d'une requalification des temps caractérisée par le déclassement des temps de travail. Au-delà de l'inversion des priorités, ces salariés ont tendance à raccourcir leur horizon temporel. Ils cherchent à ralentir au contraire de l'ensemble de la société décrite par Hartmut Rosa (Rosa, 2011, 2014). Le présent prend davantage de poids que l'avenir, mais il se construit sur la mémoire et en référence à un passé (que l'on ne souhaite pas voir se renouveler) à l'inverse du régime de présentisme décrit par Hartog (2003). Du point de vue de l'organisation professionnelle, ces salariés insistent sur l'importance du cadre temporel du travail, critiquant les risques d'être phagocyté par le travail « *à la tâche* » ou au « *forfait jour* ».

L'endiguement des temps professionnels consiste à contrer l'envahissement des temps personnels et familiaux par les temps professionnels. Il consiste à résister à la domination des temps professionnels en combinant, une prise de distance avec les objectifs de carrière, une diminution de la disponibilité pour l'entreprise, des dispositifs de temps choisis et le recours à des réseaux privés pour solutionner les situations conflictuelles.

Contexte	Moyens	Finalité
-Cadre temporel professionnel rigide et prévisible – Travail vécu comme un risque	Déléguer / Arrangements/ souplesse	Qualité de vie

Tableau 10 - Déterminants de la stratégie d'endiguement des temps professionnels

#### 2.4. La stratégie de la cohabitation des temps sociaux

La stratégie de la cohabitation consiste à déployer une gamme étendue de moyens afin de maintenir l'ensemble des engagements professionnels et privés souhaités. Par la mise en œuvre de l'ensemble des moyens dont ils disposent : souplesse et autonomie dans la gestion des temps professionnels, un revenu suffisant pour faire appel à des prestataires de services et un réseau privé qu'ils peuvent mobiliser en cas de besoin, les salariés qui ont adopté cette stratégie maintiennent un niveau d'engagement qui leur apparaît comme satisfaisant, dans l'ensemble des sphères de leurs vies. Ces salariés s'investissent lourdement dans le travail tout en maintenant une vie personnelle et familiale épanouie.

Chantal, 49 ans, est cadre dirigeante dans une grande entreprise du numérique, son mari est directeur d'édition. Tous deux travaillent plus de 50 heures par semaine. Pour gérer leurs trois enfants, et particulièrement le plus jeune, âgé de 8 ans, ils font appel à plusieurs prestataires de service. Ironisant sur son rôle de mère, Chantal explique son organisation : « *Oui, mais il faut quand même faire à manger, mais c'est pas moi qui fais à manger. Oui, donc je suis une mère indigne, non, mais je ne m'en occupe pas, je ne fais pas ses devoirs. J'ai organisé les choses pour qu'il soit à l'étude pour faire ses devoirs, que quelqu'un vienne le chercher, qu'il soit encadré jusqu'à 19 heures et que voilà. (À 19 heures c'est votre mari qui arrive ?) Non les enfants se gèrent ensemble pendant 1 heure, mais il y a une dame qui les garde et qui fait à*



*manger aussi.* » Chantal décrit un système complexe reposant sur un ensemble de prestations régulières qui participent à rythmer sa vie. Pour illustrer l'importance de cette aide extérieure quotidienne, la salariée explique qu'un seul jour d'absence de « *la dame* » suffit pour que le couple soit de « *mauvais poil* » et que des « *tensions* » se créent « *dans la maison* ». Pour les tâches ménagères, le couple a également recours à une prestation de service. Chantal s'occupe de l'organiser, elle fait ses courses « *en ligne* » le vendredi soir pour la semaine, elle prépare des menus et soustraite la réalisation à « *la dame* ». « *Je planifie, elle réalise* », résume la cadre dirigeante. Si la gestion quotidienne des responsabilités familiales et domestiques du couple sont assurées par des prestataires de services, l'utilisation systématique du pronom personnel « *je* » dans le discours semble démontrer que l'organisation de cette sous-traitance est exclusivement le fait de Chantal. Son mari partage l'effort économique de cette organisation, mais n'investit pas directement du temps. Quand les enfants sont malades ou que la « *nounou* » est en congés, alors c'est systématiquement Chantal qui organise une solution de repli avec sa mère ou sa belle-mère. Selon la littérature, ce serait quasi exclusivement aux femmes qu'incombe ce rôle d'organisation des temps familiaux (Barrère-Maurisson, 2003) comme des temps domestiques (Haicault, 1984). Par ailleurs grâce à l'autonomie dont elle dispose, Chantal arrive à maintenir un engagement fort dans plusieurs sphères. Elle explique avoir toujours été professionnellement « *très engagée* », œuvrant à la réalisation de sa carrière sans discontinuer malgré ses trois grossesses. Elle fait du sport deux fois par semaine sur des créneaux qu'elle bloque en journée. Elle maintient une vie qu'elle qualifie de « *Parisienne* », socialement riche et épanouie. Chaque semaine, Chantal organise des sorties « *expos* », « *cinéma* » ou « *resto* » avec ses amis ou son mari. Pour les enfants, Chantal et son mari ont sanctuarisé le dîner, deux heures de ruptures quotidiennes consacrées à la famille, avant de retourner « *faire des emails sur le canapé* ».

À l'image de Chantal, les autres salariés qui suivent la stratégie de la cohabitation arrivent à maintenir un fort niveau d'engagements grâce à une organisation poussée, alliant souplesse professionnelle, prestation de service au quotidien et réseaux de solidarité pour les cas exceptionnels. Ces salariés, fortement engagés dans leur travail ont trouvé le moyen de réduire les temps d'engagements contraints pour se consacrer à d'autres engagements choisis (vie associative, sport, loisirs, vie sociale, vie familiale).

Contexte	Moyens	Finalité
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cadre temporel professionnel souple et prévisible               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Responsabilités familiales</li> </ul> </li> <li>– Travail vécu comme épanouissement</li> </ul>	Sous-traiter / Déléguer / Arrangements/ souplesse	Carrière

Tableau 11 – Déterminants de la stratégie de cohabitation des temps sociaux

## 2.5. La stratégie du métissage des temps

La cinquième stratégie consiste à décloisonner la frontière entre temps personnels et professionnels, afin de rendre soutenable un investissement professionnel au-delà de la normale, en y dégagant un intérêt personnel autre que le salaire. Il s’agit de rendre acceptable un investissement professionnel étant, à priori, surdimensionné et au détriment d’investissement dans la sphère personnelle. Cette stratégie s’inscrit dans une logique d’enrichissements mutuels des temps sociaux (Kirchmeyer, 1992 ; Tremblay, 2012b).

Ces salariés s’investissent dans leur vie professionnelle sans compter et sans que cela ne semble avoir d’impact indésirable sur leur vie privée. Ils font le choix de prioriser les temps de l’activité professionnelle et acceptent ce que d’autres considèrent comme des débordements. D’un point de vue quantitatif, les temps dédiés à l’activité professionnelle sont nettement supérieurs à l’ensemble des autres temps sociaux. Cependant, ces salariés trouvent un équilibre dans cette répartition. Ils disposent de suffisamment de souplesse d’organisation pour que le travail ne rentre pas en conflit avec leurs autres engagements. Ces salariés expliquent ne pas compter leur temps de travail.

Sylviane, 54 ans, est cadre dirigeante au sein d’une grande entreprise en reconversion. Depuis trois ans, elle est en charge du « programme de transformation interne » de l’entreprise. Pour réaliser ce travail, Sylviane dispose d’une « équipe restreinte » de sept personnes. Sa mission consiste à proposer de nouvelles orientations stratégiques afin de sortir d’un secteur d’activité en pleine restructuration. Les enjeux sont de taille avec plus de 100 000 emplois menacés à terme. À ce poste, comme aux précédents qu’elle a occupés tout au long de sa carrière, Sylviane travaille « sans compter ses heures ». Ses journées de travail sont consacrées en grande partie à « des échanges », en réunion ou au téléphone. Alors pour avancer sur le « fond des dossiers »

la cadre a mis en place des routines qu'elle nomme ses : « *habitudes très personnelles* ». Elle explique être derrière son ordinateur « *où que ce soit au plus tard à 8 heures* » pour traiter ses courriels avant le début des réunions et de la journée de bureau qui s'étend généralement jusqu'à 20 heures. Elle prend alors deux heures de pause, pour « *souffler* », avant de se remettre à travailler « *jusqu'à 1 heure – 1 heure 30 du matin* ». Parfois, il lui arrive de « *faire des nocturnes un peu prolongées* » et de travailler jusqu'à « *3 ou 4 heures* » du matin. Sylviane enchaîne les semaines de plus de 70 heures et se voit en « *super travailleuse* ».

Toutefois ce rythme de travail, qui pourrait apparaître comme démesuré aux yeux de la majorité des salariés ne semble pas lui peser. Ce cadre lui convient dans la mesure où elle dispose de suffisamment d'autonomie pour s'organiser à sa guise. En effet, pour Sylviane, « *la conciliation* » dépend de « *l'autonomie et non du temps passé au travail* ». Elle considère que le temps ne doit pas être envisagé en termes de « *durée* », mais de « *contenu* ».

Certes l'amplitude des horaires professionnels de Sylviane est très élevée, cependant elle ne semble pas générer pas de conflits profonds avec ses temps personnels pour quatre raisons principales :

Premièrement, Sylviane n'a pas d'engagements personnels chronophages. Elle n'a pas d'enfants ni de personne à charge et son compagnon est tout aussi engagé dans sa vie professionnelle qu'elle. Elle est donc relativement disponible pour son travail.

Deuxièmement, elle dispose de suffisamment de souplesse et d'autonomie pour se consacrer à des obligations personnelles quand cela est nécessaire. Si elle n'en a pas le statut, Sylviane se considère comme une : « *travailleuse nomade* ». Elle a recours au « *télétravail gris* » et au « *home office* » et ne rend compte à personne sur ses temps de travail et de présence. Elle aménage son emploi du temps selon ses besoins, intercalant un rendez-vous médical ou un déjeuner avec un ancien collègue si nécessaire. Sylviane décroïsonne ses temps pour mieux les articuler.

Troisièmement, elle a aboli certaines frontières entre temps professionnels et personnels rendant caduque une vision uniquement quantitative de son investissement. Ainsi, elle se refuse à voir les temps de formation comme des temps professionnels quand ils servent tout au long de la vie. À l'inverse, elle considère qu'un lunch avec un ancien collègue peut être considéré comme un temps professionnel dans la mesure où il peut apporter des éléments de réflexion utile dans son travail quotidien. Elle explique : « *J'ai aussi une organisation du travail très autonome qui fait aussi que dans le cadre de mes activités donc sur une plage horaire très*

*étendue, j'arrive à faire rentrer aussi des choses qui sont à la périphérie de mon job et qui me nourrissent dans mon job notamment par exemple le fait d'échanger avec des réseaux qui sont externes à l'entreprise, mais qui nourrissent à la fois mon niveau de connaissance et de compétences, mon employabilité aussi au passage à titre personnel et également la réflexion sur les dossiers que j'ai à traiter. [...] Je travaille beaucoup c'est vrai, mais chez moi la vie perso et professionnelle sont quand même très liées [...] Moi j'estime que c'est équilibré parce qu'il y a des choses que certains pourraient qualifier de professionnelles, mais moi je trouve que c'est un enrichissement personnel donc voilà, c'est sûr que je ne fais pas du tricot, je ne vais pas à la piscine, et il y a des moments de liberté que j'accorde justement à des rencontres qui sont de nature un peu professionnelle, mais de loin en loin, des choses qui me nourrissent dans tous les cas, qui m'intéressent. »*

Quatrièmement, Sylviane n'a pas l'impression de manquer de temps. Elle arrive à prendre cinq semaines de congés chaque année et explique avoir « *sanctuarisé* » ses week-ends pour sa vie personnelle et familiale. La cadre conclut l'entretien sur ces mots : « *Globalement, je considère que j'ai assez de temps, je n'ai pas l'impression de manquer profondément de temps, je n'ai pas beaucoup de temps disponible, enfin de temps à ne rien faire, mais je n'ai pas non plus l'impression d'être pressée par le temps* ».

La vie de Sylviane est rythmée au quotidien par son activité professionnelle au point de se mélanger, d'estomper les frontières et parfois ne faire plus qu'un avec ses autres temps sociaux. Cette stratégie, qui apparaît comme satisfaisante à court terme, est également orientée vers le long terme dans une perspective de carrière. Conditionnant la poursuite de cette stratégie sur son état de santé, Sylviane envisage par ailleurs de continuer à ce rythme jusqu'à la retraite.

La stratégie du métissage des temps est basée sur la prédominance des temps professionnels qui interpénètrent et se mélangent plutôt qu'ils ne s'opposent aux temps personnels. Au-delà de la porosité qui permet la rencontre et la cohabitation de plusieurs temps sans qu'il y ait de réels mélanges, comme lorsqu'un parent effectue une conversation professionnelle alors qu'il s'occupe de son enfant - où les deux temps cohabitent et se dérangent, mais ne se mélangent pas - le métissage est le résultat du mélange de plusieurs temps. Comment qualifier le temps qu'un musicien professionnel<sup>225</sup> passe à pratiquer son instrument favori ? Ce n'est pas un temps

---

<sup>225</sup> Au sujet de la « société de la culture » et des artistes, André Gorz (2004 [1988] : 309) parle de la maîtrise du temps des intermittents pour qualifier leur rapport au travail.

professionnel, car il n'est ni rémunéré ni imposé. Cependant, est-ce un temps de loisir quand l'on sait que le musicien doit impérativement s'entraîner pour maintenir son niveau professionnel ? N'est-ce pas plutôt les deux à la fois ? À l'image du musicien, les salariés qui ont opté pour le métissage des temps ne perçoivent pas de dichotomie évidente entre les temps personnels et professionnels. Dès lors, ils ne mesurent pas leurs engagements d'un point de vue quantitatif. Leurs temps s'interpénètrent et s'enrichissent les uns, les autres.

Contexte	Moyens	Finalité
-Cadre temporel professionnel souple et prévisible -Pas de responsabilités familiales - Travail vécu comme épanouissement + statut social	Sous-traiter / Arrangements/ souplesse	Carrière

Tableau 12 – Déterminants de la stratégie de métissage des temps

## 2.6.La stratégie du laisser-faire

La sixième et dernière stratégie décrite par les salariés consiste à ne pas se préoccuper des questions de temps, à « laisser-faire ». Cette approche est celle des salariés qui paraissent étrangers aux questions d'articulation des temps sociaux.

Agnès a 53 ans. Suite à un problème de santé, qui touche la cornée de ses yeux, elle a récemment changé de métier. Elle travaillait dans la comptabilité avant de se reconverter dans la petite enfance où elle occupe désormais un poste d'aide-auxiliaire de puériculture au sein d'une crèche associative de la région toulousaine. Comme l'ensemble des salariés qui ont opté pour cette stratégie, Agnès ne manque pas de temps. Ses horaires de travail ne sont pas réguliers, mais ils sont fixes et connus trois semaines à l'avance, ce qui lui permet de s'organiser. Le contrat d'Agnès, comme celui de ses collègues est à temps partiel. Elle effectue un service de 32 heures, dont trois jours pleins et deux demi-journées. S'il arrive parfois que ses horaires débordent, lors de la réunion mensuelle qui a lieu le premier lundi de chaque mois, de 17 heures à 19 heures 30 ou lors des passations de fin de service, au quotidien les frontières entre la sphère professionnelle et les autres sphères de la vie sont étanches, ce qu'elle apprécie grandement. Ponctuellement, pour Noël ou Pâques, il lui arrive de préparer, par choix, « deux ou trois trucs

à la maison, mais pas plus ». Son travail est parfois « *épuisant* », mais Agnès a connu « *pire* » au cours de sa carrière et estime être « *quand même pas mal lotie* ».

Dans sa vie personnelle, la salariée ne manque pas de temps. Sur ses temps libres, elle s'adonne principalement à la marche et à la lecture. Pour les tâches domestiques, dont elle estime avoir la charge à 80%, elle a mis en place des routines : « *je suis très organisée, c'est carré, peut-être trop même parce que c'est toujours pareil, le samedi matin ça va être les courses, le samedi après-midi c'est autre chose, le dimanche matin ça va être le ménage à fond, le dimanche après-midi vers 17 heures si je suis à la maison c'est le repassage* ».

Lors de l'entretien, Agnès a cherché en vain des situations conflictuelles. Or ses obligations professionnelles et personnelles sont réglées et ne se rencontrent presque jamais. Ses temps professionnels ne sont pas envahissants et se cantonnent à des plages bien déterminées. Les seuls changements ponctuels sont dus à des demandes de remplacements, qu'Agnès apprécie au vu de sa situation économique. Les temps personnels ne débordent pas davantage. Pour la salariée il est « *hors de question* » de planifier un rendez-vous médical ou autre sur un créneau dédié à son activité professionnelle. D'autant plus qu'elle dispose de deux demi-journées hebdomadaires qu'elle peut utiliser à cet escient. Dans le cas où un engagement personnel doit avoir lieu sur un temps professionnel, Agnès n'a pas de difficultés pour se faire remplacer.

La situation n'a pas toujours été aussi apaisée pour la salariée. Elle a traversé différentes phases au cours desquelles elle a été « *à fond dans le travail* », puis « *à la maison* » pour s'occuper à « *100% des enfants* », avant de « *recommencer à mi-temps* », puis de divorcer et de se « *jeter à fond dans le boulot* ». La réorientation professionnelle lui a permis de prendre de la distance avec les temps professionnels, mais le cœur de cette nouvelle organisation est avant tout le fruit de la « *réduction* » de ses « *obligations personnelles* ». Elle résume : « *je n'ai plus d'enfants j'ai plus rien, enfin j'ai plus de contraintes on va dire [...] j'ai moins d'obligations c'est un fait donc je prends plus de temps pour moi* ».

Les salariés sont organisés et n'ont pas de difficultés particulières au quotidien. La stratégie du « laissé faire » consiste à ne pas se soucier des questions de temps dans la mesure où une batterie d'habitudes et de routines, permettent d'anticiper et d'aplanir les potentiels conflits avant qu'ils n'aient lieu. Interrogés sur leurs dispositions entre le temps et l'argent dans leur situation actuelle, l'ensemble des salariés de cette catégorie font par ailleurs valoir leur préférence pour l'argent.

Contexte	Moyens	Finalité
Pas de conflits ou de manque de temps	NA	Qualité de vie

Tableau 13 - Déterminants de la stratégie du laissé faire.

L'analyse des discours recueillis auprès des 85 salariés interviewés a permis de faire ressortir un ensemble de pratiques d'articulation ancrées à la fois dans la sphère professionnelle et dans la sphère privée. Au-delà de la diversité des pratiques observées, un ensemble de six stratégies d'articulation a pu être mis au jour. (1) La préférence pour les temps professionnels, (2) le renoncement aux temps personnels, (3) l'endiguement des temps conflictuels, (4) la cohabitation des temps, (5) le métissage des temps, (6) le laisser-faire. Sous les apparences individuelles de chaque comportement, ces stratégies reflètent des caractéristiques sociodémographiques communes qui laissent entrevoir l'effet de déterminants sociaux qu'il reste à définir.

Dans la troisième et dernière partie de ce chapitre, nous nous attacherons premièrement à caractériser les populations enclines à chaque stratégie avant de définir les déterminants sociaux de l'articulation des temps des salariés rencontrés.

### 3. Stratégies et caractéristiques sociodémographiques des usagers

Les rapprochements qui ont été opérés sur la base des récits des comportements individuels recueillis lors des entretiens ont permis de faire émerger une typologie de six stratégies d'articulation. Au-delà des apparences individuelles de chaque comportement, les salariés qui mettent en œuvre la même stratégie, partagent également des caractéristiques sociodémographiques qui permettent d'affiner la typologie en rattachant les stratégies d'articulation à des déterminants collectifs. Ainsi on s'aperçoit que le sexe, l'âge, le nombre d'enfants à charge et la situation conjugale peuvent être utilisés pour caractériser les populations. Les stratégies apparaissent également corrélées à des variables socioprofessionnelles comme le niveau de revenu et la profession exercée, contrairement aux résultats mis en avant par Herpin (1980) qui, sur la base de la première « enquête emploi du temps » réalisée en 1976 par l'Insee, concluait que seuls comptaient les déterminants anthropologiques et démographiques. Ainsi, nous nous attacherons dans un premier temps à présenter les déterminants sociodémographiques de chaque groupe afin de typifier les différentes stratégies, puis nous présenterons une synthèse des stratégies d'articulation.

#### 3.1. À chacun sa stratégie, démographie des articulateurs

##### 3.1.1. Les salariés qui font le choix des temps professionnels

Le groupe des salariés ayant adopté la stratégie de la préférence pour les temps professionnels se compose de quatre hommes et d'une femme. Il s'agit du groupe le plus jeune de l'échantillon avec une moyenne d'âge de 30 ans. Fred est manager dans une société de transports de passagers, Pierre et Amin travaillent dans la grande distribution, Solène est assistante de direction dans un service de ressources humaines et Paolo cumule un emploi de plongeur dans un hôtel avec son stage de fin d'étude d'ingénieur. Tous ont au minimum un diplôme universitaire de premier cycle et gagnent en moyenne 1 420 euros nets par mois pour des horaires allant au-delà de ce qui leur est contractuellement imposé. Ce groupe est également caractérisé par l'absence d'enfants ou de personnes à charge. Il s'agit de nouveaux entrants, qui disent être demandeurs de « challenges » professionnels et souhaitent ardemment s'intégrer et



progresser dans leur entreprise. La priorisation de la vie professionnelle est pour eux une évidence en début de carrière, que ce soit pour apprendre ou faire leurs preuves.

Prénom d'emprunt	Age	Sexe	Niveau d'étude	Métier	Secteur d'activité	Type de contrat	Temps du contrat	Revenu (€)	Situation conjugale	Enfants à charge
Fred	25	M	Bac+2	Manager	Transport	CDI	35	1 350 €	Célibat	0
Solène	34	F	Bac+4	Ressources humaines	FPT	CDI	Forfait jour	2 000 €	Couple	0
Pierre	32	M	Bac+2	Manager + Opération	Service	CDI	Forfait jour	1 450 €	Mariage	0
Paolo	26	M	Bac+5	Hôtellerie-ingénieur	Service	Intérim	12+35	1 000 €	Célibat	0
Amin	31	M	Bac+5	Ingénieur	Service	CDI	35	1 300 €	Célibat	0

Tableau 14 - Caractéristiques sociodémographiques- stratégie de la préférence pour les temps professionnels

### 3.1.2. Les salariés qui renoncent à la vie privée

La stratégie de renonciation à la vie privée est la moins fréquente sur l'ensemble de l'échantillon. Elle a été décrite par trois salariées, deux auxiliaires de vie et une infirmière. Toutes trois sont « passionnées » par leur métier, mais dénoncent un cadre temporel professionnel atypique et irrégulier auquel elles sont soumises. Elles ne disposent d'aucune autonomie temporelle professionnelle. Dans la sphère personnelle, aucune n'a de personne à charge, ni parent, ni enfant mineur ou dépendant. Ce sont des salariées qui vivent seules avec un revenu légèrement supérieur au SMIC. Si les questions économiques ont été abordées dans le cadre de certaines activités, le manque de ressources ne semble pas déterminer cette stratégie d'articulation. Les trois déterminants principaux sont : le cadre temporel désynchronisé et irrégulier de l'activité ainsi que l'absence de contraintes personnelles imposées/ impératives et le manque d'accès à des solutions d'articulation.

Prénom d'emprunt	Age	Sexe	Niveau d'étude	Métier	Secteur d'activité	Type de contrat	Temps du contrat	Revenu (€)	Situation conjugale	Enfants à charge
Isabelle	54	F	CAP / BEP	Auxiliaire de vie	Service	CDI	35	1 250 €	Célibat	0
Coralie	39	F	CAP / BEP	Auxiliaire de vie	Service	CDI	25	850 €	Célibat	0
Marine	49	F	Bac+2	Infirmière	FPH	CDI	35	2 000 €	Célibat	0

Tableau 15 - Caractéristiques sociodémographiques- stratégie du renoncement à la vie privée

### 3.1.3. Les salariés qui font le choix de l'endiguement

La stratégie de l'endiguement est la plus répandue, elle regroupe 36 des 85 salariés interviewés. La population hétérogène de ce groupe, s'homogénéise grandement lorsque l'on considère les sous-groupes composant chacune des trois alternatives observées.

-Les salariées qui pratiquent l'endiguement des temps personnels sont exclusivement des femmes. Elles sont au nombre de 10, d'une moyenne d'âge de 40 ans, toutes issues du secteur des services, dont 6 auxiliaires de vie, 1 aide-auxiliaire de puériculture et 2 salariées de l'hôtellerie. Le groupe se caractérise par sa précarité économique, avec le revenu moyen le plus bas de l'échantillon, soit 1 073 euros nets par mois. Il concentre également le plus fort taux de temps partiels subis avec 6 salariées qui expriment travailler moins que ce qu'elles souhaiteraient. Du côté personnel, elles sont toutes mères et responsables d'un enfant mineur au minimum. Par ailleurs, 4 vivent en couple et 6 sont célibataires. Ces salariées ne disposent d'aucune autonomie ni de souplesse dans l'organisation de leurs temporalités professionnelles. La précarité économique de ces salariés leur limite l'accès aux dispositifs payants. Ainsi, pour gérer l'articulation de leur vie privée et professionnelle, les salariées ont recours au soutien de leur entourage. Les réseaux sont majoritairement familiaux et leur activation quasi exclusivement orientée vers le soin aux personnes dépendantes, jeunes enfants en premier lieu. La fréquence d'activation des réseaux peut être variable. Certains ont recours à une aide quotidienne, notamment pour amener et chercher les enfants à l'école, d'autres seulement en cas de « conflits », pour les jours de maladie ou les vacances scolaires. Le rôle occupé par chacune de ces femmes au sein de leur foyer se caractérise à la fois par l'obligation d'apporter des soins aux personnes à charge et de générer des ressources économiques. Cette stratégie est déterminée par l'existence d'engagements familiaux pouvant entrer en conflit avec les engagements professionnels, de manière ponctuelle et soudaine, par le manque de ressources économiques ainsi que par l'existence d'un réseau de soutien de proximité.

-La stratégie de l'endiguement des temps familiaux a été choisie par 13 salariés. Douze hommes et une femme. L'ensemble de ces salariés, dont la carrière est importante et sa progression rapide, ont des horaires de travail extensibles. On dénombre 5 managers, 4 ingénieurs, 2 banquiers, 2 chargés de mission et 1 ouvrier qui, par ailleurs, est micro-entrepreneur. Ces salariés partagent également trois caractéristiques dans leurs sphères privées : Ils vivent tous en couple, ils ont des enfants à charge et sont les principaux pourvoyeurs économiques de leur

foyer, avec un salaire moyen de 4 958 euros nets par mois. Cette stratégie semble être celle de la spécialisation au sein du couple avec une séparation entre travail de production et de reproduction (Kergoat, 2004). Elle se caractérise par un engagement professionnel prédominant, un maintien des temps personnels (de loisirs ou sociaux) et une délégation de la gestion des affaires familiales et domestiques urgentes au partenaire. Ce sont généralement des hommes qui s'investissent dans leur carrière pendant que les femmes s'occupent des affaires familiales.

-La stratégie du « containment » des temps professionnels a également été choisie par 13 des 85 salariés rencontrés. Elle concerne 8 hommes, dont 4 ingénieurs dans l'informatique, 2 chargés de mission dans la fonction publique territoriale et 2 salariés de l'industrie (un ouvrier et un cadre). Cinq femmes ont également adopté cette stratégie : 1 auxiliaire de vie, 1 auxiliaire de puériculture, 1 banquière, 1 secrétaire dans la fonction publique territoriale et 1 employée du secteur des transports. Les profils des salariés sont variés, à l'image de leurs niveaux d'études et de leurs salaires. Neuf vivent en couple et 5 ont des enfants mineurs. L'endiguement des temps professionnels semble être premièrement le résultat d'une transition d'une période de surtravail vers une période davantage orientée sur la sphère personnelle. Les salariés recentrent leur vie en y diminuant le poids de l'activité professionnelle. La diversité des profils professionnels et sociaux des salariés montre que l'essence de cette stratégie est avant tout reliée à un « traumatisme » devant être rattaché au surtravail.

Prénom d'emprunt	Âge	Sexe	Niveau d'étude	Métier	Secteur d'activité	Type de contrat	Temps du contrat	Revenu (€)	Situation conjugale	Enfants à charge
<b>L'endiguement des temps personnels</b>										
Béatrice	42	F	Bac+2	Auxiliaire de vie	Service	CDI	35	1 100 €	Célibat	1
Juliette	28	F	Bac	Auxiliaire de vie	Service	CDI	32	1 050 €	Mariage	1
Zoé	36	F	CAP / BEP	Auxiliaire de vie	Service	CDI	30	950 €	Couple	1
Rose	51	F	Bac+3	Femme de ménage	Service	CDII	44	1 500 €	Célibat	1
Aurélie	45	F	CAP / BEP	Auxiliaire de vie	Service	CDI	28	750 €	Célibat	1
Élodie	30	F	CAP / BEP	Aide-auxiliaire puériculture	Service	CDD	32	1 100 €	Célibat	1
Marie	38	F	CAP / BEP	Auxiliaire de vie	Service	CDI	32	1 000 €	Mariage	1
Charlotte	43	F	CAP / BEP	Auxiliaire de vie	Service	CDI	35	700 €	Mariage	1
Emma	44	F	5e	Auxiliaire de vie	Service	CDI	20	1 100 €	Célibat	1
Adèle	41	F	Bac	Cheffe de rang	Service	CDI	39	1 480 €	Célibat	1
<b>L'endiguement des temps familiaux</b>										
Corentin	49	M	Bac+5	Chargé de mission	FPT	CDI	35	2 600 €	Couple	0
Benjamin	33	M	Bac+5	Ingénieur	Service	CDI	36,5	2 500 €	Mariage	1
Christophe	40	M	Bac+5	Ingénieur d'étude	Service	CDI	36,5	3200 €	Couple	1
Marc	50	M	Bac+5	Contrôleur de gestion	Service	CDI	Forfait	5 267 €	Mariage	1
Lila	32	F	Bac+5	Banquière	Service	CDI	Forfait	3 500 €	Couple	1
Luc	53	M	Bac	Cadre	Transport	CDI	Forfait	2 500 €	Mariage	1
Marcel	42	M	Bac+4	Cadre	Transport	CDI	Forfait	3 000 €	Mariage	1
David	40	M	Bac	Ouvrier	Industrie	CDI	35	1 600 €	Mariage	1
Nicolas	36	M	Bac+5	Chargé de mission	FPT	CDI	39	1 900 €	Couple	1
Mathieu	41	M	Bac+4	Ingénieur	Service	CDI	Forfait	4 200 €	Couple	1
Julien	40	M	Bac+2	Chef de cuisine	Service	CDI	39	1 650 €	Mariage	2
Sylvain	52	M	CAP / BEP	Cadre	Transport	CDI	Forfait	2 500 €	Mariage	0
Alain	45	M	CAP / BEP	Directeur restauration	Service	CDI	39	2 050 €	Couple	2
<b>L'endiguement des temps professionnels</b>										
Brigitte	31	F	CAP / BEP	Auxiliaire de vie	Service	CDI	25	900 €	Célibat	0
Bénédicte	28	F	Bac	Employée	Transport	CDI	35	1 500 €	Célibat	0
Christian	38	M	Bac+5	Ingénieur	Industrie	CDI	Forfait	2 600 €	Célibat	0
Anne	35	F	Bac+3	Banquière	Service	CDI	35	2 683 €	Couple	2
Fabienne	36	F	Bac+3	Infirmière	Service	CDI	35	1 600 €	Couple	2
John	52	M	Bac+5	Chargé de mission	FPT	CDI	35	2 400 €	Mariage	2
Hugues	39	M	Bac+5	Opération/mangement	Transport	CDI	35	2 200 €	Mariage	1
Jean	57	M	Bac+5	Ingénieur	Service	CDI	Forfait	4 900 €	Pacs	0
Jean-Paul	58	M	CAP / BEP	Ouvrier	Industrie	CDI	35	1 500 €	Mariage	1
Jean-François	49	M	Bac+5	Ingénieur	Service	CDI	38,5	2 383 €	Célibat	0
Laurence	59	F	Bac	Secrétaire	FPT	CDI	35	1 500 €	Mariage	0
Paul	60	M	CAP / BEP	Chargé de mission	FPT	CDI	35	2 200 €	Mariage	0
Thomas	39	M	Bac+5	Ingénieur	Service	CDI	36,5	1 925 €	Couple	0

Tableau 16 - Caractéristiques sociodémographiques- stratégie du containment

#### 3.1.4. Les salariés qui font cohabiter les temps

La stratégie de la cohabitation a été adoptée par 13 salariés, dont 10 femmes et 3 hommes qui occupent tous des fonctions de direction ou d'animation d'équipes. Leur revenu moyen est de 3 051 euros nets par mois (la distribution est cependant irrégulière). Ces salariés ont comme point commun d'être parents d'enfants mineurs dont ils ont au moins partiellement la charge. Le rôle de pilier<sup>226</sup> qui est le leur dans la gestion des affaires familiales et domestiques est central à la mise en œuvre de cette stratégie. La présence de trois hommes ne doit pas faire oublier le caractère genré de cette stratégie. Si Didier, Charles et Karim ont adopté cette approche et ont à charge l'organisation de la vie familiale, ils représentent une minorité. Par ailleurs, des éléments biographiques de chacun participent à expliquer cette orientation atypique. Didier, syndicaliste de 53 ans, vit seul avec sa fille de 16 ans et ne peut donc pas déléguer la gestion du quotidien et de l'urgence. Karim est père de quatre enfants, dont deux d'un premier mariage. Son épouse, qui travaille de nuit dans la fonction publique hospitalière, s'occupe des deux plus jeunes, dont le dernier avait quelques mois au moment de l'entretien. Karim prend pour sa part la gestion des deux premiers enfants comme s'il était père isolé, à la manière de Didier. Enfin Charles, le troisième salarié qui a opté pour cette stratégie, vit en couple avec sa compagne. Tous deux occupent des postes équivalents au sein de deux fonctions publiques territoriales du midi toulousain. Ils ont trois filles en bas âge et sont « *submergés* » au quotidien. Les deux jeunes fonctionnaires partagent donc, en fonction des disponibilités de chacun, la gestion du quotidien et des urgences qui peuplent la vie du couple.

Cette stratégie semble déterminée par l'existence d'engagements professionnels et personnels importants, ainsi que par l'accès à un ensemble de dispositifs d'articulation, privés et professionnels.

---

<sup>226</sup> Nous empruntons cette terminologie à Céline Bébel, Abdia Touahria-Gaillard et Mélanie Tocqueville dans leur étude sur les assistantes de vie (2016). Les auteures y distinguent 3 figures d'assistantes de vie : Les personnes « piliers » sur lesquelles toute la gestion de la dépendance repose et qui sont identifiées par tous comme étant centrales dans la réalisation de cette charge. Les personnes « pivots » qui sont également centrale mais disposent de suffisamment de ressources pour déléguer une partie de cette gestion quotidienne. Les personnes qui « s'ajustent » qui gravitent autour d'une personne dépendante sans en avoir réellement la charge.

Prénom d'emprunt	Âge	Sexe	Niveau d'étude	Métier	Secteur d'activité	Type de contrat	Temps du contrat	Revenu (€)	Situation conjugale	Enfants à charge
Charles	33	M	Bac+5	Chargé de mission	FPT	CDI	35	2 000 €	Mariage	3
Didier	53	M	Bac+2	Ouvrier/syndicaliste	Industrie	CDI	35	2 200 €	Célibat	1
Geneviève	36	F	Bac+5	Banquière	Service	CDI	32	1 958 €	Mariage	3
Chantal	49	F	Bac+5	Cadre dirigeante	Service	CDI	Forfait jour	6 983 €	Mariage	3
Éloïse	45	F	Bac+5	Chargé de mission	FPT	CDI	Forfait jour	2 300 €	Célibat	2
Hélène	40	F	Bac	Employée	Transport	CDI	35	1 700 €	Couple	2
Élisa	37	F	Bac+5	Banquière	Service	CDI	Forfait jour	5 375 €	Mariage	2
Anaïs	49	F	Bac+4	Chargé de mission	FPT	CDI	32	2 500 €	Couple	4
Élisabeth	31	F	Bac	Cadre	Service	CDII	32	1 150 €	Mariage	2
Karim	32	M	Bac	Cadre	Service	CDI	Forfait jour	2 300 €	Couple	4
Inès	38	F	Bac+5	Cheffe de projet	Service	CDI	Forfait jour	4 500 €	Pacs	3
Patricia	44	F	Bac+5	Cadre dirigeante-RH	Industrie	CDI	Forfait jour	5 000 €	Mariage	2
Sasha	46	F	Bac+2	Syndicaliste	FPT	CDI	35	1 700 €	Célibat	2

Tableau 17 - Caractéristiques sociodémographiques- stratégie de la cohabitation des temps

### 3.1.5. Les salariés qui méritent les temps

La stratégie du méritage concerne 16 salariés à parts égales entre hommes et femmes. En moyenne, ce sont les salariés les plus diplômés et les mieux rémunérés de la cohorte. Ces salariés occupent des fonctions à responsabilités. On y retrouve 8 cadres, dont 4 cadres de direction, 2 chargés de mission, 2 chefs de projet, 3 syndicalistes et 1 infirmière anesthésiste. Tous sont très investis dans leur travail, ont connu une réussite professionnelle et s'y épanouissent. Dans la vie privée, 14 vivent en couple, 3 ont des enfants, mais personne ne les a à charge. Les salariés qui ont adopté cette perspective n'ont pas ou peu d'engagements personnels devant être dissociés des engagements professionnels. Ils ont la liberté de s'engager « sans compter » dans leur travail et la souplesse de s'en dégager aux moments souhaités. Les 16 salariés qui composent ce groupe apprécient leur travail, s'y sentent reconnus et souhaitent maintenir ce rythme de vie.

Prénom d'emprunt	Âge	Sexe	Niveau d'étude	Métier	Secteur d'activité	Type de contrat	Temps du contrat	Revenu (€)	Situation conjugale	Enfants à charge
Brigitte	40	F	Bac+5	Cadre dirigeante-RH	FPT	CDI	Forfait jour	2 800 €	Mariage	0
Cyril	43	M	Bac+5	Cadre dirigeant	Banque/service	CDI	Forfait jour	4 300 €	Célibat	0
Bertrand	48	M	Bac+5	Cadre dirigeant- RH	Service	CDI	Forfait jour	5 000 €	Mariage	2
Danièle	53	F	Bac+5	Chargé de mission	FPT	CDI	Forfait jour	2 800 €	Mariage	0
Francis	34	M	Bac+3	Ingénieur - chef de projet	Service	CDI	Forfait jour	3 200 €	Couple	0
Josquin	34	M	Bac+5	Technico-commercial	Industrie	CDI	Forfait jour	3 600€	Couple	0
Alicia	32	F	Bac+5	Cadre-RH	Industrie	CDI	Forfait jour	2 400 €	Célibat	0
Olivia	30	F	Bac+5	Négociatrice	Association	CDI	35	2 200 €	Couple	0
Laurie	31	F	Bac+5	Chargé de mission	FPT	CDI	35	1 800 €	Couple	0
Nicole	59	F	Bac+4	Infirmière anesthésiste	FPH	CDI	35	1 800 €	Mariage	2
Franck	59	M	Bac+3	Négociateur	Association	Retraité	Forfait jour	2 500 €	Mariage	0
Anne	40	F	Bac+3	Cadre	Transport	CDI	Forfait jour	2 200 €	Mariage	0
Rubens	57	M	Bac	Syndicaliste/ ouvrier	Industrie	CDI	35	2 400 €	Mariage	0
Renan	53	M	Bac	Cadre	Transport	CDI	Forfait jour	2 600 €	Mariage	2
Jonathan	37	M	BTS	Cadre	FPT	CDI	Forfait jour	2500 €	Mariage	0
Sylviane	54	F	Bac+5	Cadre dirigeante	Service	CDI	Forfait jour	13167 €	Mariage	0

Tableau 18 - Caractéristiques sociodémographiques- stratégie du méritage

### 3.1.6. Les salariés qui laissent faire

La stratégie du laisser-faire est mise en œuvre par 12 salariés à parts égales entre hommes et femmes. Cinq sont ouvriers à l'usine, deux sont secrétaires dans la fonction publique territoriale, trois sont auxiliaires de puériculture, un salarié est caméraman pour une mairie et le dernier est ingénieur en génie civil. Ils composent le groupe avec la moyenne d'âge la plus élevée. Christophe, l'ingénieur en génie civil, a un statut de cadre et un contrat au forfait jour. Nina et Agnès, les deux secrétaires, travaillent selon les horaires de bureau de la fonction publique. Les neuf autres ont des horaires « atypiques ». Les salariés employés à l'usine travaillent en équipes, et font les 2x8, les auxiliaires de puériculture travaillent en coupure et Dominique, le caméraman, a des horaires « *totalelement irréguliers* », mais connus à l'avance. S'il est majoritairement « atypique », le cadre temporel professionnel de ces salariés est connu à l'avance, les dépassements sont rares et les contreparties en salaire ou en récupération sont systématiques. D'un point de vue personnel, ces salariés vivent tous en couple et n'ont plus d'enfants à charge. À l'exception de deux salariés dont les enfants sont encore mineurs, mais « *autonomes* ».

Les deux facteurs qui apparaissent déterminants pour cette stratégie temporelle qu'Agnès partage avec l'ensemble des salariés de ce groupe concernent l'absence de contraintes personnelles pouvant entrer en conflit avec les temps professionnels, ainsi que l'existence d'un cadre temporel professionnel prévisible et non envahissant. La combinaison de ces deux facteurs permet la mise en place de routines qui automatisent et facilite la gestion quotidienne des temps sociaux.

Prénom d'emprunt	Âge	Sexe	Niveau d'étude	Métier	Secteur d'activité	Type de contrat	Temps du contrat	Revenu (€)	Situation conjugale	Enfants
Bernard	55	M	Bac	Ouvrier	Industrie	CDI	35	1 700 €	Mariage	0
Brice	32	M	Bac	Ouvrier	Industrie	CDI	35	2 000 €	Couple	0
François	58	M	Bac+2	Ingénieur	Industrie	CDI	Forfait	2 600 €	Couple	0
Bernadette	58	F	BTS	Secrétaire	FPT	CDI	35	1 400 €	Couple	0
Nina	55	F	CAP-BEP	Secrétaire	FPT	CDI	35	1 500 €	Mariage	0
Agnès	53	F	Bac	Aide-auxiliaire puériculture	Service	CDI	32	1 080 €	Couple	0
Dominique	57	M	Bac+4	Caméraman	FPT	CDI	35	2 300 €	Mariage	0
Éléonore	59	F	CAP-BEP	Ouvrier	Industrie	CDI	35	1 400 €	Mariage	0
Tatiana	34	F	Bac+2	Auxiliaire puériculture	Service	CDD	24	900 €	Couple	0
Yvette	50	F	Bac+2	Auxiliaire puériculture	Service	CDI	34	1 650 €	Mariage	1
Guillaume	56	M	CAP-BEP	Ouvrier	Industrie	CDI	35	1 800 €	Mariage	0
Jean-Luc	56	M	CAP-BEP	Ouvrier	Industrie	CDI	35	1 800 €	Mariage	2

Tableau 19 - Caractéristiques sociodémographiques- stratégie du laissé faire



On remarque que les stratégies de renoncement, de cohabitation ou encore d'endiguement des temps personnels sont majoritairement féminines quand les stratégies d'endiguement des temps familiaux ou professionnels et de préférences pour les temps professionnels sont plus masculines. Ainsi les stratégies féminines apparaissent défensives, c'est-à-dire qu'elles ont pour but de répondre à une contrainte ou à une situation conflictuelle. Elles visent à conserver ce que l'on a. À l'inverse, les stratégies masculines sont davantage offensives, elles ont pour objectif de gagner en autonomie et en maîtrise des temporalités. Elles cherchent à ouvrir de nouvelles possibilités. Les stratégies de laisser-faire et de métissage sont pour leur part totalement équilibrées.

Les stratégies d'articulation apparaissent liées à l'âge des salariés. La préférence pour les temps professionnels semble être le choix des plus jeunes qui, en début de carrière, cherchent à trouver leurs marques dans le monde de l'entreprise. La cohabitation, le métissage et l'endiguement marquent les âges intermédiaires de la vie des salariés quand ces derniers sont pris en tenailles entre les contraintes parentales et professionnelles. Enfin, le renoncement et le laisser-faire sont mis en œuvre par les salariés les plus âgés de l'échantillon. Ils apparaissent comme deux fins de vie professionnelle possibles, l'une subie, l'autre apaisée. Ce lien entre stratégies et âge laisse penser que les salariés peuvent changer de type d'articulation des temps au cours de leur vie. Le niveau de revenu apparaît également déterminant dans le choix de la stratégie. L'endiguement des temps familiaux, le métissage et la cohabitation concentrent les plus hauts salaires de l'échantillon. Ce sont également les stratégies les plus marquées par le recours à la prestation de service et l'investissement dans la sphère professionnelle.

	Préférence temps pro	Renoncement	Endiguement			Cohabitation	Métissage	Laisser-faire	Total/moyenne
Population totale	5	3	10	13	13	13	16	12	85
Hommes	4	0	0	12	8	3	8	6	41
Femmes	1	3	10	1	5	10	8	6	44
Âge moyen	30	48	40	43	45	41	44	52	43
Revenu mensuel moyen (€)	1 420	1 367	1073	4958	2176	3051	5208	1677	2616
Salariés vivant en couple	2	0	4	13	8	10	13	12	72%
Salariés ayant des personnes à charge	0	0	10	11	5	13	2	2	50%

Tableau 20 - Synthèse des caractéristiques sociodémographiques des salariés en fonction des stratégies d'articulation

Par ailleurs, l'existence de responsabilités familiales caractérise les stratégies de cohabitation et d'endiguement des temps personnels, quand leur absence est centrale aux stratégies de renoncement aux temps personnels ou de préférence pour les temps professionnels.

Enfin, on s'aperçoit également que les stratégies d'articulation sont reliées au type de métier et d'emploi occupé par les salariés. Les métiers du « care » et des services à la personne se concentrent sur les stratégies de renoncements et d'endiguement des temps personnels, quand les métiers de direction et d'encadrement sont majoritairement présents dans les stratégies de cohabitation, de métissage ou de préférence pour les temps professionnels.

### 3.2. Stratégies d'articulation des temps : dynamiques et précarité

#### 3.2.1. La dynamique des stratégies

Les stratégies d'articulation mises au jour correspondent à des photos des pratiques à un moment donné. Les salariés ont adopté une stratégie qu'ils déploient au quotidien en fonction des sollicitations auxquelles ils doivent faire face. Ces catégories ne sont cependant pas immuables. Ainsi, il peut arriver qu'un individu opte au quotidien pour une stratégie, mais s'en écarte dans un contexte spécifique.

Par ailleurs, les salariés peuvent changer de stratégie au fil de leur vie. La stratégie de la préférence pour les temps professionnels semble, par exemple, être une catégorie transitoire par laquelle les individus peuvent passer en début de carrière. En fonction de leurs vécus professionnels, mais également de la combinaison des autres éléments de contexte et de leurs moyens, les salariés peuvent évoluer vers les stratégies de cohabitation, de métissage ou d'endiguement des temps familiaux, si leurs finalités demeurent inchangées.

Au contraire de ces évolutions qui s'inscrivent dans une trajectoire, voulant que l'on s'investisse sans compter tant qu'on est jeune et sans contraintes familiales ou physiques, avant de « lever le pied » une fois que la carrière est lancée. Certains changements de stratégies

s'inscrivent dans des événements brutaux, des « turning point » selon la littérature anglo-saxonne (Abbott, 2009) ou des bifurcations biographiques dans la littérature française (Bessin, Bidart et Grossetti, 2009). Les salariés, à l'image d'Annabelle lorsque son mari demande le divorce, font face à un carrefour où plusieurs alternatives se proposent à eux. Le changement de stratégie correspond alors à un basculement vers un nouveau mode de vie (Bidart, 2006), une réponse radicale à une crise qui secoue l'individu. La nouvelle stratégie temporelle (de l'endiguement des temps professionnels) joue un rôle central dans la recomposition de vie d'Annabelle. En tenant son travail à distance, elle a changé son rapport aux enfants, à son nouveau compagnon, à son corps, à ses parents et à ses amis. Elle est désormais « *plus heureuse à tous les niveaux* ». La nouvelle stratégie temporelle correspond à un changement global de sa façon d'être au monde. Il s'agit pour la jeune femme d'une recomposition identitaire.

Si certaines variations des contextes individuels vont avoir peu de conséquences en termes d'articulation, les évolutions touchant aux contextes familiaux ont de fortes chances d'entraîner des changements de stratégie. L'arrivée du premier enfant peut être prise en exemple. Ainsi, les stratégies caractérisées par l'absence de responsabilités familiales (la préférence pour les temps professionnels, le renoncement aux temps personnels et le métissage des temps) seront remises en cause. Dès lors, on pourrait s'attendre à un glissement vers les stratégies d'endiguement ou de cohabitation, en fonction du rôle que la personne jouera auprès de l'enfant. Si le salarié a un rôle de « pilier » (Bédel et al., 2016), il peut faire le choix d'endiguer ses temps personnels ou professionnels pour assumer ses responsabilités familiales. Au contraire, si son rôle est celui de « pivot » (Ibid.) il pourrait choisir la stratégie de cohabitation. Enfin si son rôle est davantage celui de « l'ajustement » (Ibid.) il pourrait choisir d'endiguer ses temps familiaux en s'appuyant sur une personne jouant le rôle de « pilier » ou de « pivot » en fonction des ressources disponibles.

Par ailleurs, les stratégies d'endiguement des temps professionnels, de métissage et de laisser-faire paraissent plus stables que les autres. Les salariés qui les mettent en œuvre disent avoir un rapport au temps « *équilibré* » qu'ils souhaitent maintenir. À l'inverse, le déséquilibre et la volonté de changement sont l'apanage des stratégies de renoncement, d'endiguement des temps personnels et de préférence pour les temps professionnels. L'endiguement des temps familiaux et la cohabitation sont, pour leur part, caractérisés par un sentiment de déséquilibre en faveur du travail et par une volonté de maintien de la situation. Les éléments relatifs à la prise de distance vis-à-vis du monde professionnel se retrouvent dans les discours de ces salariés. Ils

parlent de « *Lever le pied* », de « *ralentir* », de « *se calmer* » et envisagent un futur davantage orienté vers la sphère personnelle, mais désirent, pour un moment encore, maintenir la situation telle quelle.

Si chaque stratégie exclut les autres et que personne ne peut opter pour plusieurs stratégies en parallèle, les salariés peuvent faire évoluer leurs stratégies d'articulation d'une période sur l'autre. Par ailleurs, le pouvoir explicatif de ces stratégies réside dans leurs caractères idéaltypiques (Weber, 1998 [1904]) dans la mesure où elles sont des représentations simplifiées de la réalité quotidienne des salariés rencontrés. Par ailleurs, elles ne représentent pas l'intégralité des comportements possibles, mais seulement l'intégralité des comportements décrits par les salariés interviewés.

### 3.2.2. Le cantonnement à la sphère personnelle synonyme de précarité

Les moyens déterminants la mise en œuvre des stratégies d'articulation peuvent être issus de la sphère personnelle (renoncer, déléguer, sous-traiter) et professionnelle (dispositif de conciliation, arrangements). Or, il apparaît que les salariés qui élaborent leurs stratégies uniquement dans la sphère personnelle (renoncement, endiguement des temps personnels et préférence pour les temps professionnels) sont les plus précaires de l'échantillon. Avec des salaires mensuels de 1 200 à 1 500 euros inférieurs à la moyenne de tous les groupes, ces salariés ont les revenus les plus faibles et tous mettent en avant le besoin de gagner plus. Cette précarité économique s'accompagne d'une précarité temporelle. Si les finalités des stratégies peuvent varier, l'ensemble des salariés qui les ont choisies font face à des difficultés d'articulation de leurs temps sociaux. Les moyens dont ils disposent sont réduits et les contraintes imposées par leur cadre professionnel sont importantes. En effet, les salariés qui articulent leurs temps sociaux en renonçant à leur vie privée le font par manque de temps et d'alternatives, ce qui peut être considéré comme une forme de précarité.

La précarité temporelle est poussée à l'extrême pour les auxiliaires de vie qui composent la majorité des stratégies de renonciation et d'endiguement des temps personnels. Elles subissent des cadres temporels marqués par l'incertitude, la rigidité, la disponibilité et le contrôle. Selon

le principe de la modulation du temps de travail, introduit par l'accord de branche<sup>227</sup>, les durées hebdomadaires varient en fonction des besoins de service. Toutefois cette modulation semble représenter une double peine pour les auxiliaires de vie. D'une part les périodes de surinvestissements ne sont pas reconnues, car leurs salaires ne sont pas indexés sur la durée effective du travail, mais lissés sur l'année. D'autre part, les entreprises se saisissent de la modulation pour s'assurer de la disponibilité des salariées en instaurant des situations de dettes. En effet, les emplois du temps imposés aux salariées ne recouvrent pas la durée totale de leurs contrats de travail (cf. supra). De ce fait, elles contractent involontairement des créances temporelles qu'elles doivent rembourser par la suite sous la forme d'astreintes et de remplacements. L'existence de ces « dettes perpétuelles » semble obliger les salariées à la plus grande disponibilité pour l'entreprise, sous peine de « harcèlement » et de « punitions ». Ainsi, si elles souhaitent maintenir leurs temps de travail ou des arrangements individuels durement négociés, les auxiliaires expliquent être sommées d'accepter les sollicitations jusqu'à la « dernière minute ». « *On doit être disponibles du matin au soir, à n'importe quelle heure [...] des fois juste pour une demi-heure, au cas où ils auraient besoin de nous pour un remplacement* » résume Charlotte, auxiliaire de vie de 43 ans. Cependant, si ces temps de disponibilités peuvent être assimilés à des astreintes, ils ne sont comptabilisés que sur les week-ends. Les auxiliaires de vie ont les amplitudes horaires parmi les plus élevées des salariés rencontrés, pour les temps de travail effectivement comptabilisés les plus faibles. Par ailleurs la précarité des horaires paraît alourdie par la précarité des rythmes de travail. La ponctualité servant de mesure à la qualité des missions effectuées, chaque retard de plus de quinze minutes est sanctionné par un écrêtement, même s'il n'est pas directement le fait des salariées. Les auxiliaires de vie sont contrôlées par l'intermédiaire d'un boîtier électronique qui enregistre leurs différentes interventions et sanctionne chaque retard. De plus, les auxiliaires de vie à domicile travaillent en coupure, selon des emplois du temps fragmentés. Deux règles issues de la convention collective peuvent expliquer ces rythmes déstructurés. D'une part, le temps entre deux interventions est compté comme temps de travail effectif, dans la mesure où il ne dépasse pas quinze minutes, d'autre part, seuls les trajets entre deux interventions sont défrayés aux salariées. Ainsi, il serait plus rentable pour les entreprises de faire travailler les salariées en coupure. Dans cette perspective, seuls les temps passés chez les clients sont comptabilisés

---

<sup>227</sup> Convention collective nationale de la branche de l'aide, de l'accompagnement, des soins et des services à domicile (BAD) du 21 mai 2010 (secteur associatif).

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichIDCC.do?idConvention=KALICONT000025805800>

comme temps de travail effectif et les trajets ne sont pas remboursés. Ces temps fractionnés ne sont pas ceux de la multiactivité décrite par Cingolani (2012), mais ceux de la précarité temporelle. Loin de proposer des mesures d'articulation permettant de compenser les horaires fragmentés, irréguliers, imprévisibles, rigides et imposés, les entreprises semblent s'appuyer sur la précarité économique des salariées pour les contraindre à accepter des conditions temporelles envahissantes.

Le manque d'investissement des entreprises sur les questions d'articulation des temps est une marque de la précarité temporelle qui frappe ces salariées.

### 3.2.3. La négociation collective, alliée objective de la précarité ?

L'analyse des discours des salariés a permis de mettre en avant une série de limites concernant les usages des dispositifs conventionnels négociés (cf. chapitre 5). Les dispositifs négociés, à l'image du CET, du télétravail ou des horaires flexibles, offrent des possibilités d'articulation temporelle fortement appréciées. Cependant, ils ne sont pas accessibles à tous et par ailleurs, quand ils le sont, ils semblent favoriser majoritairement l'investissement dans la sphère professionnelle au détriment de la sphère personnelle.

Les dispositifs de conciliation auraient pour objet d'apporter des solutions d'articulation aux salariés ayant des difficultés à faire cohabiter harmonieusement leurs temps sociaux. Toutefois, il apparaît que les dispositifs négociés ne sont pas accessibles à tous et qu'ils favorisent les plus favorisés. Ainsi, les dispositifs d'articulation en entreprise s'inscriraient dans un effet Matthieu, au sens de Robert K. Merton (1968), dans la mesure où les salariés les moins précaires de l'échantillon y ont accès, quand à l'inverse, les plus précaires n'y ont pas accès. Ce lien entre précarité et accès aux dispositions conventionnelles semble également se vérifier à l'intérieur des entreprises où une corrélation peut être établie entre position hiérarchique et autonomie de gestion des temporalités. Les membres du corps dirigeant ayant davantage de souplesse et de possibilités d'articulation que leurs subalternes. En ce sens, ce sont les mêmes salariés qui ont accès aux dispositifs en entreprise et à la sous-traitance dans la sphère privée et ce sont également les mêmes salariés qui n'ont pas accès ni à l'un ni à l'autre. Les dispositifs

conventionnels en entreprise participeraient à un effet contre-distributif qui affaiblirait les plus précaires et renforcerait les autres.

Par ailleurs, les dispositifs en entreprise paraissent orientés vers le monde professionnel. À l'image du CET, dont près de la moitié des accords ont pour finalité d'augmenter la durée annuelle de l'activité (cf. chapitre 4), les dispositifs négociés permettent aux salariés d'organiser leurs activités personnelles de manière à pouvoir maintenir leurs engagements professionnels en toutes circonstances. Ce qui semble à priori relever d'un choix individuel, de s'investir davantage dans la sphère personnelle ou professionnelle, apparaît comme fortement connecté à la classe sociale et au genre. Les 18 salariés n'ayant pas accès à ce type de mesures sont les moins bien rémunérés et 14 sont des femmes. À l'inverse, les salariés y ayant accès sont les mieux rémunérés et sont à majorité des hommes (21/40). Si certaines femmes (stratégie de cohabitation) peuvent se maintenir sur le marché du travail grâce, entre autres, aux dispositifs en entreprise, ces dispositifs semblent favoriser une spécialisation traditionnelle des rôles structurée autour du maintien des hommes dans la sphère professionnelle (endiguement des temps familiaux) et des femmes dans la sphère domestique (renoncer aux temps personnels et endiguer les temps personnels).

Ainsi, il semblerait que les dispositifs de conciliation en entreprise participent à la reproduction du modèle d'organisation qu'ils étaient censés remettre en question. Ils favoriseraient la spécialisation des rôles au sein des structures familiales, ainsi que la concentration du travail et donc des richesses entre les mains des plus favorisés.

## Conclusion

L'étude des 85 entretiens a permis de montrer que l'articulation des temps sociaux s'opère selon deux logiques complémentaires de réduction et d'organisation des flux temporels pouvant prendre place dans la sphère professionnelle et personnelle. Une variété de pratiques, à priori individuelles, ont été mises en lumière. À l'analyse, six stratégies d'articulation permettant de caractériser l'ensemble des comportements individuels ont émergé : La préférence pour les temps professionnels, le renoncement aux temps personnels, l'endiguement des temps conflictuels (professionnels, familiaux ou personnels), la cohabitation des temps, le métissage des temps et le laisser-faire.

Si les six stratégies que nous avons observées sont exclusives, c'est-à-dire que chaque salarié ne peut en mettre en œuvre qu'une seule à la fois, il semble possible d'en changer au fil du temps. Pour comprendre les tenants et les aboutissants de cette dynamique, nous avons cherché à isoler les éléments déterminants dans la construction de chaque stratégie dont les variations permettent d'expliquer les changements d'orientation. La finalité recherchée, les moyens disponibles et le contexte sont apparus comme les trois déterminants transversaux à toutes les stratégies. Le contexte peut être marqué par la situation économique, la situation familiale, le cadre temporel professionnel et les expériences vécues du travail. La finalité peut être de s'investir dans une carrière, de maintenir une qualité de vie ou simplement de survivre. Enfin, les moyens se manifestent par l'accès aux dispositifs d'articulation en entreprise et par la possibilité de sous-traiter ou de déléguer les temps conflictuels dans la sphère privée.

Parmi les six stratégies certaines sont subies, d'autres choisies. Certaines permettent de maintenir une situation acceptable, voire confortable, quand d'autres sont le reflet d'une situation intenable. Ce qui abonde dans le sens de l'hypothèse n° 9 voulant que les effets de la désynchronisation varient en fonction des salariés. Selon ces critères, nous avons proposé la notion de « précarité temporelle » pour caractériser les situations les plus pénibles où les salariés subissent de plein fouet les aléas d'un travail envahissant sans disposer de moyens personnels ni professionnels pour s'en accommoder. Ainsi, il est apparu que la « précarité temporelle », dont les principaux marqueurs sont l'irrégularité et l'imprévisibilité des temps professionnels, était fortement liée à la précarité économique et sociale des salariés. En ce sens, ce sont les



salariés les moins bien dotés en capital économique, culturel et social qui font face aux conditions temporelles les plus complexes. Ipso facto, ce sont les jeunes, les femmes, les moins bien éduqués et les plus pauvres qui sont les plus exposés à la précarité temporelle.

Par ailleurs, les défaillances des dispositifs collectifs négociés ont été largement verbalisées par les salariés, qui y ont vu un moyen de « *favoriser certains* » et de ne pas proposer de solutions collectives. En effet, les dispositifs négociés semblent permettre de concentrer et d'augmenter le temps de travail des salariés les plus autonomes et les mieux payés, alors qu'ils ne sont pas accessibles aux plus démunis. Ces éléments soutiennent l'hypothèse n°10 selon laquelle la désynchronisation des temps professionnels reproduit et renforce les systèmes préexistants. Ainsi, ils favoriseraient la reproduction du système traditionnel de partage des tâches entre les sphères professionnelles et personnelles alors qu'ils s'inscriraient théoriquement dans l'opposition à ce type de systèmes. De manière générale, nous avons observé que les dispositifs négociés semblent favoriser l'investissement des hommes sur le marché du travail au lieu de favoriser leur investissement dans la sphère privée et, à l'inverse, qu'ils semblent favoriser le repli des femmes vers la sphère domestique au lieu de soutenir leur maintien dans le monde professionnel. Ce qui apporte des éléments de confirmation de l'hypothèse n°11 relative au renforcement de la spécialisation des rôles. Par ailleurs, les dispositifs négociés paraissent favoriser la reproduction des inégalités de classe en participant à creuser l'écart entre les conditions de travail des mieux lotis et des plus démunis.

Les dispositifs collectifs négociés ont permis d'apporter des avancées significatives en termes d'autonomie temporelle. Cependant, l'inégalité des situations et la propension à l'effet Matthieu que nous avons observé, demande que l'on s'interroge sur le bien-fondé de laisser les questions de conciliation aux seuls partenaires sociaux en entreprise. En effet, si ces derniers sont à même d'apporter des progrès pour certains salariés, qu'en est-il des autres ? Dans la mesure où la question de l'articulation des temps est traitée par les partenaires sociaux au niveau de l'entreprise, que se passe-t-il dans les entreprises où ces derniers ne sont pas présents ou que se passe-t-il pour les travailleurs indépendants ?

Par ailleurs, les salariés qui subissent la plus grande précarité temporelle sont employés dans le secteur des services à la personne. Or, au vu des évolutions sociodémographiques impulsées entre autres par le vieillissement de la population, les perspectives de croissance et de création d'emploi y sont parmi les plus fortes de l'économie française (Baillieul, Chaillot et Benoteau, 2013). Il s'agit du premier créateur d'emplois avec quasiment cent soixante mille emplois créés

entre 2010 et 2020 selon la DARES<sup>228</sup>. Ce secteur offre non seulement les conditions temporelles de travail parmi les plus précaires du marché, mais elles se dégradent, selon l'ensemble des salariés interrogés. Si la situation observée n'a pas valeur pour l'ensemble des structures présentes en France, elle reflète l'inadaptation des dispositifs négociés aux entreprises de petite taille et particulièrement aux métiers des services. Ce résultat pourrait n'être qu'un cas d'étude isolé pour un secteur en perte de vitesse. Cependant, le secteur des services à la personne n'est pas le reflet d'un secteur à bout de souffle, mais celui du monde du travail de demain. Dans une perspective de tertiarisation de l'économie la précarité temporelle risque de se répandre et de devenir un nouveau facteur de la polarisation de la société entre précaires et nantis (Standing, 2017). Les premiers, laissés seuls face à des rythmes professionnels de plus en plus envahissants et destructeurs et les seconds, soutenus par des dispositifs d'entreprise pour compenser ces rythmes.

La recherche des compromis temporels permettant de faire face aux aléas de l'activité professionnelle ne se porte pas foncièrement sur la réduction de la durée du travail. Au contraire, la majorité des salariés interrogés cherchent à augmenter ou maintenir la quantité de leur investissement professionnel. Ainsi, la négociation qui oppose employeurs et employés sur le temps de travail est toujours au centre des préoccupations individuelles et collectives, cependant son essence semble avoir changé. Les questions des rythmes et des horaires professionnels prennent progressivement la primeur sur celles des durées (Grossin, 1969). On peut se demander quelles seront les conséquences de ce glissement sur le couple salaire / temps de travail. Comment la pénibilité liée aux rythmes peut-elle être intégrée aux questions de durées dans la construction du salaire ? Dans le cadre de la tertiarisation et des désynchronisations qui l'accompagnent, comment, en l'absence de mesures d'articulation efficaces, la légitimité de la durée comme unité de mesure du travail peut-elle être maintenue ? Le déséquilibre actuel ne préfigure-t-il pas un retour du travail à la tâche, à l'image des métiers d'encadrement ou de projets, comme se le demandaient déjà Lojkine et Malétras dans leur ouvrage sur la « guerre du temps » (2002) ?

Dans le dernier chapitre, nous reviendrons premièrement sur l'ensemble des questions qui ont orienté cette recherche sur les effets de la désynchronisation des temps professionnels. Puis, en conclusion, nous nous interrogerons sur l'émergence d'un nouvel ordre temporel : le marché des temps.

---

<sup>228</sup> DARES analyses n°22 de mars 2012.

## **Chapitre 7 – Bilan et Conclusions**

La désynchronisation des temps professionnels est un fait social auquel les salariés et l'ensemble des individus qui composent les sociétés industrielles ne peuvent se soustraire. Le travail étant la valeur centrale sur laquelle s'organise la société (Crawford, 2010 ; Méda, 2010) et le temps le moyen de mesurer et ordonner le travail, les modifications engendrées par un changement d'organisation des temps professionnels paraissent profondes.

L'analyse des comptes épargne-temps comme mécanismes de désynchronisation des temporalités professionnelles nous a permis de montrer la diversification des formes prises par la négociation collective. Nous avons vu émerger deux grandes tendances : d'individualisation des usages et d'équivalence entre temps et argent (cf. chapitre 3). À la lutte pour l'emploi, énoncé comme principe fondateur du dispositif, la négociation collective a préféré des logiques de rémunération, d'articulation ou de projets personnels (cf. Chapitre 4) faisant une place de choix aux considérations économiques des marchés et aux entreprises. Ces dispositifs de désynchronisation, comme l'ensemble des mécanismes de « temps choisi », ont été adoptés massivement par les salariés sans pouvoir, pour autant, aux besoins de resynchronisation de ces derniers (cf. Chapitre 5). À travers un ensemble de pratiques formelles et informelles, ayant lieu dans et hors de l'entreprise, les salariés ont développé un ensemble de six stratégies d'articulation des temps (cf. chapitre 6) dans le but de gérer leurs temporalités.

La diversité des compromis et des stratégies mis au jour reflète la complexité du phénomène de désynchronisation. Le bilan des usages des mécanismes de « temps choisi » censés permettre aux salariés de maîtriser leurs temporalités apparaît mitigé. Ces mécanismes permettent-ils des gains d'autonomie ? Permettent-ils de réduire les inégalités homme-femme ou est-ce au contraire un facteur d'aggravation de ces problèmes ? Qu'en est-il pour la santé des salariés ? La désynchronisation doit-elle être considérée comme un facteur pathogène nécessitant un plan de santé publique ? Comme faire société dans un cadre désynchronisé ? Afin d'étayer ces interrogations, nous dresserons dans une première partie de chapitre un bilan des risques et des opportunités générés par la désynchronisation, puis dans une seconde partie nous nous focaliserons sur l'émergence d'un nouvel ordre temporel associé à la désynchronisation : le marché des temps.

# 1 Bilan de la désynchronisation des temps professionnels

Dans cette première partie, nous dresserons un bilan en cinq étapes du phénomène de la désynchronisation en nous appuyant sur les résultats de notre recherche et sur la littérature. Nous ferons la lumière sur les risques de polarisation de la société en termes de genres et de classes, alors nous focaliserons sur les répercussions de ce phénomène en termes d'isolement des individus et de lien social, puis nous centrerons l'analyse sur les répercussions en termes de santé publiques, avant de conclure sur les risques et les opportunités en termes d'organisation et de rythme de vie d'une société totalement désynchronisée.

## 1.1 Le risque de renforcement de la spécialisation des rôles

Si les emplois du temps des femmes et des hommes confluent lentement selon Gershuny (2000) ou Chenu (2003), le processus de la désynchronisation, mis en œuvre à travers les dispositifs de « temps choisi », ne semble pas avoir agi sur la déspecialisation des rôles au sein des couples.

### 1.1.1 De la division sexuelle du travail

Les statistiques de l'Insee nous permettent de dresser un bilan sans équivoque d'une situation profondément déséquilibrée où la sphère domestique demeure celle des femmes et la sphère professionnelle celle des hommes. En effet, le taux d'activité<sup>229</sup> des hommes est de 75,5%, quand celui des femmes plafonne à 67,5%. Dans le cadre des familles monoparentales (56,8% contre 59,7%) et des couples sans enfants (40,6% contre 41,2%) le taux d'activité converge. Cependant, l'écart se creuse dans le cadre des couples avec enfants<sup>230</sup>. Par ailleurs, les statistiques d'activité doivent être nuancées par la forme de l'emploi occupé. Ainsi, en 2014<sup>231</sup>,

---

<sup>229</sup> Source : Enquête emploi 2014 et (Guggemos et Vidalenc, 2015).

<sup>230</sup> On constate ainsi que plus le nombre d'enfants est élevé, plus les rôles sont spécialisés. Pour les familles de 3 enfants et plus, le taux d'activité des femmes tombe à 55,5% alors que celui des hommes culmine à 78,4%.

<sup>231</sup> Nous avons choisi les statistiques de 2014 et non de 2015 car ils offrent des résultats plus complets permettant de croiser taux d'activité, temps partiel et situation familiale (en 2015 le taux de temps partiel des hommes passe à 7,9% et celui des femmes à 30,7%)

7,8% des hommes sont à temps partiel, contre 30,8% des femmes. Or, à l'image du taux d'activité, ce décalage s'accroît avec le nombre d'enfants à charge<sup>232</sup>. Cette spécialisation des rôles peut être renforcée par l'usage du temps partiel, à l'image de la situation que vit Élisabeth ou par l'usage du compte épargne-temps, comme nous avons pu le constater avec Patricia (cf. Chapitre 5).

Cette spécialisation des rôles, observée dans le cadre de la sphère professionnelle, serait le pendant de la spécialisation du travail domestique que l'on peut capter grâce aux résultats de l'enquête emploi du temps de l'Insee. En 2010, les femmes consacrent 183 minutes par jour aux travaux domestiques contre 105 minutes pour les hommes. Autrement dit, les femmes assument toujours près des deux tiers des tâches domestiques. Par ailleurs, l'investissement des hommes décroît à mesure que la descendance s'accroît (ibid.). Au sein des couples, ces écarts demeurent importants malgré une légère amélioration. En 2010, les hommes assumaient 34% des tâches domestiques, contre 28% en 1985. Si les temps domestiques ont tendance à diminuer<sup>233</sup> pour les hommes et les femmes depuis vingt-cinq ans, notamment grâce à la technologie, la tendance inverse s'observe pour les temps de la parentalité. En effet, entre 1985 et 2010, les hommes ont quasiment doublé leurs investissements, passant de 22 à 41 minutes au quotidien et les femmes y ont investi 13 minutes supplémentaires, passant de 82 à 95 minutes par jour. Ainsi il est à noter que malgré la forte augmentation de la participation des femmes à la sphère professionnelle, leurs temps parentaux ne se sont pas réduits. Par ailleurs, ce sont les femmes à temps partiel qui ont le plus augmenté leurs temps parentaux (Ibid.). La diversité des investissements masculins dans la sphère domestique est également prégnante. En moyenne un quart des hommes ne réalisent aucune tâche domestique au quotidien, quand un autre quart y consacre plus de 150 minutes par jour (Ibid.), une variabilité qui a tendance à augmenter depuis 1985.

---

<sup>232</sup> Pour les couples sans enfants, 28,4% des femmes sont à temps partiel, contre 9,2% des hommes. Avec l'arrivée du premier enfant, le taux d'activité à temps plein augmente légèrement pour les femmes (+0,4 points) puis chute dès le second enfant (-8,3 points) pour atteindre une situation où 42,8% des femmes sont à temps partiel contre seulement 6,7% des hommes dans le cadre de familles avec trois enfants ou plus.

<sup>233</sup> Il est intéressant de noter que les femmes ont diminué leurs temps domestiques de 69 minutes par jour en 25 ans et que les hommes les ont diminués de 9 minutes (Enquête emploi du temps, Insee, 1985/2010).

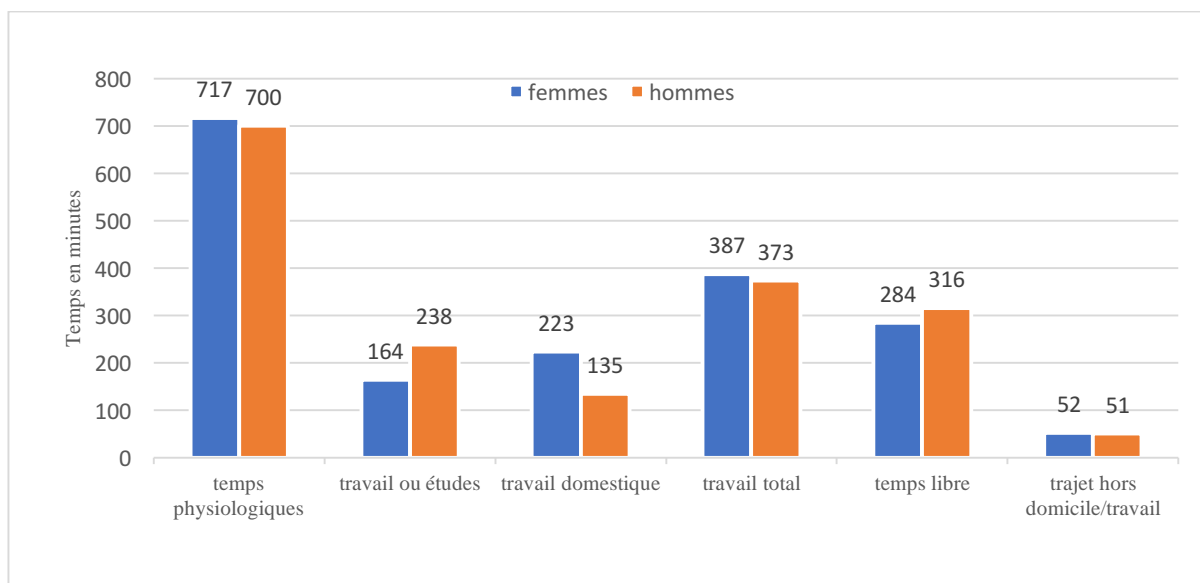


Figure 42 - Répartition des temps quotidiens selon les sexes - données adaptées de l'enquête "Emploi du temps" 2009-2010 Insee.

Suivant cette perspective, la convergence statistique des emplois du temps des femmes et des hommes ne doit pas être « l'arbre qui cache la forêt ». En effet, ces convergences statistiques apparaissent tout autant comme le fait de changements profonds opérés au sein des structures familiales (Singly, 2007) et des parcours de vie<sup>234</sup>, ou comme le résultat de changements de normes sociales poussant à revoir les attentes de chacun en termes de travail domestiques<sup>235</sup> (Robinson et Milkie, 1998) ou de parentalité (Bianchi, Robinson et Milkie, 2007 ; Méda, 2001), que de réels rapprochements du vécu des femmes et des hommes. Ipso facto, la seconde journée<sup>236</sup> semble demeurer une réalité majoritairement féminine. En 2010, pour trois quarts des couples, les femmes réalisent toujours davantage de travail domestique que les hommes (Champagne, Pailhé et Solaz, 2015).

Le concept de division sexuelle du travail (Delphy et Kergoat, 1982), qui doit être entendu comme la répartition genrée de l'ensemble des activités de production (de soi et du monde) et de reproduction (Hirata et Zarifian, 2000) apparaît comme une réalité structurante de notre

<sup>234</sup> La diminution du nombre d'enfants, le recul de l'âge de la première union et du premier enfant, l'augmentation du célibat, l'augmentation des séparations et des recompositions de couples sont autant de changements profonds de la famille et du couple qui auraient eu un impact sur les temps domestiques et familiaux. Cependant, comme le rappelle De Singly : « *tout se passe comme si le processus d'individualisation ne parvenait guère à déstabiliser le processus de reproduction* » (Singly, 2007, p. 100).

<sup>235</sup> Le niveau de propreté et de ménage au sein d'un foyer ou le fait de repasser le linge sont autant de travaux domestiques dont les attentes ont évolué durant les dernières décennies.

<sup>236</sup> L'expression de la « seconde journée » fait référence à l'ouvrage : « *The second shift : Working Parents and the Revolution at Home* » publié en 1989 par Arlie Russell Hochschild. Dans cet ouvrage, elle met en lumière trois modèles de rôles familiaux chez les femmes : Le modèle « traditionnel » où les femmes cherchent à s'identifier avec leurs activités domestiques et familiales, le modèle « égalitaire » où les femmes cherchent à s'identifier à travers les mêmes sphères que leurs « maris » et le modèle « transitionnel » qui correspond à un « entre-deux ». Le modèle traditionnel serait préféré par les classes ouvrières tandis que les classes moyennes et les femmes en général préféreraient les autres modèles (Hochschild et Machung, 2003).

société et ce malgré le volontarisme affiché de l'ensemble des acteurs du monde institutionnel, des législateurs<sup>237</sup> aux partenaires sociaux<sup>238</sup>, pour promouvoir l'égalité.

Face à ce constat de spécialisation des rôles Galerland et Kergoat (2014) nous rappellent que « *travailleuse n'est pas le féminin de travailleur* ». Les travailleurs ont une activité visible et rémunérée quand les travailleuses se concentrent sur l'invisible (Fouquet, 2001) et le gratuit (Fouquet, 2004), comme le démontre Arthur Cecil Pigou (1933) en introduisant dans sa « *théorie du chômage* » l'existence de biens pouvant ou pas, être rémunérés. C'est le cas des tâches domestiques dont les femmes ont à majorité la charge.

### 1.1.2 Au risque d'accentuation de la spécialisation des rôles

Comment interpréter le fait que les dispositifs d'articulation des temps renforcent la spécialisation des rôles ?

Si la culture et la tradition apportent des éléments de réponse allant dans le sens d'un choix de vie touchant à la vie privée des salariés, la politique familiale française semble devoir être questionnée. En effet, la spécialisation peut paraître « normale » ou « naturelle » à certains salariés qui affirment y trouver leur équilibre, à l'image de Benjamin (cf. infra). Cependant, ces représentations sexuées semblent soutenues, voire renforcées, par des dispositions légales comme les congés de parentalité, la fiscalité ou le sous-investissement dans les structures de gardes des enfants (Méda, 2001, 2005 ; Tremblay, 2012b).

Pour Benjamin, ingénieur informatique de 33 ans, lui et sa femme (Élisabeth) forment « une équipe ». « *Je laisse les tâches ménagères, je m'occupe des comptes, de l'administratif, des voitures, des travaux. Ça m'occupe bien et elle aussi, elle a le ménage, la garde du petit (pour lequel elle est à temps partiel), voilà, c'est un peu à l'ancienne, mais ça marche, personne ne se plaint [...] C'est une répartition des tâches. Après cette répartition des tâches elle est*

---

<sup>237</sup> Nous pouvons citer à titre d'exemples : la loi n°83-635 du 13 juillet 1983, dite « loi Roudy » portant modification du code du travail et du code pénal en ce qui concerne l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, la Loi n° 2001-397 du 9 mai 2001, dite « loi Génisson » relative à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ou plus récemment, la loi n° 2014-873 du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes.

<sup>238</sup> L'extrait d'accord d'entreprise cité par Lurol et Péliisse (2002) exprime à merveille le décalage entre volontarisme et réalité des rapports à l'égalité dans les négociations en entreprise sur le temps de travail : « *En ce qui concerne les mesures prises au cours de l'année, aucune différence selon le sexe n'étant faite, il n'y avait pas lieu de prendre des mesures. L'objectif pour 2000 et les années suivantes est de continuer à ne faire aucune différence selon le sexe dans tous les domaines qui touchent à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes* » (Lurol et Péliisse, 2002).

*historique et je pense qu'elle a un petit côté logique quoi, alors y'a toujours des exceptions, je pense qu'il y a des femmes pompiers qui sont très costauds, mais je ne vois pas ma femme monter des panneaux, faire des tranchées et dépanner la voiture, ce serait bien dommage pour ses mains. Mais après je ne dis pas qu'elle a les mains faites pour mettre les choses dans le lave-vaisselle, c'est pas ce que je veux dire, ça peut être le mari qui fait à manger ou qui sort la vaisselle, mais disons que je ne me sens pas obligé parce qu'on est d'accord et que ça ne gêne personne ».*

En France, comme dans la majorité des pays européens, il existe un système tripartite composé d'un congé à destination des mères, d'un congé à destination des pères et d'un congé à destination des deux parents. Le congé de maternité et le congé parental étant une obligation européenne (Moss, 2013). Le congé de maternité peut durer de 16 à 46 semaines, dont 6 à 24 semaines de congé prénatal et 10 à 22 semaines postnatales, en fonction du nombre d'enfants déjà à charge et du nombre d'enfants attendus lors de la grossesse. Le pendant a été introduit pour les pères dans le Code du travail<sup>239</sup> et mis en application depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2002 sous l'appellation de « *congé de paternité et d'accueil de l'enfant* ». Il s'agit d'un congé d'une période de 11 à 18 jours consécutifs, y compris week-end et jours fériés, venant s'ajouter aux 3 jours du congé de naissance financé par l'employeur. Ce congé indemnisé par la sécurité sociale doit être pris dans les 4 mois suivant la naissance<sup>240</sup> de l'enfant. Selon l'enquête « modes de garde et d'accueil des jeunes enfants » réalisée en 2013 (MDG 2013<sup>241</sup>), 68%<sup>242</sup> des pères ont recours au congé de « paternité » et 91% aux 3 jours offerts par l'employeur. Par ailleurs, 49% des pères qui en ont bénéficié l'ont posé directement à la suite de la naissance de leur enfant, 44% durant le congé de maternité et seulement 7% après la fin du congé de maternité. L'étude révèle également que les usages qu'ont les pères de ce congé sont fortement corrélés à leur âge, à la profession qu'ils occupent, au secteur de leur activité, au type de contrat (CDD/CDI), sur le plan du salaire, du temps de travail et de leur situation parentale. Autrement dit et de manière schématique, les pères les plus jeunes, les mieux payés, qui occupent les emplois les plus sécurisés (CDI, fonction publique), qui travaillent le moins d'heures et qui ont le moins d'enfants sont ceux qui ont le plus tendance à avoir recours au congé de paternité<sup>243</sup>.

---

<sup>239</sup> Le congé de « *paternité et d'accueil de l'enfant* », inscrit dans les articles L1225-35, L1225-36 et D1225-8 du code du travail, a été introduit par Ségolène Royal, la ministre de la famille et de la solidarité du gouvernement de Lionel Jospin.

<sup>240</sup> Le congé peut également être accordé en cas d'adoption, la période de référence débute alors au moment de l'arrivée de l'enfant au sein du foyer.

<sup>241</sup> L'étude MDG 2013 a été réalisée par la direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques (DRESS) en partenariat avec la caisse nationale des allocations familiales (CNAF).

<sup>242</sup> 68% des 91% des pères d'un enfant de moins de trois ans qui sont éligibles au congé de paternité y ont eu recours.

<sup>243</sup> Ainsi, dans le détail, 74% des pères de moins de trente ans y ont recours contre moins de 60% pour les plus de quarante ans. Le taux de recours au congé de « paternité » est de 81% pour les professions intermédiaires, 79% pour les cadres et professions intellectuelles supérieures, 78% pour les employés, 70% pour les ouvriers et il chute



Certes l'instauration d'un congé de paternité est en soi une avancée sur le chemin de la déspecialisation des rôles en offrant aux pères une nouvelle possibilité de s'investir dans la parentalité. Cependant si l'étude MDG 2013 confirme la littérature sur la plus grande implication dans les tâches parentales des pères ayant recours à ce congé de paternité, la durée maximale du congé appelle à relativiser son impact en termes de déspecialisation des rôles.

Le congé parental d'éducation permet aux parents pouvant justifier d'un an d'ancienneté dans l'entreprise, d'interrompre leur travail sur une période de trois ans tout en maintenant leur contrat de travail. Dans la pratique, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2015 et l'instauration de la « *prestation partagée d'éducation de l'enfant* », le congé ne peut plus être pris dans son intégralité par un seul parent, mais doit être partagé. Dans ces circonstances et en comparaison<sup>244</sup> avec les modèles mis en œuvre dans d'autres pays européens, l'investissement des pères dans les tâches parentales dès la prime enfance n'apparaît pas garanti de manière optimale par les pouvoirs publics (Moss, 2013). Les pays de l'union ont adopté trois modèles différents. Dans le premier, il appartient aux parents de choisir entre eux la répartition des congés et ce sont les mères qui les prendraient presque systématiquement (Ibid.). C'est le cas de la France jusqu'en 2014 où seuls 3,9% des congés de parentalité étaient pris par les pères<sup>245</sup>. Au Royaume-Uni, les pères peuvent prendre une partie des 24 semaines attribuées aux mères si elles reprennent le travail précocement. Dans le deuxième modèle, chaque parent est titulaire d'un droit individuel qui est perdu en cas de non-utilisation, ce qui représente une forme d'incitation à l'utilisation pour les pères. C'est le cas de la France depuis 2015 ou de la Belgique. Enfin dans le troisième modèle, un bonus est accordé aux parents qui partagent une partie du congé. Cette formule est celle de l'Allemagne où les pères sont incités à prendre les deux mois auxquels ils ont droit en faisant passer la durée globale du congé de parentalité indemnisé (*Elterngeld*) de 12 à 14 mois. Pour les enfants nés après juin 2015, le mécanisme peut être étalé sur une durée de 24 mois plus quatre mois (*Elterngeldplus*). Pour sa part le modèle suédois combine un socle commun de 300 à se partager, un congé pour chaque parent de 90 jours ne pouvant être transféré de l'un à l'autre et une incitation financière passant par la fiscalité : « *le bonus pour l'égalité entre les sexes* », qui récompense les familles dont les deux membres partagent le congé. Dans la lignée de

---

jusqu'à 28% pour le groupe des agriculteurs, artisans et chef d'entreprise. Par ailleurs, le taux d'utilisation de ce congé augmente le niveau de revenu, passant de 49 % pour les salariés du premier quintile (inférieur ou égal à 1 052 euros nets mensuel) et atteignant un pic de 79 % pour le quatrième quintiles (de 1 776 euros à 2 190 euros nets mensuels) avant de redescendre à 78% pour les salaires dépassant les 2 190 euros mensuels. Tendence pouvant s'expliquer par un effet dés-incitatif dû au plafond journalier d'indemnisation par la sécurité sociale fixé au 1<sup>er</sup> janvier 2015 à 82 euros. Le forfait journalier proposé aux indépendants culmine pour sa part à 52 euros. A contrario, la rémunération est intégralement maintenue chez les fonctionnaires et les titulaires d'un contrat à durée indéterminée (CDI) de la fonction publique, ce qui expliquerait pourquoi leur taux d'utilisation des congés de paternité est le plus élevé. Enfin, le taux de congé de 74% à l'arrivée du premier enfant, passe à 71% pour le second et 65% à partir du troisième enfant.

<sup>244</sup> Les données sont accessibles sur le site internet du réseau « [leavenetwork.org](http://leavenetwork.org). ».

<sup>245</sup> Source Observatoire Nationale de la Protection de l'Enfance 2015 (ONPE 2015) cité par (Legendre, Lhommeau et Vincent, 2016)

l'Islande, plusieurs pays dont la Norvège, la Suède ou le Danemark ont refondu les trois niveaux de congés sous un seul dispositif composé d'une tranche réservée à chaque parent et d'une troisième à partager.

Les Suédois ont également instauré, dès 1971, une imposition séparée des conjoints. Selon Dominique Méda (2001), il est question d'émanciper les femmes de la sphère domestique et familiale et de permettre aux hommes de s'émanciper du travail afin de pouvoir rééquilibrer leur balance des temps. En ce sens, la culture de la spécialisation des rôles selon le modèle traditionnel du père « gagne-pain » semble renforcée par un second facteur, le décloisonnement de l'imposition. En France, le système d'imposition par foyer fiscal qui rassemble l'ensemble des revenus et des contributeurs sous une même déclaration, écarte en effet la question de la source du revenu. Que ce soit un seul ou les deux membres du foyer qui sont à l'origine du revenu n'a pas d'importance. Soumis à des contraintes d'optimisation fiscale, les couples économiquement solidaires (par le biais du mariage ou du pacs) vont certainement privilégier l'investissement professionnel du principal pourvoyeur de revenu. Or, en moyenne et en équivalent temps plein, les hommes ont un salaire supérieur de 23,5% à celui des femmes (Insee, 2016), ce qui risque d'inciter au retrait de ces dernières. Enfin, le manque de moyens mis à disposition pour la construction des systèmes de garde d'enfants semble renforcer le phénomène de retrait du marché du travail. Ainsi malgré le volontarisme affiché par l'ensemble de la classe politique (Méda, 2001), le taux d'accueil moyen au niveau national serait inférieur à 18 places pour 100 enfants de moins de trois ans (Borderies, 2016). Le modèle français apparaît comme une forme hybride entre une logique égalitaire d'articulation travail/famille permettant aux parents de s'investir dans les deux sphères professionnelles et personnelles et un modèle « d'alternance » favorisant la spécialisation des rôles (Tremblay, 2004).

Nous retrouvons ici l'influence des mécanismes de « temps choisi » qui semblent permettre le retrait de la sphère professionnelle au profit de la sphère domestique. Les parents vont pouvoir et devoir assumer la garde des enfants jusqu'à leur prise en charge par les services de l'éducation nationale. Les habitudes de répartition des rôles mises en place dès l'arrivée des enfants, notamment à travers les systèmes de temps partiel et de congés que nous venons de mettre en avant, vont structurer la spécialisation au sein des couples. Comment dès lors comprendre l'injonction contradictoire à l'égalité et au développement de mécanismes promouvant son inverse ? Il apparaît ainsi que les mécanismes de désynchronisation qui permettent de s'extraire du monde du travail pour assumer les responsabilités parentales freinent, par ailleurs, la déspecialisation des rôles et participent ainsi à la polarisation de la société entre les sexes. Ainsi dans la pratique, ces dispositifs permettraient davantage aux femmes de continuer d'assumer leur rôle de femme au foyer, tout en étant également professionnellement actives, qu'ils ne permettraient aux hommes de ralentir leur activité professionnelle pour s'investir dans la sphère domestique et familiale.

À la question de recherche numéro 6, traitant des possibilités ouvertes par la désynchronisation en termes d'égalité, la recherche apporte des éléments probants allant dans le sens de dispositifs favorisant le renforcement de la spécialisation des rôles (hypothèse 11).

## 1.2 Effet Matthieu et risque de précarisation des pauvres

### 1.2.1 Du « temps choisi » pour les CSP+

L'analyse des pratiques d'articulation des temps sociaux mis en œuvre par les salariés interviewés, dans et hors de l'entreprise, a montré que les effets des dispositifs de désynchronisation varient d'un salarié à l'autre en fonction du contexte, des finalités et des moyens dont ils disposent pour gérer leurs temps. Cet examen a fait ressortir six stratégies d'articulation fortement connotées aux caractéristiques sociodémographiques et socioprofessionnelles des individus et s'inscrivant dans un effet Matthieu (Merton, 1968) où ce sont les plus dotés qui reçoivent le plus (cf. chapitre 6). En effet, les dispositifs de désynchronisation sont apparus comme particulièrement déstabilisateurs pour l'équation temporelle (Grossin, 1996) des salariés les plus précaires et les moins bien dotés, à l'image des salariées travaillant dans les métiers de service à la personne. A contrario, la situation des salariés occupant les positions les plus valorisées économiquement et disposant de la plus grande autonomie dans la réalisation de leur travail quotidien, comme les cadres ou les ingénieurs, est apparue renforcée par les dispositifs de désynchronisation des temps sociaux.

En effet, les professions qui se caractérisent par le travail à la tâche<sup>246</sup> paraissent facilitées par le développement de dispositifs de gestion flexibles des temps de travail (Lojkine et Malétras, 2002). Ainsi, disposer de la possibilité de s'extraire du cadre temporel représenterait un atout pour les salariés investis sur des projets. Dans cette perspective, la désynchronisation des temps professionnels, à travers les dispositifs de « temps choisi », offre les moyens et les justifications pour un investissement supérieur dans la sphère professionnelle (cf. chapitre 6). Toutefois, selon Muriel Darmon (2015), travailler « sans compter » serait une des caractéristiques de la

---

<sup>246</sup> Le dictionnaire Larousse définit le travail à la tâche comme un : « *ouvrage à réaliser dans un temps déterminé et à certaines conditions* ». <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/t%C3%A2che/76339>

socialisation temporelle des élites qui sont préparées « à accepter et même à apprécier les contraintes et le stress temporels, à ne pas ‘compter ses heures’ lorsque l’urgence ou la situation l’exigent, à bannir, voire à honnir les temps vides ou la perte de temps, et à faire de l’usage ultra-rationalisé du temps la pierre de touche de l’excellence et de la fierté professionnelle » (p. 308). Dans ces conditions, le CET qui est apparu comme un mécanisme d’intensification du temps de travail (Giotto et Thoemmes, 2017) au détriment d’un mécanisme d’articulation des temps sociaux ou de projet individuel offrirait, aux salariés qui travaillent sur des logiques de projets ou au forfait, la possibilité de s’épanouir et de se valoriser.

En ces termes, non seulement les dispositifs de « temps choisi » seraient davantage accessibles aux salariés disposant préalablement de la plus grande autonomie dans l’organisation de leur temps de travail, mais ils abonderaient également la culture temporelle de ces derniers. En effet le « dressage » temporel (Grossin, 1996 ; Haicault, 1989) des élites semble les préparer à chercher dans le surinvestissement professionnel une forme de reconnaissance, voire d’épanouissement.

### 1.2.2 Du « temps subi » pour les précaires

Cette tendance, observée pour le CET, semble se vérifier pour d’autres mécanismes de désynchronisation tel que le temps partiel ou le télétravail. Selon l’observatoire des inégalités<sup>247</sup>, 34,4 % des salariés à temps partiel désireraient travailler davantage. De plus, le temps partiel subi serait plus élevé chez les salariés les plus précaires. Ainsi, 22,1% des cadres et professions intellectuelles supérieures souhaiteraient travailler davantage contre 28,6% des professions intermédiaires, 37,3% des employés et 45% des ouvriers à temps partiel. Selon ces mêmes statistiques, les temps partiels seraient davantage subis par les populations étrangères<sup>248</sup>. Selon Pak et Zilloniz (2013), les salariés à temps partiel subi occupent davantage des formes d’emplois précaires<sup>249</sup> (CDD ou intérim) et moins qualifiés<sup>250</sup>. Les salariés à temps partiel n’ont pas non plus accès aux dispositifs d’articulation des temps sociaux tels que le CET (cf. chapitre

---

<sup>247</sup> Source : <http://www.inegalites.fr/> (Statistiques Insee 2015).

<sup>248</sup> 48,8% Des salariés provenant des pays hors Union européenne et 35,1% des salariés en provenance de l’Union européenne disent subir le temps partiel, contre 32,4% des salariés de nationalité française.

<sup>249</sup> 29% des salariés à temps partiel subi sont en CDD et 9% en intérim contre 11% et 2% pour l’ensemble des salariés (source : enquête emploi Insee 2011).

<sup>250</sup> 11% des temps partiels subis sont des salariés peu qualifiés contre 5% pour les temps partiels choisis et 7% dans l’ensemble de la population (source : enquête emploi Insee 2011).

3). D'autre part le temps partiel se conjuguerait davantage avec des horaires irréguliers et variables d'une semaine sur l'autre (27,4% contre 2,8% sur l'ensemble de la population) (Ibid.). Il paraît également lié à des bas salaires. Ainsi, en 2011, le salaire mensuel médian est de 1 700 euros nets par mois pour les travailleurs à temps complet, il est de 988 euros nets pour les travailleurs qui choisissent le temps partiel et de 719 euros nets pour ceux qui le subissent (ibid.). Le salaire horaire moyen est de 11,2 contre 14,8 euros pour les travailleurs à temps plein (ibid.). Enfin 16,4% sont multiactifs et combinent plusieurs emplois pour obtenir une rémunération décente qui leur permette de vivre.

Par ailleurs les salariés à temps partiel n'ont pas accès au système des heures supplémentaires en cas de dépassement du temps défini par le contrat de travail, mais à un système d'heures complémentaires. Ce système semble moins flexible dans la mesure où le quota n'est pas annualisé, mais fixé à 10% du référent horaire hebdomadaire. Il peut cependant être porté, par accord de branche, à un tiers de la durée hebdomadaire. Par ailleurs, seules les heures effectuées au-delà des 10% sont majorées de 25%. Selon l'Insee<sup>251</sup>, ces heures complémentaires concernent 34% des salariés à temps partiel, dont 7% ont effectué des heures complémentaires non majorées. En comparaison, 49% des salariés à temps plein ont effectué des heures supplémentaires sur cette même période et leur taux de majoration est de 26% contre 18% pour les temps partiels.

Au vu de ces résultats, le temps partiel apparaît comme un accélérateur de précarité. À l'image du compte épargne-temps, ce sont les salariés les mieux dotés qui semblent tirer le meilleur parti du mécanisme et à l'inverse, ce sont les moins dotés qui paraissent le plus en subir les effets pervers. En d'autres termes, la désynchronisation polariserait la société en renforçant les oppositions en termes de classes sociales, au sens bourdieusien du terme. En effet, au-delà des caractéristiques de la PCS (Profession et Catégorie socioprofessionnelle), la polarisation semble s'opérer en fonction du capital global dont disposent les salariés (Bourdieu, 1979, 1986), car les répercussions sur les stratégies d'articulations des temps sociaux vont dépendre des possibilités économiques des salariés, mais également des réseaux qu'ils peuvent mobiliser. On peut ainsi parler de précarité temporelle.

---

<sup>251</sup> Enquête sur le coût de la main d'œuvre et la structure des salariés (Ecmoss) réalisée en 2010 par l'Insee en collaboration avec la DARES.

Selon la littérature, les dispositifs de désynchronisation, à l'image du temps partiel et des mécanismes de modulation, peuvent être directement reliés à des critères de travail précaire (Cingolani, 2005, 2009, 2012b), déplaçant dans la sphère privée les temps non productifs (Caire, 1982) et plaçant les salariés en position d'attente (Chauvin, 2010) et de dépendance vis-à-vis des employeurs. Ils sont le fait des populations les plus fragiles (Supiot, 1999), à l'image des femmes (Pak et Zilloniz, 2013), des jeunes (Castel, 2009), des moins qualifiés ou des étrangers (Jounin et Chauvin, 2010).

Les dispositifs de désynchronisation participeraient également à la fragmentation des collectifs professionnels (Linhart, 1978 ; Castel, 2009 ; Linhart, 2009, 2015) en plusieurs groupes exposés à des conditions de travail différentes, les uns étant comme « *invisibles aux autres en raison des différences d'horaires ou de tâches* » (Cingolani, 2012b). De ce fait, l'inégalité d'accès aux dispositifs de désynchronisation des temps semble renforcer la ségrégation entre salariés. Les contrats courts sont davantage exclus de l'utilisation des mécanismes censés favoriser la maîtrise des temporalités, à l'image du CET. En effet, dans la pratique le compte ne peut pas être ouvert par des salariés employés sur des contrats à durée déterminée (CDD) dans 23% des cas et il est nécessaire de justifier d'une ancienneté minimale d'un an dans 33% des accords. Ces règles restrictives participent à discriminer les salariés les plus précaires. Par ailleurs, lorsque les dispositifs d'épargne-temps ne sont pas utilisés pour augmenter la durée du travail, mais pour la réduire, ils peuvent entraîner des suspensions du contrat de travail qui s'accompagnent d'une réduction des droits sociaux (cf. chapitre 5).

Il existe d'autres dispositifs de désynchronisation, tel que le télétravail, qui participeraient également à dresser des murs entre les salariés. Concernant l'ampleur du phénomène en France, les statistiques divergent sensiblement selon les études<sup>252</sup> notamment sous l'effet de la multitude

---

<sup>252</sup> Selon les estimations fournies par le réseau « Greenworking » dans une étude adressée mai 2012 au ministre chargé de l'industrie, de l'énergie et de l'économie numérique au ministère, 12,4 % des salariés télétravaillent au minimum 8 heures par mois.

[https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions\\_services/cns/ressources/Teletravail\\_Rapport\\_du\\_ministere\\_de\\_Mai2012.pdf](https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions_services/cns/ressources/Teletravail_Rapport_du_ministere_de_Mai2012.pdf)

Selon l'agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT), le télétravail concernerait 14,2% des salariés du privé et du public. Source - [http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/guidetlw\\_repe\\_res\\_anact.pdf](http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/guidetlw_repe_res_anact.pdf)

Selon les estimations du cabinet de conseil RH Kronos, relayées par le commissariat général à l'égalité des territoires, le télétravail atteindrait 16,7% des salariés en 2016. Source - <http://www.cget.gouv.fr/chiffres-teletravail-2016#sthash.nOQFRN6i.dpbs>

Selon la Dares le télétravail concerne 7% des établissements du secteur marchand et 2% des salariés, 8% des établissements de la fonction publique d'état et 1% des salariés et il est quasiment inexistant dans les fonctions publiques territoriales. Source - Dares, analyses mars 2016, n°13.

des définitions prise en considération dans la réalisation des enquêtes et dans les techniques de projections utilisées pour estimer le taux global de télétravail (Fusulier et Lannoy, 1999). Cependant, qu'il s'agisse d'un épiphénomène concernant 2% de la population active, ou d'un fait de société plus large (Largier, 2001) touchant un salarié sur six, la littérature fait ressortir plusieurs dimensions utiles pour soutenir nos propos. Ce dispositif qui peut permettre des gains de qualité de vie (Lasfargues, 2012) et apporter de la souplesse aux salariés pour faciliter la gestion et l'articulation des temps professionnels et familiaux (Hill, Ferris et Mårtinson, 2003 ; Tremblay, Chevrier et Loreto, 2006), pourrait également participer à la dégradation des conditions d'emploi et de vie, que ce soit en isolant les salariés de leurs collectifs de travail (Bourhis et Tremblay, 2001a) (Taskin et Tremblay, 2010), en réduisant leur influence dans la sphère professionnelle ou en limitant leurs opportunités de formation et de progression de carrière (Tremblay, Chevrier et Loreto, 2006).

Notre propos n'est pas ici d'évaluer les effets du télétravail sur l'articulation des temps ni de trancher sur les bienfaits et les contraintes de ce type de mécanismes. Il s'agit de mettre en exergue qu'il n'est pas l'apanage de tous, mais d'une minorité de salariés pouvant être caractérisés en termes de classes. Dans cette perspective, les études menées en Amérique du Nord ont permis de montrer que le télétravail et le travail à domicile, qui seraient considérés par les salariés comme des avantages (Taskin et Tremblay, 2010), étaient principalement réservés aux hommes (Tremblay et Thomsin, 2012) employés à temps plein, disposant d'une qualification élevée et occupant des positions de management (Felstead et al., 2002). Par ailleurs, les entreprises qui proposent ce type d'organisations seraient également davantage à même de mettre en œuvre des dispositifs de soutien à l'articulation travail/famille - *family-friendly policies* – tels que des crèches ou garderies en entreprise ou des aides financières à la garde d'enfants (ibid.).

---

Selon l'étude réalisée en 2015/2016 par l'observatoire du télétravail et de l'ergostressie (OBERGO) il serait davantage de l'ordre de 2%. Source - <http://zevillage.net/wp-content/uploads/2016/01/Enquete-OBERGO-2016-nombre-de-te-le-travailleurs.pdf>

Selon l'étude EWCS, 2005 mise en avant par réalisée par la fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, le télétravail occasionnel concerne 5,7% des salariés et 17,6% pour le télétravail « quasi à temps complet » Source – [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_files/docs/eiro/tn0910050s/tn0910050s.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/docs/eiro/tn0910050s/tn0910050s.pdf)

Ipsa facto, les dispositions de télétravail à l'image des autres mécanismes de désynchronisation semblent renforcer la polarisation en termes de classes sociales selon un effet Matthieu (Merton, 1968), à savoir, ouvrant de nouvelles possibilités d'organisation uniquement aux salariés les mieux lotis. Ainsi, le télétravail serait fortement corrélé à des professions des secteurs des services et à des statuts élevés (Vilhelmson et Thulin, 2016). La plus grande partie des télétravailleurs se concentreraient chez les travailleurs de la connaissance « *knowledge workers* » et les employés les plus qualifiés occupant des positions managériales (Messenger et al., 2017). Il existe de fait des professions ne pouvant être délocalisées, tel que l'agriculture, le bâtiment, le travail d'usine ou le ménage. Leur point commun est d'être « manuelles » or le travail manuel n'est pas, ou peu, reconnu dans notre société et il serait, par voie de conséquences, celui des plus précaires selon Crawford (2010).

### 1.3 Risques d'isolement et d'affaiblissement du lien social

Selon une perspective macrosociale, le phénomène de désynchronisation semble participer et renforcer la polarisation des collectifs professionnels suivant les sexes et les classes. Par ailleurs, l'approche microsociale permet d'observer que ce même phénomène fragmente également les collectifs et favorise l'isolement des salariés. Il est alors question des répercussions de l'isolement professionnel sur l'expérience individuelle des salariés - qu'elle soit professionnelle ou privée - et par voie de conséquences sur le vivre ensemble. Qu'est-ce que faire société ? Quels sont les fondements du lien social et en quoi la désynchronisation peut-elle participer à les déstabiliser ? Il s'agit là de questions « classiques » de la sociologie qui ont animé les écrits de Tönnies (1887), de Durkheim (1893) et de Weber (1922) (cf. chapitre 2) il y a plus d'un siècle.

#### 1.3.1 Le lien sociologique entre isolement et pauvreté

Dans la lignée de Mark Granovetter (1973), il est possible de distinguer plusieurs niveaux de liens en fonction de la distance entre les individus qu'ils connectent et de leur force d'intégration. Dans cette approche les liens de proximité sont dits forts « *strenghts ties* » au contraire des liens plus éloignés, qualifiés de faibles « *weak ties* ». Les liens forts caractérisent des modes relationnels réduits, fermés et rigides, quand les liens faibles caractérisent des modes



plus souples, plus larges plus ouverts et plus fluctuants. Cependant, ces types de relations ne seraient pas distribués au hasard et refléteraient l'appartenance sociale des individus (Héran 1988). Dans cette perspective, les liens forts ont un contenu prioritairement familial et se retrouvent plus fréquemment associés au monde ouvrier, quand les liens faibles sont le reflet de réseaux plus vastes et diversifiés et sont prioritairement le fait des classes supérieures, des professions intellectuelles, des cadres, des professions libérales (Ibid.). Le capital relationnel des individus refléterait leur capital culturel et économique créant des disparités de sociabilité et de risques face à la rupture d'un lien social. Ce que Kaufmann (1994) exprime en qualifiant la hiérarchie sociale de « *hiérarchie de relations* ». Selon ces approches, au sommet de la hiérarchie sociale les plus dotés cumulent et multiplient leurs réseaux de liens faibles - facilement tissables et modulables - qui leur permettent de maintenir et développer leurs positions sociales. En redescendant l'échelle sociale, les réseaux se raréfient et se rigidifient, enserrant les individus dans un tissu relationnel dont ils dépendent et ne peuvent facilement s'extraire. Non seulement les salariés les plus fragiles (les pauvres) disposeraient des réseaux les moins vastes et les moins opératoires (Chanan et Vos, 1990, cité par Kaufmann, 1994) du point de vue professionnel, mais ils auraient également le plus de difficultés à en développer de nouveaux. Ainsi, plus on descendrait, moins les individus seraient exposés à différents cercles relationnels et plus les individus seraient exposés aux risques d'isolement. Selon Castel (1991), avec la pauvreté, les cercles secondaires, de loisirs, d'amis, de voisins laissent place aux seuls cercles professionnels et familiaux dont une déstabilisation ou une rupture auront des conséquences majeures pour l'individu. Pour Kaufmann (1994), il y aurait une « *fixation sur l'emploi* » comme centre de gravité de la vie relationnelle des individus situés au bas de l'échelle sociale. Cette perspective s'apparente aux chômeurs de Marienthal décrits par Lazarsfeld dans les années 1930 (Lazarsfeld, Jahoda et Zeisel, 1981). Ainsi, la pauvreté accentuerait l'isolement (Room, 1990, cité par Kaufmann, 1994).

### 1.3.2 Désynchronisation, isolement et affaiblissement du lien social

Pour Béatrice et l'ensemble de ses collègues travaillant dans les services à la personne que nous avons rencontrés au cours de la seconde enquête par entretiens, la précarité économique qui caractérise leurs emplois les force à considérer et reconsidérer chaque loisir et chaque activité à la lumière des dépenses qu'ils engendrent. Ce manque de ressources disponibles semble

orienter les individus vers la sphère domestique et les loisirs « gratuits » (comme la télévision) et amenuiser d'autant les opportunités de créer ou d'entretenir des réseaux.

Toutefois, le non-engagement dans les activités sportives dont les salariées interviewées ont fait part à plusieurs reprises ne serait pas seulement une question économique, mais une combinaison de facteurs économiques et temporels. Ipso facto, la majorité des salariées interviewées expliquent qu'au vu du coût d'une licence sportive ou d'un abonnement à l'année à une salle de sport, l'investissement n'est pas « rentable », car elles ne peuvent maintenir une activité régulière au vu des empêchements et des incertitudes dues à la modulation du temps de travail et aux remplacements qui s'en suivent. Par ailleurs, la fatigue que génère le manque de rythme professionnel serait également un facteur de désengagement. « *Oui, j'aimais beaucoup aller à la piscine et j'y ai renoncé parce que je suis fatiguée, c'est tard, et après quand tu finis ta journée à 18 heures -18 heures 30 tu rentres à la maison, tu prépares à bouffer, et puis la gamine elle doit avoir des horaires donc j'ai renoncé à tout ça [...]* Sans compter que ça coûte une blinde et qu'une fois sur deux j'ai un empêchement, franchement ça vaut pas le coup ! », explique Béatrice, auxiliaire de vie à domicile, 42 ans.

Dans cette perspective, ce n'est pas tant le manque d'argent et de temps que les salariés incriminent et accusent d'être à l'origine de leur désengagement de la vie sociale, mais leur incapacité à prévoir et maintenir leurs engagements du fait des variabilités de leurs emplois du temps. Pour ces salariées il s'agirait prioritairement d'une question de maîtrise des temporalités. À l'inverse, les salariés occupant des postes de cadres et jouissant d'une certaine autonomie temporelle ont fait part de leur capacité à multiplier les engagements extraprofessionnels, qu'ils soient sportifs, culturels ou associatifs (cf. chapitre 6). Ces résultats coïncident avec les données statistiques nationales<sup>253</sup> qui montrent notamment une corrélation forte entre le niveau d'étude, de rémunération et l'adhésion à des associations<sup>254</sup>.

A priori, l'analyse pourrait conclure à un statu quo basé sur le renforcement de la polarisation des classes sociales. Une extrémité étant occupée par les travailleurs les plus précaires et les

---

<sup>253</sup> « L'Enquête Contact entre les Personnes » réalisée en 1983 par les services de l'Insee et de l'INED – « L'Enquête Permanente sur les Conditions de Vie » des ménages (EPCV) réalisée en 1996 et 2002 par l'Insee et l'enquête Statistiques sur les Ressources et Conditions de Vie (SRCV-Slic) réalisée en 2013 par l'Insee.

<sup>254</sup> Ainsi en 2013, 56% des personnes ayant au minimum le Bac ont adhéré à une association dans les 12 derniers mois, contre 36% pour celles dont le diplôme est inférieur au Bac et 22% pour les personnes non diplômées. Par ailleurs les personnes appartenant aux 25% des ménages les plus aisés ont deux fois plus de chance de s'investir dans une association que ceux qui font partie des 25% les moins aisés.

moins dotés, subissant la désynchronisation et l'autre par les travailleurs les mieux dotés et les mieux lotis, bénéficiant des effets de la désynchronisation. Il s'agirait simplement de se situer du « bon côté » de la désynchronisation. Cependant cette perspective aux relents de libéralisme écarte la dimension humaine et occulte la question de l'utilité des liens que tissent les individus.

Les travaux d'Alexis de Tocqueville (2010 [1835]) ou plus récemment de Robert David Putnam (1993, 2001) illustrent l'importance des associations civiles dans la performance et la stabilité des gouvernements démocratiques et sur la « vitalité » des sociétés (cf. chapitre 2). Or, le repli et l'isolement générés par les pratiques de désynchronisation semblent peser sur l'investissement des salariés au sein des structures associatives locales. En effet, l'impossibilité de prévoir et donc de garantir la présence et la participation à ces cercles de socialisation pousserait nombre de salariés à s'en retirer. Par ailleurs, la logique arithmétique force à admettre que le surinvestissement potentiel de ceux qui occupent le sommet de l'échelle sociale ne suffit pas à contrebalancer le désengagement de la masse qui occupe la base. Les statistiques de création d'associations mises en avant par le gouvernement<sup>255</sup> et reprises par les médias ne constituent pas un démenti de cette thèse. Certes, le taux d'adhésion aux pratiques d'une activité culturelle ou sportive a augmenté de cinq points entre 1983 et 2013, passant de 19% à 24%<sup>256</sup> de la population de plus de 16 ans. Toutefois, le taux d'adhésion aux associations tournées vers la convivialité a chuté (de 16% à 13%) tout comme celui des associations de défense de droits ou d'intérêts (22% à 17%).

Nous ne prétendons pas qu'il existe un lien mécanique permettant d'expliquer la baisse de l'adhésion aux associations - autres que sportives - par le développement des mécanismes de désynchronisation. Néanmoins, les multiples témoignages que nous avons recueillis nous permettent d'affirmer qu'il existe un risque réel d'isolement et de désocialisation pour les salariés en tant qu'individus et que ces risques pèsent sur le lien social et la capacité qu'on les individus à faire société.

---

<sup>255</sup> « Aujourd'hui, on estime à 1,3 million le nombre d'associations en activité et, chaque année, 70 000 associations nouvelles se créent (contre 20 000 dans les années 70) ».

Source - <http://www.associations.gouv.fr/les-associations-en-france.html#Les-chiffres>

<sup>256</sup> Cette augmentation est uniquement due à l'augmentation du taux d'adhésion des femmes qui est passé de 13% à 22%, alors que celui des hommes est toujours de 26%.

### 1.3.3 Un risque d'isolement accentué par l'effritement de la société salariale

« *L'équation pourrait être posée ainsi : plus l'on descend dans l'échelle sociale, plus le réseau relationnel se rétrécit, moins les conditions pour trouver un vrai travail sont réunies, plus ce vrai travail représente la seule voie pour élargir l'intégration* » (Kaufmann, 1994). Cette analyse proposée en 1994 dans la revue française de sociologie, prolonge celle de Durkheim de 1893 dans « *de la division du travail social* ». Le travail y est considéré comme intégrateur et de ce fait nécessaire pour faire société or ce que nous avons observé nous pousse à nuancer cette analyse. Certes la rupture du travail peut être synonyme d'exclusion, cependant l'inverse n'est pas garanti : le travail ne semble pas suffisant pour maintenir les salariés dans des réseaux et les protéger de l'isolement. La désynchronisation participe en effet à la fabrication de salariés « autonomes », non dépendants des collectifs professionnels et de ce fait, non reliés à ces collectifs. Afin de compenser cet isolement du collectif professionnel, les salariés sont apparus en recherche de liens avec les « usagers ».

La question de l'isolement dans le monde professionnel et du lien entre pauvreté et capacité à créer des réseaux est d'autant plus importante dans un contexte de crise de la « société salariale » (Castel, 1995, 2009). De la doctrine solidariste, théorisée par Léon Bourgeois à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, est né le principe de la protection sociale. Son but était de sortir les individus du lien marchand et de leur offrir une protection contre les aléas de la vie. Le système des protections sociales organisées par l'état a participé, comme le montre Elias (2012 [1987]), à éloigner les individus des groupes traditionnels (clan, village natal, tribu, famille) et à les inscrire dans un tout plus large. En garantissant une protection aux individus, l'État les aurait rendus moins dépendants de leurs attaches traditionnelles et leur aurait permis de s'engager dans une multitude de groupes, de cercles pour reprendre la terminologie employée par Simmel (1999 [1908]). En ce sens, la protection sociale aurait permis à l'individu de prendre conscience de son individualité. Cependant, il semble que le rattachement de cette protection à l'emploi a également créé de nouveaux liens de dépendances ; le salariat remplaçant pour partie les groupes traditionnels et faisant du travail un facteur d'épanouissement ou d'aliénation (Paugam, 2010). Autrement dit, selon Serge Paugam, si le tissu social est le résultat de quatre types de liens offrant protection et reconnaissance qui sont les liens de filiation, les liens de participation élective (conjoints, amis), les liens de participation organique (vie professionnelle) et liens de citoyenneté ; la rupture ou l'étiollement de l'un d'entre eux pèse sur l'ensemble. Pour reprendre la métaphore de l'étoffe qui lui est chère ou celle du filet, utilisée par Elias, la rupture ou

l'affaiblissement d'un fil va engendrer une pression supplémentaire sur le reste de la structure créant une faiblesse pouvant aboutir à un effilochage, puis à d'autres ruptures pour finalement déstabiliser l'ensemble du tissu social des individus.

En conséquence et dans un contexte d'effritement de la société salariale (Castel, 2009) - caractérisé par la remise en cause du compromis de l'après-guerre entre protection sociale et performance économique - l'isolement généré par la désynchronisation peut être interprété comme un facteur supplémentaire de précarité venant s'ajouter à la précarité économique et tirant les salariés vers la pauvreté. Ainsi, selon Serge Paugam (2005), la déréliction des salariés isolés de leurs pairs doit être reliée à la condition de pauvreté. Une pauvreté « marginale » composée de travailleurs pauvres et venant s'ajouter à la pauvreté « disqualifiante » des individus exclus et refoulés hors de la sphère productive. En effet, au-delà des inégalités entre les « *insiders* » et les « *outsiders* » (Lindbeck et Snower, 1989), la protection sociale n'est plus la même pour tous, forçant les plus précaires à chercher refuge dans des cercles de solidarité privés. Or ce sont justement ces salariés en sous-emploi qui seraient les plus victimes de l'isolement et les moins aptes à trouver, dans la sphère privée, une compensation à l'effritement de la protection sociale. Selon Deruelle et Metzger (2015), l'isolement dans le monde professionnel doit donc être compris comme « *la désolation* » décrite par Hannah Arendt, comme une marque de l'incapacité à agir collectivement pour défendre ses intérêts. Ce sont des individus économiquement et socialement pauvres, mais qui ne se constituent pas en un collectif distinct des autres groupes sociaux.

Dans cette perspective d'effritement de la société salariale et de précarisation des travailleurs, les résultats de la recherche confirment l'hypothèse numéro 14 relative aux effets de la désynchronisation sur le lien social. Il apparaît que la désynchronisation va compliquer l'investissement dans la vie publique des salariés. Toutefois, concernant l'hypothèse numéro 13, les résultats sont mitigés. Ils confirment que la désynchronisation fait peser un risque pour l'intégration des plus précaires qui ne profitent pas des effets positifs du phénomène et à contrario se retrouvent isolés de leurs pairs. L'isolement qui était le fardeau des chômeurs devient également celui des travailleurs précaires. Cela dit, comment s'assurer que le tissu social résiste quand l'insécurité et le malaise forcent les individus à rechercher dans l'entre-soi la protection qui était le fondement de ce projet collectif ? Si les effets pervers de la désynchronisation ne touchent pas tous les salariés, nous ne pouvons pas pour autant affirmer qu'elle ne représente pas un risque réel pour la cohésion sociale.

## 1.4 Risques en termes de santé publique

Dans le chapitre 2, consacré aux enjeux de la désynchronisation, nous avons exposé une série de risques sanitaires mis en avant par les différents rapports de l'ANSES, de l'INRS, de la DARES ainsi que par une série de travaux d'ergonomie et de sociologie. La situation que nous avons décrite suivant l'ensemble de ces références était sans appel, que ce soit en matière de chronobiologie ou de psychologie. Si nos résultats d'enquête ne peuvent pas servir de validation ou d'invalidation des études présentées de par le décalage d'objet et de méthode, ils mettent en lumière plusieurs types de relations entre la désynchronisation et la santé des salariés en fonction du caractère subi ou choisi du cadre et de la durée des temps professionnels.

### 1.4.1 Durée du travail et fatigue

L'hypothèse que nous avons envisagé de valider dans la construction de nos guides d'entretiens était celle d'un lien entre la durée des temps professionnels et le niveau de fatigue (Knauth, 2007). Il nous apparaissait, à la suite de l'étude statistique, que le dispositif du CET permettait d'augmenter le temps de travail à courts et moyens termes et qu'il devait donc en résulter une fatigue supplémentaire pour les usagers. Or, les entretiens réalisés avec les salariés usagers du CET n'ont pas permis de vérifier ce lien entre utilisation du CET et fatigue. A contrario, il est apparu que le CET pouvait être utilisé pour solutionner des situations conflictuelles où les salariés étaient déjà engagés dans des situations de surtravail. D'un point de vue de la charge mentale professionnelle (Hamon-Cholet et Rougerie, 2000), on pourrait considérer que le CET a apporté des solutions de gestions du quotidien. Par ailleurs nous avons rencontré des salariés, à l'image de Jean-Paul, qui utilisaient l'épargne-temps afin d'aménager des plages de récupération et préserver de la sorte leur santé physique ou mentale. Cependant, nous avons également recueilli les discours de responsables en ressources humaines, à l'image de Brigitte, qui nous a fait part de ses convictions concernant le lien entre monétisation de l'épargne-temps et problème de santé à moyen ou long terme (cf. chapitre 5). Le mécanisme pouvant servir à augmenter les temps de repos, à les différer ou au contraire à les amenuiser, son lien avec la santé des salariés est apparu contrasté.

Néanmoins le caractère non systématique de la relation entre l'épargne-temps et la santé des salariés n'est pas synonyme d'innocuité. Ce n'est pas parce que le dispositif d'épargne-temps n'est pas directement dangereux qu'il ne pèse pas sur la santé des salariés. Dans la perspective du modèle de Karasek (Karasek et Theorell, 1999 ; Karasek, 1979), on peut considérer que lorsque le CET est utilisé afin de répondre à une situation caractérisée par une demande psychologique élevée et une autonomie décisionnelle faible alors, l'épargne-temps comporte des risques pour la santé physique ou mentale des usagers. Il faut comprendre par demande psychologique, la tâche à effectuer, les exigences mentales requises et le temps imparti à sa réalisation. Ainsi, lorsque le CET est utilisé pour solutionner les situations de surtravail que le salarié ne peut facilement refuser, il comporterait des risques en termes de santé. Dans cette position, les incitations à différer ou à fractionner la prise de congés peuvent être interprétées comme un usage à risque pour la santé des salariés.

La question principale que soulève l'usage du CET en termes de santé publique serait celle de l'observance des rythmes physiologiques. Si à première vue les salariés ne semblent pas, ou peu, enclin à assimiler leurs usages du CET à un risque sanitaire, n'est-ce pas simplement parce qu'ils le désirent ? Dans la pratique, le CET augmente les temps professionnels au-delà des limites légales censées protéger la santé des salariés, cependant cela ne semble pas être un problème pour la majorité d'entre eux. Nous avons observé une dynamique similaire au niveau des salariés qui ont choisi des stratégies d'articulation mettant en avant leur carrière. La durée des temps professionnels ne semble pas être un critère prépondérant de la gestion de leur quotidien.

Interrogé sur les répercussions sur la santé de son rythme de travail très soutenu, Cyril, 43 ans, chef de projet dans une grande entreprise, explique qu'il a eu des problèmes de santé. « *Je pense que psychologiquement oui, après cette phase là j'ai fait un coup de déprime qui était probablement lié à ça, ça plus un accident et j'en parlais avec mon chirurgien qui me disait : "sur votre type d'accident c'est quelque chose... c'était peut-être aussi un signe de l'organisme" »*. Au fil de l'entretien le salarié a relaté ses expériences passées, ses situations d'épuisement puis il est revenu sur la saisonnalité de son métier et les risques sanitaires qui en découlent : « *Ça l'a été en fin d'année dernière parce qu'on avait chaque année une grosse opération de communication événementielle pour le groupe où là, chaque année ça s'agrandissait en termes de taille et d'ambitions, et l'année dernière ça a été très chaud, avec même une personne dans l'équipe qui a eu un problème d'épuisement. Pas directement "burn-*

*out", mais voilà un épuisement, il y avait d'autres problèmes à côté, mais globalement les équipes finissent toujours sur les rotules après ce type d'événements ».* Au-delà de l'euphémisation de la situation par l'emploi systématique du terme d'épuisement, qui participe à normaliser la situation, Cyril se rend compte des risques qu'il encourt et qu'il fait peser sur les membres de son équipe, mais il ne semble pas en capacité de réagir. Quand il est interrogé sur ses perspectives de carrière et sur la poursuite de son effort Cyril, à l'image de plusieurs autres cadres, a formulé une réponse conditionnée à son état de santé : « *tant que je tiens, j'continue, après on verra* ». Le cynisme de cette réponse est au centre de la problématique de l'observance. Si les salariés en connaissance de cause et après avoir, à plusieurs reprises, fait l'expérience des risques liés au surtravail ne réagissent pas, ne sommes-nous pas en présence d'un risque de santé publique qui justifierait une intervention extérieure ? En effet, les réductions du temps de travail opérées à partir du milieu du XIX<sup>e</sup> siècle l'ont été, en partie<sup>257</sup>, pour des raisons sanitaires que le docteur Villermé avait su mettre en exergue. Les questions de la santé, puis du bien-être et du bien-vivre sont demeurées centrales durant plus d'un siècle jusqu'à être totalement éclipsées par des considérations d'emploi et de marché au cours des dernières décennies (Thoemmes, 2009b). Or, ce cadre temporel était pensé comme un mécanisme de défense pour les salariés, comme un bouclier contre les abus des employeurs, mais pas comme un mécanisme de protection contre les blessures que les salariés s'infligeraient eux-mêmes. Si ces questions sont déjà présentes dans le débat public, notamment au niveau de la consommation de produits stupéfiants, du tabac ou vraisemblablement du sucre dans les années à venir, elles sont d'autant plus épineuses qu'elles touchent aux libertés individuelles et que leurs applications sont quasi impossibles. En effet, comment contrôler l'investissement d'un salarié en dehors de son lieu de travail ? Comment garantir la non-réalisation d'un travail intellectuel ? Comment justifier un tel contrôle ? Par ailleurs, si pour des considérations de santé on en venait à statuer sur de bonnes pratiques temporelles, sur des manières adéquates d'utiliser le temps et donc sur de mauvaises pratiques, sur des temps prescrits et des temps proscrits, alors, la question des libertés individuelles serait essentielle.

---

<sup>257</sup> Selon Gary Cross, la nécessité de maintenir un lien social a été un élément central à la mise en place des politiques de réduction des temps pour les enfants et les femmes. A l'inverse, il était nécessaire de maintenir les hommes au travail car le temps libre était synonyme de débauche et les longues nuits à boire impactaient la productivité, quand ils n'utilisaient pas leur temps pour s'occuper de politique (Cross, 1989).



#### 1.4.2 Le problème de la flexibilité

Si la durée du temps de travail ne semble pas être la cause principale de la pénibilité pour les salariés interviewés, les mécanismes de flexibilité qui font la désynchronisation ont été unanimement pointés du doigt par ceux qui les subissent. Les dispositifs de modulation couplés aux temps partiels subis apparaissent comme particulièrement lourds pour la santé physique et mentale des salariés. En effet, la combinaison de ces deux dispositifs semble avoir pour conséquences de maintenir des salariés dans un état de dépendance et de dette vis-à-vis de leurs employeurs (cf. chapitre 6). Chez ces salariés, les champs lexicaux de l'épuisement et de la fatigue physique et mentale ont été largement mobilisés pour décrire la modulation, les remplacements, les astreintes et les attentes. « *Dans ce boulot, il y a beaucoup de dépression aussi due à l'organisation du travail parce qu'on a tout le temps des remplacements, et à un moment donné tu craques* », nous explique Coralie, une auxiliaire de vie de 39 ans. Les remplacements apparaissent également comme des sources de stress, car ils placent les salariés dans des situations inconnues. Coralie explique : « *on nous donne l'adresse et c'est à nous d'aller vers la personne, donc si y'a la famille pour nous aiguillier ça va, mais si y'a personne...* ». À la pression psychologique générée par les changements quotidiens, par la peur d'être en retard, de ne pas trouver un lieu que l'on ne connaît pas, s'ajoute le manque de considération pour la santé des salariés qui sont censés être toujours disponibles pour leur employeur. Il leur devient difficile, voire impossible de suivre des traitements réguliers. C'est le cas d'une auxiliaire de vie qui n'arrivait pas à trouver le temps pour des soins qu'elle devait effectuer lors d'une convalescence à la suite d'un accident de travail ; ou d'une de ses collègues, obligée de se porter absente pour maintenir un rendez-vous à l'hôpital qu'elle avait obtenu depuis plusieurs mois. Ces salariés doivent justifier de leurs indisponibilités pour ne pas être pris en porte-à-faux et refuser un remplacement, ce qui nécessite de communiquer sur leur état de santé. Toutefois, il peut être difficile de mettre en avant certaines maladies, comme nous l'explique Charlotte, auxiliaire de vie, 43 ans : « *Oui parce que la plupart ils savent quand même, parce que j'ai été voir quand même les grands patrons et tout ça, mais je trouve qu'on n'est pas obligé de nous rabaisser à chaque fois, de parler de la maladie sans arrêt. Nous on essaie de l'oublier c'est pas la peine de nous la rappeler toutes les semaines [...] ou alors j'annule quand je vois qu'elles vont m'enquiquiner* ». Le cadre horaire semble jouer un double rôle sur la santé de ces salariés : il participe à générer de la pression psychologique et de la fatigue, tout en compliquant certaines formes de traitements.

Ainsi, selon cette même logique exposée par le modèle de Karasek (1979), ce qui compte c'est la possibilité de « *gérer son temps* » et non seulement la durée ou le cadre des temps professionnels. « *Ce n'est pas la même fatigue. Avant ce travail-là, oui complètement, j'étais quand même beaucoup plus maître de mon temps, j'ai des collègues qui sont là depuis trente ans, j'aurais pas pu, là j'ai fait ça, mais avant je gérais mon temps quand même. Quand j'étais salariée, j'avais un horaire pour commencer et un horaire pour finir. Quand j'étais à mon compte, je gérais mon temps, je pouvais prévoir des choses* », résume Isabelle, auxiliaire de vie de 54 ans, exposée à la modulation et au temps partiel subi.

Enfin, selon la littérature (Dejours, 1990 ; Vézina, Derriennic et Monfort, 2000), les problèmes d'isolement causés par la désynchronisation des temps professionnels peuvent également être interprétés comme des risques sanitaires.

Au vu des résultats de la recherche, la désynchronisation peut être considérée comme un enjeu de santé publique (question n°7), dans la mesure où elle est un facteur pathogène pour certains salariés qui ne disposent pas des ressources suffisantes pour se protéger contre les injonctions temporelles professionnelles (hypothèse n°12). Cette recherche ne permet cependant pas de statuer sur les conséquences pour la société de la non-prise en considération de ce risque (hypothèse n°13).

## 1.5 Risques et opportunités de la société H24

La quintessence de la désynchronisation des temps professionnels correspond à un étalement des plages temporelles pouvant être consacrées à l'activité professionnelle et par conséquent à l'amenuisement des horaires sanctuarisés pour les autres temps sociaux. Les temps professionnels, familiaux, physiologiques ou amicaux, les temps de l'engagement civique ou associatif, publics et privés peuvent se mélanger, se disputer ou cohabiter à tout moment de la journée, de la semaine ou de l'année. Dans la théorie il n'est plus de temps réservés et alloués à certains types d'activités. Le découpage « standard » de l'année, de la semaine et de la journée visant à synchroniser les activités humaines pour créer du lien social ou s'assurer de la continuité de la production serait donc obsolète. La cité tendrait vers une organisation « H24 »

permettant à chacun de vivre à son propre rythme. Selon le rapport Bailly sur le temps des villes, cette perspective est celle « *du marché, qui cherche à créer des services qui intègrent la maîtrise des temps individuels dans la sphère marchande* » (Bailly, 2002, p. 17). Cette organisation « libérée » est celle des « *jeunes cadres dans les grandes villes* » (Ibid.). Pour Jean-Yves Boulin (1996) il s'agit d'une vision « *purement consumériste* ». Pour Frédéric, cadre de 31 ans, le modèle anglo-saxon qui permet des rythmes de vie totalement modulables correspond à un « *idéal* » de société et de vie. Il explique : « *Moi dans ma tête c'est vraiment mon rythme de vie il est totalement modulable. En Angleterre ils peuvent commencer à 8 heures et terminer à 20 heures ou 22 heures le travail, mais ils ont tout mis en place pour pouvoir avoir leur rythme de vie et leur travail en symbiose dans toute la journée. C'est-à-dire qu'on voit les gens arriver avec un sac de sport, parce qu'ils savent qu'à un moment ils auront un créneau pour aller à la salle de sport qui est juste à côté, dès qu'ils auront fini ils pourront aller boire des pintes avec les collègues de la City ou autre dans le même quartier, pas très loin, et avoir toute sa journée calée* ».

### 1.5.1 L'initiative du temps des villes

Dans les faits, cette organisation en continu est porteuse de nombreuses inégalités qui ont été à l'origine de réflexions en termes d'urbanisme temporel. En Europe, le mouvement pionnier est celui des militantes du parti communiste italien qui, dès 1988, ont déposé un projet de loi intitulé « *Les femmes changent les temps : une loi pour humaniser le temps de travail, les horaires dans la ville et le rythme de vie* » (Belloni, 1996). Le projet a été rejeté, mais il a conduit deux ans plus tard à la création d'une loi (142/90) sur l'autonomie locale permettant aux collectivités de fixer les horaires des commerces et services publics dans une perspective d'articulation des temps sociaux (Ibid.). Les premiers bureaux des temps ont ainsi vu le jour dans la péninsule italienne afin de prendre en considération les besoins des usagers et d'apporter des tentatives de réponses aux problèmes d'égalité soulevés par les femmes prises en tenaille entre leurs responsabilités domestiques, professionnelles et familiales, dans un modèle traditionnel en mutation (Belloni, 1996 ; Bonfiglioli, 1997 ; Boulin, 1996, 1997 ; Junter, 2009). La proposition du parti communiste, portée par la députée italienne Livia Turco, sera finalement adoptée le 8 mars 2000, sous le titre : « *Disposition pour le soutien de la maternité et de la paternité, pour le droit aux soins et à la formation et pour la coordination des temps des villes* ». Cette loi

incite les entreprises à penser l'articulation emploi/famille et force toutes les communes ou collectivités de plus de trente mille habitants à dresser un plan territorial des temps et des mobilités (Turco, 2011).

Le « *Tempi della Città* » a fait des émules auprès de ses voisins européens à travers plusieurs expérimentations visant à appréhender les conséquences des transformations du temps de travail sur les usages du temps. La majorité de ces expériences étaient orientées vers une extension des horaires d'ouverture des magasins (le soir et le week-end), des services publics (durant la pause méridienne ou en fin d'après-midi) et parfois des services culturels (ouverture des musées le dimanche), afin de tenir compte de la nécessité d'accessibilité à certains services durant les temps professionnels « standards » (comme les services à la personne et les services de garde) et à la périphérie de ces temps « standards » (magasins alimentaires, administrations, etc.) (Boulin, 1996). Si certaines de ces expériences, à l'image de celles menées au Danemark, ont eu pour objet de repenser la conception du travail et son rôle ordonnateur sur la vie privée, la majorité des expériences ont été d'ordre à faciliter l'intégration des femmes sur le marché du travail (Pays-Bas), à lutter contre le chômage (Espagne), contre la désertification des centres-ville (Grande-Bretagne) ou à repenser l'organisation du modèle de transport et de garde des enfants (Allemagne) (Ibid.), dans une logique tendant vers une ville fonctionnant H24 sur le modèle des mégapoles nord-américaines ou de l'Asie du Sud-est (Ibid.).

En France, l'expérience italienne a été suivie avec intérêt<sup>258</sup>. Deux programmes de recherche et de formation ont été mis en œuvre. Le premier entre 1996 et 1999 par l'Association française pour l'Excellence Territoriale (AFET), puis le second en 2000 dans le cadre du programme « Territoire 2020 » impulsé par la Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale (DATAR). Le Premier ministre Lionel Jospin a souhaité en 2001 la création d'un fonds d'expérimentation sur les questions « *d'harmonisation des temps sociaux* » et une prise en compte des politiques des temps dans les plans État-région à partir de 2003 (Beyer et Royoux, 2015). Cependant l'ensemble de ces initiatives a été abandonné à la suite du changement de majorité de 2002, laissant aux seules collectivités territoriales et associations le

---

<sup>258</sup> Les questions de l'aménagement des temps ne sont cependant pas nouvelles. On peut citer quelques exemples emblématiques qui ont précédé ces expériences tels que : le programme CATRAL (comité d'aménagement des temps de travail et de loisir) mis en place en 1966, le ministère de la qualité de vie en 1974 ou le ministère du temps libre en 1981.

soin de penser le « temps des villes ». En 2015, seulement une trentaine de territoires ont engagé des politiques temporelles (Ibid.).

À l'exception de quelques exemples, dont celui des services de nettoyage privés de la région rennaise - qui ne travaillent plus en périphérie des horaires de bureaux, mais durant les horaires « standards » (Junter, 2009) -, la majorité des initiatives engagées peuvent être assimilées à de la « realpolitik ». Leur perspective est celle d'une compensation des effets négatifs de la désynchronisation par une recherche de resynchronisation en élargissant les plages horaires « standard » d'ouverture des commerces, des transports en commun, des structures de gardes ou des lieux culturels. Cette approche recoupe celle du développement des technologies du numérique et de l'internet qui ont permis la mise en ligne de nombreux services publics désormais accessibles à toute heure de la journée et de la nuit. Ainsi, il semble être davantage question d'urbanisme temporel, dans le sens d'une performance des systèmes, que d'une réflexion sur un modèle de société. Par ailleurs, si ces initiatives peuvent considérer les questions d'égalité, certaines demeurent et semblent difficilement résorbables selon cette approche.

### 1.5.2 Risque et opportunité de l'équivalence des temps

S'il est possible de développer les services de nuit, d'allonger la durée d'utilisation des équipements et des infrastructures publiques comme les métros, ou d'ouvrir certains lieux culturels le dimanche comme les bibliothèques, ces initiatives demeurent des compensations partielles générant des nuisances qui devront à leur tour être compensées.

Considérer que les heures et les jours se valent pose des problèmes d'ordres sociaux et physiologiques. En effet les chronobiologistes ont montré que le corps humain n'est pas adapté à un fonctionnement nocturne et que le repos sur des plages diurnes n'est pas propice à la sécrétion de certaines hormones nécessaires au maintien en bonne santé ou à la croissance des enfants (Grossin, 1996). Par ailleurs les sociétés sont construites et reproduites, en partie, grâce à un ensemble de rites que les individus partagent (Durkheim, 2013 [1912]). La non-participation à ces cérémonies, qu'elles soient publiques ou privées, exceptionnelles ou régulières (Goffman, 1973, 1974), risque d'exclure les individus et faire peser un risque sur la

cohésion sociale (Cross, 1989). Ainsi en France, le dimanche est un jour particulier, tout comme le jour de Noël ou le Nouvel An. L'équivalence des temps est un concept dont la fragilité peut être facilement illustrée à travers le rapport à la parentalité.

Pour Adèle, mère célibataire d'un enfant en bas âge, embaucher à 6 heures 30 à 7 heures ou à 7 heures 30 correspond à trois vies radicalement différentes. Dans le premier cas, elle ne peut tout simplement pas travailler, car elle ne dispose pas de moyen de garde adapté. Dans le second cas, elle arrive tout juste à déposer son enfant à la crèche à l'ouverture à 7h, puis à courir jusqu'à son lieu de travail. Dans le troisième cas, elle peut prendre le temps d'amener son enfant à la crèche, voire de passer un peu de temps avec lui avant d'aller travailler. Dans la pratique, Adèle devrait embaucher à 6 heures 30, comme ses collègues qui travaillent en salle dans le restaurant d'un établissement hôtelier, cependant elle a réussi à obtenir un arrangement avec son supérieur pour décaler son embauche d'une demi-heure. Le problème se pose également pour les week-ends et pour les vacances scolaires. En effet l'institution scolaire, qui prend en charge la garde des enfants et permet à leurs parents de travailler, est synchronisée sur la journée, la semaine et l'année. *« Je dois dire que j'ai eu la chance d'avoir une place en crèche donc déjà voilà, après c'est vrai que les horaires sont limites parce que de 7 heures à 19 heures je trouve que c'est juste, aujourd'hui tout le monde ne travaille pas sur ce temps-là, y'en a quelques crèches qui le font, mais il faudrait que les amplitudes horaires soient plus larges, je suis sûre qu'il y a des gens qui voudraient travailler plus tôt le matin ou plus tard le soir »*, explique Adèle.

Pour répondre à ses difficultés d'organisation, l'hôtesse souhaiterait que les services de garde proposent des horaires plus étendus. Il existe en effet des structures de garde H24, en Finlande notamment, mais est-ce un modèle de société souhaitable ? La désynchronisation des horaires scolaires pour permettre aux parents de travailler H24 ne risquerait-elle pas de créer davantage de problèmes qu'elle n'apporterait de solutions ? Il est certes nécessaire de proposer des alternatives pour les individus qui en ont besoin, à l'image des personnels hospitaliers ou de la sécurité civile dont la mission se doit d'être continue. Cela dit, développer les conditions pour favoriser la continuité de tous les actes productifs est-ce une réelle avancée sociale ou un repli face aux exigences consuméristes ? Dans le cadre des institutions scolaires, il est aisé d'opposer l'argument de la physiologie et de la chronobiologie pour contrer les velléités relatives à la désynchronisation et l'extension des périodes de garde. En effet, il paraîtrait absurde de proposer de caler le rythme des mineurs sur celui de leurs parents en instituant des écoles de nuit ou en 3/8. Cependant, n'est-ce pas ce qui a eu lieu avec le développement des zones de

vacances ou des activités post et périscolaires<sup>259</sup> ? Le rétropédalage opéré sur la semaine de quatre jours et demi durant l'été 2017, malgré les conseils des chronobiologistes pour favoriser des enseignements le matin et des activités l'après-midi, semble être un marqueur supplémentaire de la domination des temps professionnels sur les temps scolaires. L'imposition des temps des adultes sur les temps des enfants.

Permettre le développement des conditions pour une cité fonctionnant H24 pose également de nombreuses questions en termes de nuisances. L'exemple de Manchester, qui a organisé le développement de la vie nocturne à partir du milieu des années 1990 peut être mobilisé pour montrer comment une ville peut répondre aux défis d'une vie décalée (Bailly, 2002 ; Boulin, 1996). Le développement des licences de débit d'alcool, l'extension des horaires de transport en commun ou le développement de services de taxis réservés uniquement aux femmes (*womanonly*) ont été autant de solutions pour « domestiquer » de nouvelles plages temporelles et redynamiser le centre urbain mancunien. Néanmoins, qu'en est-il des nuisances sonores pour les riverains ? Dans la mesure où il n'existerait plus de plages « standard » réservées aux différents temps sociaux, il n'existerait plus de temps consacrés au repos et la notion de tapage nocturne n'aurait plus raison d'être. Dans cette perspective, les travaux publics, notamment ceux de voirie, ne devraient-ils pas systématiquement être effectués de nuit lorsque le trafic routier est moindre, ou en fonction du climat, le jour durant l'hiver et la nuit durant les périodes estivales ? Le caractère décalé ou provocateur de ces interrogations reflète la réalité des difficultés rencontrées par les personnes travaillant de nuit et dont les périodes de repos ne sont pas protégées des multiples nuisances de la vie urbaine.

Par ailleurs, ces salariés qui travaillent de nuit et se reposent le jour ne peuvent pas jouir de l'espace public de la même manière que leurs concitoyens. Ils ne peuvent pas flâner dans les parcs et profiter des aménagements urbains durant leur pause déjeuner. La qualité des services publics et privés qui leur sont accessibles est bien moindre que s'ils travaillaient selon des

---

<sup>259</sup> En effet, le principe du zonage des vacances scolaires a été conçu dans une perspective économique. Selon Georges Fotinos, sur les cinq grandes périodes qui caractérisent les rythmes scolaires trois correspondent à des efforts de synchronisation entre temps scolaire et temps professionnels. La seconde période (1922-1961), qu'il caractérise de socio-économique, voit l'allongement des vacances d'été de quinze jours pour répondre aux besoins des agriculteurs et la synchronisation des dates de départ en congés payés et en vacances d'été. La troisième période (1961-1980), dite économique, consacre la création des zones géographiques de vacances scolaires et la libération du samedi après-midi dans une optique de réponse aux besoins de lissage de l'activité des industries touristiques saisonnière et particulièrement les stations de ski. La cinquième période (1998-2010), dite socio-éducative, est vouée au développement des activités post et périscolaires permettant d'élargir le temps passé à l'école (Fotinos et Testu, 1996).

horaires « standards ». Le maillage des réseaux de transports urbains sont moins denses, les passages plus écartés et nécessitant des temps d'attente supérieurs. Les services privés, de taxis ou d'épicerie, fonctionnent selon des grilles tarifaires plus élevées. Certaines consommations sont interdites. En cas de problème médical, les services d'urgence fonctionnent, mais ils sont moins bien dotés et les pharmacies de garde sont rares. Les questions d'égalité entre les territoires urbains, périurbains ou ruraux sont également exacerbées dans une perspective H24.

Enfin, le cas de l'usine de Volkswagen à Wolfsburg, qui a introduit en 1993 la semaine de 28,8 heures afin de partager l'emploi, met en avant d'autres difficultés liées à la désynchronisation. En effet, suite à la cette réforme et à la politique de flexibilisation de l'activité qui a suivi, le site de Wolfsburg comptait plus de 150 temps de travail différents (Seifert et Trinczek, 2000). Selon Bailly (2002), cette multiplication des horaires salariés aurait entraîné la résiliation de 50% des abonnements au réseau de transport public de la ville pour des raisons d'incompatibilité d'horaires. Ce changement de pratiques semble avoir eu deux conséquences majeures : L'une sur le réseau de transport qui a dû être restreint pour compenser le manque à gagner et la seconde sur les taux de pollution dûs à l'utilisation de véhicules individuels à cause du manque d'adaptation des transports publics et des difficultés pour organiser du covoiturage (Seifert et Trinczek, 2000). Face aux difficultés rencontrées par la collectivité pour maintenir un réseau des services publics de qualité (Bailly, 2002) et face aux pertes de productivité engendrées par la nécessité de multiplier les canaux de communication et de partage d'informations, l'usine est revenue sur son modèle d'horaires dé standardisé (Seifert et Trinczek, 2000).

Pour maintenir des services de qualité équivalente sur l'ensemble de la journée, il serait nécessaire d'étaler les prestations ou d'augmenter les budgets publics, ce qui paraît difficilement réalisable dans une période de restriction budgétaire. Dans l'état actuel de désynchronisation des temps professionnels, les termes de l'équation paraissent être les suivants : plus les temps professionnels des salariés s'écartent des plages qui représentaient la norme temporelle professionnelle, moins ils peuvent jouir de leur citoyenneté. Par ailleurs, les solutions visant à promouvoir une désynchronisation totale posent de nombreuses questions en termes d'égalité entre les territoires et les personnes, des questions de financement, des questions en termes de santé publique, de citoyenneté et du rapport à la parentalité ou à l'engagement associatif et civique. Aux gains certains apportés par une cité organisée autour



de la consommation, il apparaît donc nécessaire de considérer le salarié, l'utilisateur des services publics et non uniquement le consommateur.

Selon ces éléments, la désynchronisation est un fait social qui s'impose à tous, mais dont les conséquences divergent grandement d'un individu à l'autre. Lorsqu'il est question de pouvoir accéder à un service sur des plages horaires où cela n'était traditionnellement pas possible, alors nous pouvons dire que nous en jouissons. De la même manière, les salariés qui ont gagné en maîtrise temporelle grâce à ces mécanismes en dressent un bilan positif. Cependant, l'inverse est également vrai. La désynchronisation est un risque, voire un coût, pour nombre de salariés. Par ailleurs, elle apparaît profondément injuste, renforçant les inégalités de sexes et de classes. Enfin, le modèle de société qui accompagne la désynchronisation semble comporter des risques en termes de santé publique et pouvoir générer des nuisances dont la compensation passe par la remise en cause de certains principes démocratiques difficilement envisageables (notamment en termes d'égalité citoyenne).

À la suite de ce bilan en cinq étapes des effets de la désynchronisation, nous concluons par une présentation de ce qui, à nos yeux, doit être retenu de cette recherche afin de présenter, en dernier lieu, les interrogations relatives à l'avènement d'un nouvel ordre temporel : le marché des temps.

## 2 Conclusion générale

Au fil de cette recherche sur le processus de désynchronisation des temps professionnels dans le contexte français, nous avons tenté de mettre en évidence les évolutions du rapport individuel et collectif aux temps. En guise de conclusion nous reviendrons sur les éléments principaux qui ont structuré cette recherche afin de présenter, ce qui à nos yeux, représente notre contribution à un champ de recherche à la croisée de la sociologie des temporalités et de la sociologie du travail.

Dans un premier point, nous aborderons le phénomène de la désynchronisation comme un processus historique à dimensions multiples ; puis dans un deuxième point, nous verrons, à travers les résultats de l'étude quantitative, en quoi ce phénomène remet en cause une norme temporelle applicable à tous ; nous poursuivrons dans un troisième point avec la présentation des résultats significatifs des deux études qualitatives afin de démontrer en quoi la désynchronisation permet des configurations individuelles variées du temps de travail. Pour finir, nous exposerons dans un quatrième point une interrogation relative aux temps des marchés et à l'avènement d'un nouvel ordre temporel.

### 2.1 La désynchronisation comme processus historique à dimensions multiples

Afin de présenter les enjeux d'une recherche sur la désynchronisation, il est nécessaire de replacer le phénomène dans un processus historique marqué par l'individualisation des conditions de travail et par l'affaiblissement de la norme juridique.

#### 2.1.1 L'individualisation des conditions de travail

En France, le phénomène d'individualisation remonte au début des années 1970. Les entreprises, représentées par le CNPF, y voient alors une réponse aux crises que traverse le capitalisme (Boltanski et Chiapello, 1999). Dans un contexte marqué par une crainte de pénurie

de main-d'œuvre dans les usines, imputable à un ralentissement de l'immigration et au rejet de l'OST et de ses tâches répétitives par des ouvriers de plus en plus scolarisés, les entreprises cherchent à repenser le mode de régulation de la production et des conflits.

La politique patronale qui se dessine alors autour de l'individualisation des conditions de travail vise à s'occuper des aspirations et des revendications individuelles des salariés (Ehrenberg, 1991), tout en affaiblissant les syndicats (Linhart, 2009, 2011 ; Weber, 1986) considérés comme contre-productifs dans le maintien de la paix sociale (Durand et Dubois, 1975 ; Howell, 1992). L'individualisation permet de fractionner les collectifs et d'écarter les instances critiques afin d'instaurer des modes de production plus flexibles et donc mieux adaptés aux attentes de l'économie fordiste (Howell, 1992). Dans la pratique elle s'est notamment traduite par l'instauration d'un ensemble de mécanismes, dits de « temps choisi », censés garantir l'amélioration des conditions de travail grâce à un transfert d'autonomie vers les salariés et l'instauration de la « démocratie dans le travail » (Boltanski et Chiapello, 1999). Pour les salariés il s'agit principalement de pouvoir adapter les temps professionnels aux autres temps sociaux, notamment familiaux. Selon Ehrenberg (1991), cette politique patronale a été perçue comme le fruit des luttes sociales pour la reconnaissance de la pénibilité quotidienne des ouvriers. Les dispositifs d'horaires variables ou individualisés, le temps partiel, le compte épargne-temps, le télétravail ou le forfait jours sont autant de dispositifs temporels qui s'inscrivent dans cette politique d'individualisation des conditions de travail et d'externalisation des coûts de contrôle des entreprises vers les salariés (Boltanski et Chiapello, 1999).

### 2.1.2 L'affaiblissement de la norme juridique

Au cours des deux derniers siècles, le temps de travail a fait l'objet d'une pléiade de régulations, de la loi Le Chapelier (1791), à la récente loi travail (2016) portée par la ministre de l'Économie Myriam El Khomri. Ces régulations ont introduit le principe de durée quotidienne légale puis l'ont réduite pour les plus faibles et pour tous. La norme quotidienne est devenue hebdomadaire et un jour de repos a été introduit. Puis, le Front populaire (1936) a sanctuarisé les premiers congés payés, pérennisant la régulation du temps de travail dans une perspective de préservation de la santé des salariés et du lien social (Cross, 1989). C'est ainsi que l'ordre temporel industriel

a été lentement forgé sur les bases de régulations successives qui ont affirmé la puissance normative de l'état, une norme temporelle partagée par les salariés, des règles communes centralisées dans un code du travail et un dispositif de sanctions confié à la vigilance des inspecteurs du travail et à l'autorité des tribunaux (prud'hommes) (Thoemmes, 2000b).

Cet ordre temporel industriel s'est fissuré à partir des années 1980 dans une dynamique « *d'action publique négociée* » (Groux, 2001, 2005) caractérisée par un partage du pouvoir normatif de l'État avec les partenaires sociaux. Au fil des lois le compromis fordiste basé sur une équivalence entre prestation de travail et salaire a été mis à mal (Castel, 1995 (1995)), puis abandonné au profit d'une régulation conjointe (Reynaud, 1979, 1988) faisant de l'emploi le nouvel « *équivalent général* » des revendications (Bélangier et Thuderoz, 1998). Il apparaît ainsi que l'assise contractuelle d'un temps de travail imposé à tous par les législateurs européens et français s'est modifiée, tendant vers une norme variable négociée (Thoemmes, 2009b).

Les législateurs auraient ainsi abandonné leur pouvoir normatif aux partenaires sociaux à travers les principes de dérogations et de supplétivité (Canut, 2009) mis en œuvre depuis les lois Auroux<sup>260</sup> du 4 août 1982, jusqu'à la récente loi travail du 8 août 2016<sup>261</sup> qui prolonge cette dynamique en ouvrant les dispositions supplétives à 37 sujets relatifs à la définition du temps de travail (cf. chapitre 1). Dans une dynamique d'inversement de la hiérarchie des normes, l'état laisse donc aux partenaires sociaux, et en conformité au droit européen, la responsabilité d'organiser le temps de travail tant qu'il ne contrevient pas à la santé ou à l'hygiène de ces derniers (Ibid.). Ainsi par l'intermédiaire du principe de dérogation et de supplétivité, ils peuvent adapter la norme à leurs besoins. Dans cette perspective, la négociation participe à « faire entrer » les pratiques temporelles dans un cadre juridique légalement conforme (Pélisse, 2011b).

L'affaiblissement de la norme juridique passe également par la réduction du pouvoir de contrôle et de sanction de l'état. L'aval des inspecteurs du travail n'est plus nécessaire dans le cadre de dérogations à certaines lois ou décrets<sup>262</sup> et les partenaires sociaux ont désormais à charge de définir les contours de nombreux sujets relatifs au temps de travail (cf. supra). En cas de litiges

---

<sup>260</sup> Loi n° 82-689 du 4 août 1982 relative aux libertés des travailleurs dans l'entreprise. Loi dite loi Auroux.

<sup>261</sup> Loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels.

<sup>262</sup> A l'image du décret du 21 décembre 2004 sur le contingent des heures supplémentaires.

ou de conflits, les législateurs ont instauré des commissions internes aux entreprises qui permettent d'arbitrer sur la mise en œuvre des dispositifs de désynchronisation (Pélisse, 2011b). Enfin, la complexité due à la généralisation de ces pratiques supplétives complique considérablement le contrôle, car la norme prévaut sur la loi (Canut, 2009).

Dans le prolongement de la dynamique d'individualisation qui a permis d'affaiblir les partenaires sociaux (Howell, 1992 ; Linhart, 2009, 2011 ; Weber, 1986), les organisations patronales auraient cherché à affaiblir la norme juridique afin de vider les lois de leur contenu et de neutraliser leurs effets « *indésirables* » (Bloch-London, 2000). Ainsi, le territoire d'élaboration de la norme temporelle n'a eu de cesse de se déplacer de l'État vers la branche puis vers la négociation collective en entreprise. Les accords interprofessionnels et les accords de branche ont perdu de l'influence à la faveur d'accords davantage locaux, dans un processus de décentralisation<sup>263</sup> et de dérégulation caractérisé par un mouvement paradoxal de surréglementation du temps de travail (Elbaum, 1996 ; Dockès, 2005).

L'affaiblissement de la norme juridique et l'individualisation des conditions de travail ont participé à éloigner les réalités quotidiennes individuelles. Il n'y aurait plus de « *modèle pur* » (Dubar, 2004) ni de « *groupe homogène de production* » (Reynaud, 1988), mais une variabilité de situations et de normes temporelles. Les règles sur le temps de travail s'échangeant désormais localement contre de la flexibilité et des garanties d'emploi (Pélisse, 2000) dans un ordre temporel impulsé par les marchés (Thoemmes, 2006, 2009b).

Il apparaît ainsi que la standardisation caractéristique du fordisme a laissé place à des situations individualisées qui se traduisent, au niveau des temporalités, par un phénomène de désynchronisation des salariés (Grossin, 1969) et s'inscrit en opposition au mouvement historique de synchronisation, qui a marqué l'histoire du capitalisme industriel (Thompson, 1967).

---

<sup>263</sup> On peut citer, à titre d'exemple, le mouvement mis en œuvre à travers les lois Delebarre<sup>263</sup> (1986), la loi Seguin<sup>263</sup> (1987) et la loi quinquennale<sup>263</sup> (1993), portant sur la modulation du temps de travail. La première instituant la possibilité d'une modulation du temps de travail par l'intermédiaire d'une convention ou d'un accord de branche, la deuxième celui de négocier l'accord au niveau de l'entreprise et la troisième celui de poser le principe de la modulation directement au niveau du contrat de travail (Bloch-London, 2000).

### 2.1.3 Les enjeux de la désynchronisation

En se basant sur la littérature, on peut identifier des enjeux relatifs au phénomène de désynchronisation sur quatre niveaux principaux : l'organisation des entreprises, l'articulation des temps sociaux, la santé publique et le modèle de société.

Pour les entreprises, il s'agirait de gagner en flexibilité (Morin, Terssac et Thoemmes, 1998) en ajustant l'horaire, la durée et le rythme de l'effort aux besoins de production. Cependant la multiplication des horaires atypiques pourrait produire l'effet inverse à celui recherché (Jacquot et Setti, 2006) en impactant la qualité (Clot, 2014 ; Lorient, 2009) et la continuité de la production (Barthe, 2009 ; Grossin, 1996). La désynchronisation impacterait également les modes de management « classiques » basés sur la surveillance (Crawford, 2010 ; Ollier-Malaterre, 2008). Les managers auraient à charge de pourvoir aux besoins individuels des salariés, notamment en matière d'articulation des temps sociaux (Linhart, 2015), tout en répondant aux contraintes de la production et de la demande (Anxo et al., 1998 ; Boissard, 1996).

Pour les salariés, la désynchronisation se traduit par la variabilité des horaires et des durées des temps professionnels. Cette variabilité correspondrait au développement de formes atypiques d'organisation des temps sociaux en décalage avec les temps synchrones des institutions (Bouffartigue et Bouteiller, 2006 ; Devetter, 2002). La désynchronisation des temps professionnels serait donc porteuse d'enjeux contradictoires en termes d'articulation des temps sociaux. Elle pourrait permettre de resynchroniser les temps familiaux (Fotinos et Testu, 1996 ; Lurol et Péglise, 2002) ou à contrario les décaler. Ce qui aurait un impact sur la spécialisation des rôles (Crompton, 1999 ; Le Feuvre, 1999 ; Méda, 2001). Au-delà des temps familiaux et de leur articulation avec les temps professionnels, la désynchronisation peut également avoir des répercussions sur les temps pour soi et pour les autres en invitant les temps professionnels à sortir de leur cadre. En effet, lorsque les temps professionnels se rétractent, le vide n'est pas systématiquement comblé par des temps hors travail, comme le ferait un liquide entre deux vases communicants (Lallement, 2003). Les temps de l'intimité d'un couple peuvent à ce titre être affaiblis par le travail nocturne (Quéinnec, Teiger et Terssac, 1992), tout comme les temps de l'engagement militant ou de la convivialité peuvent l'être par le travail du dimanche.

Le phénomène de désynchronisation serait également porteur d'enjeux en termes de santé physique et mentale à travers le développement des horaires atypiques et notamment les

horaires de nuit. Ces derniers pourraient avoir des répercussions graves sur les rythmes biologiques (Grossin, 1996) et engendrer des troubles multiples, voire des maladies. Les efforts supplémentaires de concentration nécessaire à la réalisation des tâches en dehors des rythmes naturels d'activité du cerveau (Barthe, Quéinnec et Verdier, 2004) augmenteraient ainsi la charge mentale des salariés (Hamon-Cholet et Rougerie, 2000) et les risques psychosociaux associés à l'activité professionnelle (Gollac et Bodier, 2011).

Enfin, la désynchronisation des temps sociaux soulève des enjeux relatifs à la culture temporelle et au modèle de société qui en découle. Dans une société synchronisée autour d'un temps dominant (Grossin, 1996) en pleine mutation (Chesneaux, 1996 ; Dumazedier, 1988 ; Rosa, 2011) et en décalage avec la réalité d'un nombre toujours plus important de salariés, comment partager et créer du lien ? Comment organiser une vie en collectivité autour d'une institution professionnelle qui a comme caractéristique d'isoler les individus de leurs collectifs professionnels et du reste de la société ? Comment partager une culture temporelle intrinsèquement liée à une institution qui n'est pas accessible à tous ? Comment satisfaire à l'exigence d'égalité sur les bases d'une organisation temporelle inique ?

#### 2.1.4 Le CET comme indicateur de la désynchronisation

Afin de pouvoir apporter un éclairage sur l'ensemble de ces interrogations, il était nécessaire de combiner plusieurs niveaux d'analyse. Les questions de l'utilisation des dispositifs de « temps choisi » au sein des entreprises (question 1), de la régulation du temps de travail (question 2) et de la construction de la norme temporelle (question 3) peuvent être abordées à travers l'analyse d'un dispositif de désynchronisation au niveau des entreprises. Les interrogations relatives au bilan de la désynchronisation pour les entreprises (question 4), pour les salariés (question 5 et 6) et pour la société (question 7 et 8), peuvent être traitées à travers l'analyse des pratiques individuelles et collectives qui découlent de l'utilisation de ces mécanismes négociés.

À ces fins nous avons développé un protocole de recherche en 3 étapes : La première étape a été axée sur une étude quantitative d'un dispositif de désynchronisation (le CET) ; la deuxième étape a été focalisée sur une enquête qualitative des pratiques afférentes à ce dispositif afin de

confronter le prescrit et le réel ; enfin, la troisième étape a permis de replacer le dispositif dans une logique plus large grâce à une enquête qualitative relative à l'ensemble des pratiques temporelles d'articulation des salariés.

Le compte épargne-temps<sup>264</sup> est un dispositif particulièrement adapté afin d'appréhender les tensions et les évolutions relatives à la construction de la norme temporelle et aux conséquences qui en découlent pour quatre raisons : Il s'agit premièrement du dernier né (1994) des dispositifs de temps choisi, ce qui laisse supposer qu'il a complété « la boîte à outils » ; il s'agit deuxièmement d'un dispositif négocié au niveau des entreprises, mais dont le choix d'ouverture et d'utilisation demeure individuel, ce qui en fait un révélateur des attentes collectives des négociateurs et des besoins individuels des utilisateurs ; il s'agit troisièmement du mécanisme qui permet la gestion la plus étendue du temps de travail, grâce à la pluriannualisation ; enfin, quatrièmement, il s'agit d'un mécanisme qui n'a pas fait l'objet de recherche approfondie durant les dix dernières années alors qu'il a subi plusieurs modifications législatives.

## 2.2 La désynchronisation se caractérise par la fin d'une règle temporelle applicable à tous

L'analyse de la négociation collective relative au compte épargne-temps permet de saisir les tenants et aboutissants de la construction de la norme temporelle et d'en apprécier la variabilité.

### 2.2.1 Le principe du CET : la règle qui désynchronise

Le compte épargne-temps, instauré en 1994, s'inscrit dans une période charnière où les politiques temporelles ont troqué leurs objectifs de préservation de la santé pour se concentrer sur l'emploi (Bélanger et Thuderoz, 1998).

---

<sup>264</sup> Selon l'article L3151 du code du travail, le CET « permet au salarié d'accumuler des droits à congé rémunéré ou de bénéficier d'une rémunération, immédiate ou différée, en contrepartie des périodes de congé ou de repos non prises ou des sommes qu'il y a affectées ».



L'analyse de 894 accords négociés entre 2006 et 2013 dévoile un dispositif largement sollicité qui représente environ 10% de tous les accords sur le temps de travail. La négociation, qui est particulièrement active au sein des grandes entreprises de l'industrie et des services, s'inscrit dans trois types de contextes : une évolution législative, une aspiration sociale au « temps choisi » ou un choc économique. Les dispositifs qui en émergent peuvent mettre en avant l'autonomie des salariés dans l'organisation de leurs temps ou de leurs rémunérations, mais ils peuvent également s'inscrire dans une recherche de flexibilité pour les entreprises. Les dispositifs instaurés ne sont généralement accessibles qu'aux salariés en CDI et pouvant justifier d'une ancienneté dans l'entreprise. Par ailleurs, des mécanismes « spéciaux » peuvent émerger sur des critères d'âge ou de statut professionnel.

Les comptes étant généralement individuels, le choix d'en disposer ou d'y renoncer revient aux salariés. Cependant, le caractère individuel des comptes n'en garantit pas la libre utilisation. Les salariés doivent suivre des procédures parfois complexes et sujettes au regard, au contrôle et à l'approbation de l'employeur. Certains accords imposent également des comptes collectifs. À l'image d'un compte bancaire, le dispositif fonctionne en deux temps. La première phase est consacrée à l'alimentation du compte avec des éléments de temps ou d'argent que l'employeur doit au salarié et dans la limite d'un plafond garantis par l'AGS. La seconde phase est consacrée à l'utilisation, en temps ou en argent, de l'épargne précédemment accumulée. On constate une facilité pour l'utilisation en argent et une multiplication des possibilités ouvertes en temps, allant de l'usage sporadique à la demi-journée jusqu'à l'accumulation de plusieurs années pour un départ anticipé à la retraite.

Deux tendances de la négociation sur l'épargne-temps se distinguent. Nous assistons en premier lieu à la généralisation des possibilités de transformation et donc d'équivalence entre le temps et l'argent, ce qui semble signifier que le phénomène de sécularisation du temps (Le Goff, 1960) se poursuit et se renforce. Le temps devient ainsi une monnaie qui s'échange sur un marché de gré à gré entre salariés et employeurs. Nous constatons en second lieu un renforcement de l'individualisation des conditions d'accès et d'utilisation du dispositif à travers la mise en place de trois niveaux de règles, qui semblent garantir le contrôle de l'épargne-temps à l'entreprise. Le premier niveau, qui s'applique à tous, détermine le fonctionnement général des comptes. Le deuxième niveau hiérarchise les différents types d'utilisation de l'épargne et introduit le regard de l'entreprise sur la base de critères qui sont apparus comme des critères moraux. Le troisième

niveau conditionne tous les usages au contexte économique et subordonne le dispositif à l'entreprise.

Les enrichissements législatifs et conventionnels successifs ont profondément changé la « nature » du dispositif d'épargne-temps. Les dimensions des temps individuels et la préservation de l'emploi apparaissent secondaires au vu des préoccupations de marché et de rémunération. Ainsi, la grande plasticité du dispositif CET fait ressortir plusieurs types de mécanismes aux fonctionnements et aux finalités variées.

### 2.2.2 La variété des compromis temporels issus de la négociation

Avec la diversification des accords se créent de nouveaux collectifs de destinataires de la règle temporelle. L'analyse statistique des contenus des accords CET a révélé un dispositif riche en possibilités et en diversités. Afin de réduire cette complexité et faire apparaître les principes antagonistes qui structurent les dispositifs d'épargne-temps, tout en écartant les présupposés du chercheur, nous avons fait le choix de réaliser une classification statistique aléatoire des différents types d'accords.

L'analyse révèle huit types de mécanismes d'épargne-temps reflétant les logiques de la négociation : Le CET pour l'argent (C1, n=270) qui instaure de manière temporaire les conditions pour une transformation de l'épargne en un complément de rémunération perçu d'une seule traite ; le CET pour la retraite (C2, n=186), qui met en place, de manière exclusive ou non, des systèmes spécifiques pour la gestion de la fin de carrière ; le CET universel (C3, n=119) qui affiche une volonté de permettre à tous les salariés d'une entreprise d'harmoniser leurs temps sociaux en assouplissant les modalités de répartition de leur temps de travail ; le CET minimal (C4, n=81) qui propose une variété d'utilisations d'ampleur réduite ; le CET des cadres (C5, n=73) qui permet aux cadres autonomes d'augmenter leur durée annuelle de travail au-delà du forfait-jour ; le CET du repos différé (C6, n=65) qui fonctionne uniquement en temps et propose de reporter l'utilisation des congés ; le CET pour les projets personnels (C7, n=46) qui regroupe des accords dont l'objet est de permettre un projet personnel, quelle que soit sa nature ; enfin, le CET de l'engagement professionnel (C8, n=40) qui normalise des durées professionnelles supérieures à celles définies par le contrat de travail des salariés.

Il apparaît que la négociation collective reconnaît trois rationalités sous-jacentes à l'instauration de ces huit types de mécanismes. L'épargne-temps peut servir : à augmenter le temps de travail, à articuler les temps individuels et collectifs ou à ouvrir le champ des possibles vers des projets individuels. Par ailleurs, deux logiques d'utilisation antagonistes coexistent. Pour l'une, « ex ante », l'épargne est le point de départ d'un projet et pour l'autre, « ex post », l'épargne est la conséquence d'un choix professionnel.

L'analyse des classes d'accords permet de confirmer la tendance de l'équivalence du temps et de l'argent. Le CET apparaît alors comme un dispositif de « rémunération choisie » et non uniquement de « temps choisi ».

Les mécanismes d'épargne-temps sont apparus comme des dispositifs de rationalisation des temps sociaux et des temps de la production. Pour les salariés, ils peuvent permettre d'apaiser des tensions en favorisant l'articulation des temps du quotidien ou en permettant d'attendre et de repousser une décision. Ils peuvent également permettre d'accélérer la réalisation d'un projet personnel en jouant sur le niveau de rémunération. Pour les entreprises, ils peuvent offrir des gains de flexibiliser et de diminuer les coûts du surtravail grâce à l'obtention de crédits temps, contractés auprès de leurs salariés.

L'analyse quantitative a permis d'entrevoir la complexité et les dynamiques des mécanismes d'épargne-temps négociés entre 2006 et 2013. Elle a mis en avant les rationalités des négociateurs et de mesurer les forces qui agissent sur la norme temporelle. L'analyse a permis de mettre à jour de nouveaux collectifs de destinataires : les seniors, les cadres, ceux qui souhaitent travailler plus, augmenter leur rémunération, réaliser des projets, etc. Cependant, rien ne nous indique en quoi ces collectifs de destinataires correspondent à des groupes d'aspirations ou de pratiques : il s'agit seulement de la finalité de l'accord. L'accord ne garantissant, ni les usages, ni les souhaits d'articulation des temps sociaux, il apparaît important de confronter le prescrit au réel en allant à la rencontre des salariés.

## 2.3 La désynchronisation permet des configurations individuelles variées du temps de travail

Dans le but d'appréhender les répercussions de la désynchronisation sur les temporalités sociales et leur articulation, nous avons réalisé deux enquêtes qualitatives par entretiens semi-directifs. L'objectif de la première enquête, réalisée auprès de 44 détenteurs de CET, était de connaître les usages réels des salariés afin de déterminer si le dispositif d'épargne-temps correspondait à leurs attentes en termes d'autonomie temporelle et de comprendre comment le dispositif s'inscrivait dans les temporalités des salariés. L'objectif de la seconde enquête, réalisée auprès de 41 salariés faisant face à des difficultés d'articulation des temps, était d'appréhender les questions de temporalités comme un ensemble dépassant les frontières de l'entreprise (Clark, 2000, 2001) et de cartographier les stratégies d'articulation mises en œuvre par les salariés rencontrés.

### 2.3.1 Les usages du CET et des mécanismes de « temps choisi »

Les salariés détenteurs d'un compte épargne-temps ont dépeint des mécanismes parfois obscurs et complexes à appréhender, mais utiles et appréciés.

Quatre logiques d'alimentation se sont distinguées : réaliser un projet de vie, augmenter le temps de travail, optimiser les revenus ou répondre à un empêchement. Dans la lignée des compromis négociés, la capitalisation peut être le point de départ d'un projet (logique ex ante) ou la conséquence d'un empêchement (logique ex post). Quatre horizons temporels ont également été mis en avant par les salariés. L'articulation des temps à court terme, la transformation du temps en argent, les projets de long terme et l'attente.

L'idée de « conciliation » des temps sociaux portée par les dispositifs de « temps choisi » se retrouve peu dans les usages du compte épargne-temps, notamment du fait de la lourdeur du cadre d'application. En effet, comme l'analyse statistique laissait entrevoir, les utilisations du CET peuvent différer au sein d'une même entreprise en fonction des statuts et des compromis que les salariés peuvent « marchander » avec leur hiérarchie. Le collectif des destinataires ne correspond pas au périmètre de l'entreprise : il est infraétablissement. Ainsi, le CET n'apparaît

pas accessible à tous de la même manière et la contrainte découlant du droit de regard exercé par l'entreprise à travers la hiérarchisation des utilisations et les incitations à fractionner ou reporter les congés, semble amenuiser son efficacité à court terme. Par ailleurs, il semble que la finalité de « temps choisi » peut être détournée par les salariés et par l'entreprise. Pour les salariés rencontrés, le dispositif est principalement perçu comme un mécanisme permettant de ne pas « perdre les congés », ce qui fait dire à certains salariés qu'il représente un risque dans la mesure où il pérennise des tensions temporelles. En d'autres mots, les mesures proposées par les accords CET ne semblent pas répondre aux attentes et aux besoins individuels en termes d'articulation des temps sociaux et il semblerait même les aggraver dans certaines circonstances.

Les salariés interrogés ont porté des jugements analogues sur plusieurs dispositifs de « temps choisi ». Le temps partiel a été présenté comme une double peine, le droit à la déconnexion comme inexistant et l'absence de cadre du télétravail a été assimilé à un risque. A contrario, les salariés ont montré leur appréciation pour les dispositifs d'horaires flexibles et les aides financières. Confrontés au manque de réponses institutionnelles pour répondre à leurs difficultés quotidiennes d'articulation des temps professionnels avec les autres temps sociaux, les salariés ont décrit un ensemble de solutions complémentaires qu'ils mettent en œuvre au sein des entreprises. Les salariés s'organisent principalement avec leur hiérarchie directe et mettent en place des aménagements individualisés de leurs emplois du temps. Ces arrangements non formalisés (Terressac, 1992) apparaissent plus efficaces que les dispositifs de « temps choisi », mais ils placent les salariés dans une position d'opposition vis-à-vis du collectif professionnel (Linhart, 2015) et de dépendance vis-à-vis de la hiérarchie (Supiot, 2007).

Les salariés ont également mis en avant l'évolution positive de nombreuses pratiques managériale, notamment celles relatives à l'échange d'informations via les messageries électroniques ou lors des réunions.

Par le truchement de la porosité des temps (Clark, 2000, 2001), les tensions temporelles qui ne sont pas gérées à l'intérieur du cadre enfermant de l'entreprise (Grossin, 1996) débordent et rejaillissent dans la sphère personnelle.

### 2.3.2 Les stratégies d'articulation des temps sociaux

À l'analyse des 85 entretiens réalisés auprès de salariés, l'articulation des temps apparaît répondre à deux logiques complémentaires, l'une visant à contenir les flux temporels des sollicitations personnelles et professionnelles et l'autre à les organiser.

Une variété de pratiques individuelles ont pu être identifiées et classées en fonction de trois critères déterminants. En premier lieu, le contexte, qui a pu être marqué par la situation économique, la situation familiale, le cadre temporel professionnel et les expériences vécues du travail. En deuxième lieu, la finalité recherchée, qui peut être de s'investir dans une carrière, de maintenir une qualité de vie ou simplement de survivre. Enfin, en troisième lieu, les moyens dont disposent les salariés. Il peut s'agir de dispositifs de « temps choisi » et d'arrangements informels en entreprise, ou de la possibilité de sous-traiter et de déléguer les temps conflictuels dans la sphère privée.

Six stratégies d'articulation ont ainsi pu être mis au jour : La stratégie de la préférence pour les temps professionnels (S1, n=5), consiste à s'investir, au-delà des attentes légitimes de l'employeur, dans le but d'impulser une dynamique de carrière : La stratégie du renoncement aux temps personnels (S2, n=3), revient à abandonner par avance et par manque de moyen d'articulation tous les engagements personnels pouvant rentrer en conflit avec les temps professionnels ; la stratégie de l'endiguement des temps conflictuels (S3, n=36) cherche à contenir les temps envahissants (professionnels, familiaux ou personnels) afin de maintenir un engagement satisfaisant dans les autres temps sociaux ; la stratégie de la cohabitation des temps (S4, n= 13) vise à déployer une large gamme de moyens afin d'aplanir les conflits et maintenir un engagement satisfaisant dans l'ensemble des sphères temporelles souhaitées ; la stratégie du métissage des temps (S5, n=16 ) consiste à décloisonner les frontières entre temps personnels et professionnels afin de rendre soutenable des investissements temporels potentiellement envahissants en cherchant à les enrichir (Kirchmeyer, 1992 ; Tremblay, 2012a) les uns avec les autres ; enfin, la stratégie du laisser-faire (S6, n=12) se résume à ne pas se préoccuper d'une situation temporelle.

Les six stratégies que nous avons observées sont exclusives, ce qui signifie que les salariés ne peuvent pas mettre en œuvre plusieurs stratégies à la fois, cependant ils peuvent en changer au fil du temps. Certaines sont choisies et permettent de maintenir, voire d'améliorer des situations

confortables, alors que d'autres sont subies et caractérisent des situations pénibles, voire insupportables. Ainsi, nous avons proposé la notion de « précarité temporelle », qui se reconnaît à l'irrégularité et l'imprévisibilité des temps professionnels et caractérise des salariés qui subissent les conditions temporelles les plus difficiles et n'ont d'autres moyens que de renoncer à une partie de leur vie pour les accommoder. Les stratégies d'articulation sont apparues corrélées aux critères démographiques et professionnels des salariés, ce qui laisse apparaître un effet Matthieu (Merton, 1968). Ipso facto, ce sont les salariés les moins bien dotés en capital économique, culturel et social qui semblent subir les conditions temporelles les plus dures. Ainsi, la précarité temporelle semble aller de pair avec la précarité économique.

## 2.4 Le marché des temps : vers un nouvel ordre temporel ?

L'analyse du phénomène de désynchronisation des temps professionnels, en partant de l'étude d'un dispositif de « temps choisi » : le CET, jusqu'aux pratiques collectives et individuelles dans l'entreprise et dans la sphère privée, a permis d'apporter un nouvel éclairage sur les évolutions de l'ordre temporel qui structure notre société. Ces changements se distinguent entre autres au niveau de la construction de la norme temporelle, des acteurs qui y sont impliqués et de la valeur conférée aux temps. Le marchandage des temps devient omniprésent. Le temps de travail est l'objet d'un marché qui correspond à des caractéristiques que nous avons relevées au cours de notre thèse.

### 2.4.1 La négociation permanente du temps de travail

Si le principe de l'*opt-out*, contribution du droit britannique au droit européen (Pélisse, 2008), n'est pas directement retranscrit dans le droit du travail français, la négociation de gré à gré entre employeurs et salariés permet de s'affranchir des règles collectives sur le temps de travail. Par un accord entre employeur et salarié, il est ainsi possible de moduler le temps de travail, de définir la durée des forfaits jours ou de renoncer à certains temps de repos pour les cadres au forfait (Ibid.).

Ipso facto, la négociation de gré à gré, qui se traduit formellement, ne doit pas être confondue avec les arrangements informels qui persistent et représentent une forme de négociation

particulière dans la mesure où elle n'est pas directement créatrice de règles, contrairement à la définition proposée par Flanders (1968). Les salariés négocient, voire marchandent, directement avec leur hiérarchie afin d'obtenir un accord s'appliquant à une situation particulière. Non seulement l'accord obtenu ne semble pas déboucher sur une règle d'usage qui s'applique à tous les salariés, mais il ne semble pas non plus préfigurer le résultat du prochain marchandage entre ces deux mêmes acteurs.

Selon ce principe de négociation, les salariés peuvent vendre du temps et ils ont également la possibilité avec le compte épargne-temps, d'acheter, de stocker et de prêter du temps. Pour acheter du temps, les salariés alimentent leur CET avec des primes, ou des éléments de salaire suivant une procédure clairement définie par l'accord d'entreprise. Cependant, lorsqu'il est question d'utiliser cette épargne, ils doivent obtenir l'aval de leur supérieur hiérarchique, ce qui les place dans une situation de négociation interindividuelle relative à une situation « unique », au vu du niveau d'épargne, de la durée du congé demandé, de la raison mise en avant pour justifier leur demande de congés, etc. Lorsque les salariés stockent des temps, ils feront face à la même situation au moment de débloquer leur épargne. Pour un prêt de temps à l'entreprise, qui correspond à une augmentation du temps de travail sur demande de l'entreprise et sans percevoir de rémunération immédiate, les salariés seront une fois encore dans l'obligation de négocier leurs temps avec leurs supérieurs.

Lors des entretiens que nous avons réalisés, les salariés ont fait part de nombreuses situations de négociations récurrentes relatives à une même situation qui se répétait au fil du temps, à l'image de Jean-Paul, qui a expliqué négocier tous les mois pour obtenir des journées de repos supplémentaires, sans que le résultat ne soit jamais garanti. Le principe se rapproche de celui des congés annuels où le salarié fait une demande sans être assuré du résultat. Cela dit, la variabilité des possibilités de demande de justification, de fractionnement, de report et de refus dont dispose l'entreprise semble complexifier grandement la négociation pour les salariés. Ainsi, les clauses relatives au service minimum (21% des accords) et à la réduction de l'activité (10%) sont sujettes à l'appréciation des hiérarchiques qui valident ou refusent les demandes de congés en fonction de leur appréciation de la situation.

Les auxiliaires de vie interviewées - qui travaillent à temps partiel, généralement subi et selon un principe de modulation des temps à l'année - ont des emplois du temps, qui ne comprennent pas la totalité des temps dus à l'entreprise et évoluent constamment sur une amplitude horaire



pouvant atteindre, par convention, 13 heures pendant 7 jours. Ainsi leur quotidien est marqué par d'incessantes négociations avec leur hiérarchie visant à augmenter leur temps de travail sur des créneaux compatibles avec leurs obligations, afin d'effectuer les temps qu'ils doivent à l'entreprise, voire d'augmenter leurs rémunérations grâce à des heures complémentaires, tout en cherchant à éviter les remplacements qui viennent se greffer sur des plages conflictuelles.

Lorsque le cadre temporel est laissé « ouvert », à l'image de l'emploi du temps incomplet des auxiliaires de vie, ou des accords épargne-temps qui ne traitent pas du statut des salariés durant un congé CET (66% des accords), la négociation apparaît encore plus compliquée pour les salariés. Dans cette perspective, le marché du temps se rapproche d'un marché monopolistique où l'un des partis concentre le pouvoir de négociation et peut y imposer ses règles.

Le cadre temporel de référence des salariés va donc dépendre de l'ensemble des règles collectives qui régissent le temps de travail au sein de leur entreprise, ainsi que des résultats de la négociation interindividuelle qu'ils auront avec leurs hiérarchies, notamment au niveau des usages individuels relatifs des mécanismes de « temps choisi ». Il s'agit de ce fait d'un cadre qui semble variable et dont les contours précis ne sont pas connus à l'avance. À cette négociation interpersonnelle opposant salarié et encadrement/employeur, s'ajoute une négociation entre salariés qui sont exhortés de « *s'arranger* », sans quoi ils s'exposent à des décisions hiérarchiques potentiellement moins satisfaisantes pour l'ensemble des partis.

#### 2.4.2 Les nouveaux acteurs collectifs et individuels du marché des temps

L'émergence du marché des temps s'accompagne du renforcement du transfert du pouvoir normatif de l'Union européenne et de l'État vers les partenaires sociaux en entreprise et les managers. La décentralisation du droit (Bloch-London, 2000) s'est traduite par l'émergence d'une régulation intermédiaire (Thoemmes, 2009a) portée par de nouveaux acteurs tels que les mandats qui ont été chargés d'amener la négociation au sein des plus petites structures, là où les syndicats n'avaient pas réussi à s'imposer.

Au-delà d'une application locale de la règle, caractérisée par des dérogations de plus en plus nombreuses, la décentralisation s'est manifestée par la production de nouvelles règles de droit (Pélisse, 2011b) et par la création d'instances de justice au sein des entreprises. Les commissions de suivi chargées de veiller à l'introduction des accords et à la résolution des

conflits pouvant émaner de leur application se sont généralisées à partir des accords RTT (Ibid.). Ces commissions peuvent être composées des membres des signataires de l'accord, mais elles peuvent également relever de compositions plus complexes, intégrant des membres du comité d'entreprise, des représentants du personnel et des membres de la direction. Elles se réunissent à des fréquences préétablies en tant que comité de suivi où suivant les besoins, pour arbitrer d'éventuels conflits. L'importance de ces nouvelles instances se traduit notamment au niveau des prud'hommes. D'une part, le taux de conflit en France est parmi les plus faibles en Europe avec une moyenne de 7,8 pour 1000 salariés contre 10,6 sur la moyenne européenne (Schulze-Marmeling, 2014). D'autre part, les raisons des litiges ont évolué. Les contestations des motifs de licenciements qui représentaient 50% des litiges dans les années 1990 (Farvaque et Lefebvre, 2010) en représentent 66% en 2004 et 78% en 2013 et le taux d'appel est passé de 62% à 67% sur la même période (Guillonnet et Serverin, 2015). A contrario, les demandes de litiges en absence de rupture de contrat ont été divisées par deux entre 2004 et 2013 (2,8% à 1,6%) (Ibid.), ce qui semble illustrer un changement dans la nature des conflits qui sortent de l'entreprise. Si les tribunaux prud'hommes demeurent, la volonté d'encadrer leur liberté d'action, notamment en fixant des plafonds pour les indemnités de licenciement abusif, illustre cette tendance du déplacement vers l'entreprise du pouvoir de rendre la justice<sup>265</sup>.

Au quotidien, le supérieur hiérarchique semble renforcer sa position au sein de du marché des temps, dans la mesure où son pouvoir semble s'être accru avec le recul de la loi qui s'est fait au profit du renforcement de la logique de « contrat » (Supiot, 2001, 2007). La différence étant que la première s'impose à nous sans que nous ne puissions l'influencer, alors que le second est consenti. Au niveau des entreprises, ce phénomène semble se traduire par une double logique. D'une part, un phénomène de juridicisation (Pélisse, 2011a) allant dans le sens de la formalisation de l'informel qui se combine à l'internalisation de la fonction de justice (Pélisse, 2011b) et d'autre part une dynamique d'individualisation de la négociation, qui se traduit par une reféodalisation du lien entre manager et salarié. La reféodalisation correspondant à un nouveau type de lien de droit, équivalent à un instrument d'assujettissement des personnes dans des formes nouvelles d'allégeances et qui permettrait de maintenir le contrôle sur les salariés tout en garantissant leur autonomie. Les salariés seraient devenus les vassaux et leurs supérieurs les suzerains (Supiot, 2001, 2007). La caractérisation en faute professionnelle, voire faute grave pouvant entraîner un licenciement, pour refus répété de se soumettre aux heures

---

<sup>265</sup> La loi Macron (2015-990) du 6 août 2015 a introduit un barème référentiel pour fixer le montant de l'indemnité en nombre de mois de salaire en fonction de l'ancienneté.

supplémentaires ou d'effectuer des remplacements souhaités par l'entreprise, semble confirmer ce rapport de force.

Les acteurs historiques ont transmis une partie de leur pouvoir à l'échelon inférieur : touchant à la formation de la règle, L'État a transféré une partie de son pouvoir aux partenaires sociaux dans une logique d'action publique négociée (Groux, 2001) ; concernant la mission de contrôle et de justice, l'État semble avoir confié une partie du rôle des inspecteurs du travail et des tribunaux aux entreprises et à leurs commissions de suivi ; enfin, il semblerait que les supérieurs hiérarchiques aient hérités du rôle d'application, au cas par cas, de la règle et que les collectifs de salariés ont laissé la place aux individus.

### 2.4.3 Les valeurs d'échange du temps en question

L'émergence de ce marché des temps semble s'inscrire dans un mouvement de sécularisation du temps qui s'accompagnerait de deux effets radicalement opposés concernant la valeur d'échange du temps. Dans cette perspective, le temps semble pouvoir être valorisé en tant que monnaie alternative ou alors perdre de sa valeur et ne plus être utilisé comme « référent universel de l'échange » sur le marché du travail.

Dans le cadre des expériences de banques de temps, systèmes d'échanges locaux (SEL), Local Exchange Trading System (LETS) ou accorderies, les individus échangent des services contre leurs temps. Le temps devient une monnaie qu'ils stockent pour des acquisitions futures. On distingue les systèmes d'entraide formés au sein de collectivités autonomes et des systèmes adossés à la coproduction du bien public (Coote, 2011). Dans le cadre de la coproduction<sup>266</sup>, les projets participant aux programmes de santé sont particulièrement dynamiques<sup>267</sup> (Lietaer,

---

<sup>266</sup> Le prix Nobel d'économie Elionor Ostrom définit la coproduction comme "le processus à travers lequel les intrants utilisés pour produire un bien ou un service sont la contribution d'individus issus d'organisations différentes" (« process through which inputs used to produce a good or service are contributed by individuals who are not 'in' the same organisation ») (Ostrom, 1996).

<sup>267</sup> On peut citer le projet Elderplan (Member to Member Scheme) développé aux états unis en 1987 à Brooklyn, où des membres du programme d'assurance ont pour mission de soutenir des personnes en plus mauvaise santé qu'eux afin qu'elles puissent rester le plus longtemps possible à leur domicile. Les aidants reçoivent en échange des « time-dollars » qu'ils peuvent utiliser à leur guise dans le système d'échange ou directement pour s'acquitter de 25% de leur cotisation santé. Le programme MORE (Member Organised Resource Exchange) au Minnesota est l'une des plus grandes banques de temps aux États Unis avec plus de 12000 membres. En plus des échanges entre particuliers, elle permet l'utilisation des crédits temps dans un certain nombre de magasins de la localité en plus de l'accès au soin et à certaines formations.

2008). Le temps devient alors une monnaie alternative aux monnaies étatiques. Il lubrifie les échanges, devient stockable et peut servir d'étalon de valeur. En effet, il serait difficile de fixer l'équivalent d'une coupe de cheveux en termes de réparation d'évier dans un troc direct, mais grâce aux monnaies temps, il suffit aux membres du collectif de créditer le temps imparti à la réalisation d'une tâche sur le compte du vendeur et de débiter ce montant de celui du bénéficiaire. Il permet également d'initier des trocs indirects. Ces systèmes d'échanges basés sur des monnaies complémentaires exprimées dans des unités de temps se multiplient, mais demeurent cependant marginaux<sup>268</sup>. Au-delà des difficultés de mise en œuvre, notamment des garanties d'homogénéité du temps en termes d'inconsistance des performances et des niveaux de participation de chaque volontaire, ces initiatives semblent être acceptées tant qu'elles demeurent minoritaires, car elles échappent au contrôle de l'état et au paiement de l'impôt.

La seconde tendance est celle d'une perte de la valeur protectrice du temps, en déconnectant le temps du salaire à travers un retour du travail à la tâche (Lojkine et Malétras, 2002). Ce dernier permettrait des gains de flexibilité pour la production et de souplesse pour les salariés. Or, au vu de la flexibilité dont disposent déjà les entreprises, quel pourrait être leur intérêt de passer au « travail à la tâche », si ce n'est de diminuer les coûts reliés à la masse salariale ? Dans la pratique, le travail à la tâche se développe particulièrement via la sous-traitance. L'intérêt de l'entreprise semble alors être d'externaliser les coûts sociaux du travail. Dans ce contexte, nous voyons fleurir les entreprises fonctionnant quasi exclusivement avec des salariés indépendants, à l'image de Uber, ou récemment Deliveroo qui emploie des « *livreurs partenaires* ». Ces « salariés » disposent d'un statut de travailleur indépendant et ne bénéficient donc pas de couverture santé en cas d'accident de travail, de congés payés ou de salaire minimum. Pour les « Cloud workers », travailleurs indépendants sur internet, le travail à la tâche s'accompagne d'un abandon de la valeur du temps. Dans ses formes les plus douces, il s'agit de répondre à des appels d'offres en ligne. Ces travailleurs ont théoriquement le choix de travailler tant qu'ils le souhaitent en acceptant les contrats qu'ils désirent, ce qui pourrait relever de l'autonomie temporelle. Toutefois, dans la pratique ils sont en compétition avec le reste du monde, ce qui pèse sur les conditions d'embauche. Pour recruter les salariés d'un jour, certains sites proposent des enchères négatives consistant à fixer une somme de départ puis à embaucher le travailleur le moins-disant (Standing, 2017). Dans cette perspective, la référence à l'heure a totalement

---

<sup>268</sup> Selon l'annuaire collectif des SEL Français, il y aurait 635 systèmes d'échange locaux (SEL) comptant plusieurs dizaines de milliers d'adhérents en août 2017

disparu. Ce phénomène est amplifié par la nécessité de construire et maintenir une réputation virtuelle. Un graphiste qui chercherait à s'imposer à travers ce type de réseau devrait accepter des contrats, quitte à diminuer sa rémunération, pour faire ses preuves. Selon cette dynamique, le référent horaire n'a plus de sens. Il en va de même pour les cadres et ingénieurs au forfait qui doivent « livrer » leur travail à temps. Les principes de « vacances illimitées » qui se développent dans les entreprises du numérique de la Silicon valley (Netflix, Evernote, Google, Apple) en grande Bretagne (Virgin) et font leur apparition en France (Indeed France) traduisent cette tendance à l'autocontrôle (McCord, 2014) et à l'abandon du temps comme référent de l'échange au profit de la tâche.

Bien que le droit définisse le temps de travail comme un temps « aliéné » ou le salarié ne peut vaquer librement à ses occupations et où il doit être à la disponibilité de l'employeur, le référent horaire apparaît comme une protection pour les salariés et non comme une contrainte, car il permet d'enfermer le travail et d'éviter qu'il ne colonise l'ensemble des temps sociaux.

Le phénomène de la désynchronisation des temps professionnels, impulsé au début des années 1970 par le patronat qui cherchait à renouveler un modèle capitaliste en proie à de profondes crises, a été nourri par la décentralisation de la règle temporelle de l'État vers les branches et vers les entreprises. À travers les incitations à la dérogation et à la suppléativité, l'ordre collectif a été affaibli puis fractionné, dans une logique d'individualisation et de contractualisation des rapports salariaux. L'ordre temporel industriel, partagé et négocié, semble remis en question par l'émergence d'un nouvel ordre temporel qui se caractérisait par :

- Le transfert du pouvoir de création et de contrôle de la règle de l'État vers les entreprises.
- La fin du référentiel horaire (s'accompagnant d'un relâchement de la mesure et de l'encadrement de la durée du travail).
- Une norme temporelle individualisée et universellement négociable.

Le marché des temps s'inscrit dans la pensée de William Grossin (1996) qui voyait dans les crises de légitimités qui frappaient le travail les signaux avant-coureurs d'un changement de temps dominant. Cependant, l'ordre temporel qui se dessine remet en question le concept « *d'une représentation collective du temps si complètement dominante et si généralement*

*partagée qu'elle occulte les représentations antérieures jugées fausses et reléguées dans un univers de fantasmes »* (Ibid. p. 195). En effet, plusieurs valeurs d'échange du temps se dessinent et cohabitent. Celles-ci influent sur les valeurs d'usage des temps par les salariés en augmentant ou enfermant le potentiel du temps choisi. C'est en ce sens que la désynchronisation reste un processus ouvert et la marchandisation des temps un sujet de préoccupation pour les années à venir.

## Bibliographie

ABBOTT A., 2009, « À propos du concept de Turning Point », dans *Bifurcations. Les sciences sociales face aux ruptures et à l'événement*, Paris, La découverte, p. 187-211.

ABOUAISSA S., 2013, « L'aménagement du temps de travail et la décision de maintien en emploi chez les travailleurs vieillissants Le cas d'une entreprise du commerce de détail au Québec », dans *Temporalités sociales, temps prescrits, temps institutionnalisés*, Québec, Presses Universitaires du Québec, p. 187-202.

ACKER D., 2007, « Rapports sur les comptes épargne temps des personnels médicaux et non médicaux des personnels de santé », Paris, Ministère de la Santé, de la jeunesse et des sports.

ALGAVA E., 2014, « La travail de nuit en 2012, essentiellement dans le tertiaire », *Dares Analyses*, DARES.

ALGAVA E., DAVIE E., LOQUET J., VINCK L., 2014, « Conditions de travail. Reprise de l'intensification du travail chez les salariés », *Dares Analyses*, 49, DARES.

ALGAVA E., VINCK L., 2015, « L'organisation du temps de travail. Enquêtes Conditions de travail », *Synthèses.Stat*, 12, DARES.

ALIS D., DUMAS M., 2003, « 35 Heures, soutien organisationnel perçu et harmonisation vie familiale / vie professionnelle », *Revue de gestion des ressources humaines*, 50, p. 37-56.

ALIS D., DUMAS M., POILPOT-ROCABOY G., 2010, *Risques et souffrance au travail : nouvelles contraintes, nouveaux remèdes*, Paris, Dunod.

ANSES, 2016, « Evaluation des risques sanitaires liés au travail de nuit », 2011-NaN-88, Maisons-Alfort, l'Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail.

ANXO D., 2003, « Division sexuelle des tâches. Les expériences françaises et suédoises », *Futuribles*, 285.

ANXO D., BOULIN J.-Y., LALLEMENT M., LEFÈVRE G., SILVERA R., 1998, « Recomposition du temps de travail, rythmes sociaux et modes de vie - une comparaison France-Suède », *Travail et Emploi*, 74, p. 5-20.

ARCHAMBAULT E., TCHERNONOG V., 2012, « Repères sur les associations en France », Paris, Conférence permanente des coordinations associatives.

ASKENAZY P., 2000, « Réduction du temps de travail. Organisation et conditions de travail », *Revue économique*, 51, 3, p. 547-556.

ASKENAZY P., 2005, « Sur les sources de l'intensification », *Revue économique*, 56, p. 217-236.

ASKENAZY P., CONINCK F. DE, GOLLAC M., 2006, *Organisation et intensité du travail*, Toulouse, Octarès.

- ATTALI J., 1982, *Histoires du temps*, Paris, Fayard, 332 p.
- AUBERT, N. (dir.), 2010, *L'individu hypermoderne*, Toulouse, Ed. Érès (Sociologie clinique), 319 p.
- BAILLIEUL Y., CHAILLOT G., BENOITEAU I., 2013, « Les services à la personne davantage sollicités dans les zones rurales », *INSEE Premières*, 1461.
- BAILLY J.-P., 2002, « Le Temps des villes : pour une concordance des temps dans la cité », *Journal officiel de la République française, avis et rapports du Conseil économique et social*, Paris, Conseil économique et social.
- BARBOT J., 2012, « Mener un entretien en face à face », dans *L'enquête sociologique*, Paris, Presses Universitaires de France, p. 115-141.
- BARRERE-MAURISSON M.-A., 1992, *La division familiale du travail : La vie en double*, Paris, Presses Universitaires de France.
- BARRERE-MAURISSON M.-A., 2003, *Travail, famille : le nouveau contrat*, Paris, Gallimard.
- BARRERE-MAURISSON M.-A., 2013, « Séniors en emploi et conciliation travail famille », dans *Temporalités sociales, temps prescrits, temps institutionnalisés*, Québec, Presses Universitaires du Québec, p. 153-168.
- BARTHE B., 2009, « Les 2x12h : une solution au conflit de temporalités du travail posté ? », *Temporalités. Revue de sciences sociales et humaines*, 10.
- BARTHE B., QUEINNEC Y., VERDIER F., 2004, « L'analyse de l'activité de travail en postes de nuit : 25 ans de recherches et perspectives. », *Le travail humain*, 67, p. 41-61.
- BATTAGLIOLA F., 2008, *Histoire du travail des femmes*, 3. éd, Paris, La Découverte (Collection Repères Histoire), 121 p.
- BAUDELOT C., GOLLAC M., 2003, *Travailler pour être heureux ? : le bonheur et le travail en France*, Paris, Fayard, 348 p.
- BAUER D., 2007, « Entre maison, enfant(s) et travail : les diverses formes d'arrangement dans les couples », *Etude et Résultats*, 570, DRES.
- BAUMAN Z., 2001, *The individualized society*, Cambridge, UK ; Malden, MA, Polity Press, 259 p.
- BEAU S., 2006, « Georges Palante, un précurseur oublié de la Sociologie de l'individu. », *Revue électronique des sciences humaines et sociales*.
- BECK U., 2003, *La société du risque : sur la voie d'une autre modernité*, Paris, Flammarion, 521 p.
- BECKER H.S., 2007, *Les ficelles du métier : comment conduire sa recherche en sciences sociales*, Paris, La Découverte, 360 p.



- BEDEL C., TOUAHRIA-GAILLARD A., TOCQUEVILLE M., PUECH I., 2016, « Etude sur les assistantes de vie formées au module de formation « Aidant familial auprès d'un parent âgé » de la Branche professionnelle des salariés du particulier employeur », Iperia/Fepem.
- BELANGER J., THUDEROZ C., 1998, « La recodification de la relation d'emploi », *Revue française de sociologie*, 39, 3, p. 469-494.
- BELLONI M.C., 1996, « Les politiques du temps des villes en Italie », *Les cahiers du Mage, Employabilité, qualifications et flexibilité*, N°2, p. 61-76.
- BERGER P.L., LUCKMANN T., 1986, *La construction sociale de la réalité*, Paris, Meridiens Klincksieck, 288 p.
- BERGSON H., 1959, *L'évolution créatrice*, n°86, Paris, Les presses universitaires de France (Bibliothèque de philosophie contemporaine), 372 p.
- BESSIN, M., BIDART, C., GROSSETTI, M. (dirs.), 2009, *Bifurcations : les sciences sociales face aux ruptures et à l'événement*, Paris, La Découverte (Recherches), 397 p.
- BEYER C., ROYOUX D., 2015, « L'aménagement temporel territorial : repenser les territoires en conjuguant espace et rythmes », *Métropoles*, 17.
- BIANCHI S.M., ROBINSON J.P., MILKIE M.A., 2007, *Changing rhythms of American family life*, New York, Russell Sage Foundation.
- BIDART C., 2006, « Crises, décisions et temporalités : autour des bifurcations biographiques », *Cahiers internationaux de sociologie*, 120, p. 29-57.
- BIGOT R., HOIBIAN S., 2015, « Comment se prennent les décisions au sein des couples ? », *Politique sociale et familiale*, 119, p. 72-79.
- BLANCHARD S., FEUVRE N.L., METSO M., 2009, « Les femmes cadres et dirigeantes d'entreprise en Europe », *Informations sociales*, 151, p. 72-81.
- BLANCHET A., GOTMAN A., 2007, *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Nathan, 125 p.
- BLOCH-LONDON C., 2000, « Les normes de temps de travail à l'épreuve des négociations : le cas des lois Aubry de réduction de la durée du travail », *Travail et Emploi*, 83, p. 27-45.
- BOBINEAU O., 2011, « La troisième modernité, ou « l'individualisme confinitaire » », *SociologieS*.
- BOISSARD P., 1996, *L'aménagement du temps de travail*, PUF (Que sais-je ?), 127 p.
- BOLTANSKI L., CHIAPELLO E., 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard (NRF essais), 843 p.
- BONFIGLIOLI S., 1997, « Les politiques des temps urbains en Italie », *Les Annales de la recherche urbaine*, 77, 1, traduit par ROSSO F., p. 22-29.

- BORDERIES F., 2016, « L'offre d'accueil des enfants de moins de 3 ans en 2014 : le nombre de places d'assistantes maternelles est prédominant », *DRESS*, 966.
- BOUDON R., 1999, « Les formes élémentaires de la vie religieuse, une théorie toujours vivante », *L'année sociologique*, 49, 1, p. 149-198.
- BOUFFARTIGUE P., BOUTEILLER J., 2000, « Les métamorphoses du temps de la subordination », dans *Où va le temps de travail ?*, Toulouse, Octarès, p. 119-131.
- BOUFFARTIGUE P., BOUTEILLER J., 2002, « L'érosion de la norme du temps de travail », *Travail et Emploi*, 92, p. 43-55.
- BOUFFARTIGUE P., BOUTEILLER J., 2006, « Jongleuses en blouse blanche », *Temporalités. Revue de sciences sociales et humaines*, 4.
- BOUFFARTIGUE P., BOUTEILLER J., 2012, *Temps de travail et temps de vie : les nouveaux visages de la disponibilité temporelle*, Paris, Presses Universitaires de France.
- BOULIN J.-Y., 1996, « Organisation social du temps et genre : Les politiques du temps des villes en Europe », *Les cahiers du Mage, Employabilité, qualifications et flexibilité*, N°2, p. 77-88.
- BOULIN J.-Y., 1997, « Une ville à temps négociés : Recherches et expérimentations sur les temps de la ville en Europe », *Les Annales de la recherche urbaine*, 77, 1, p. 15-21.
- BOULIN J.-Y., 2003, « Les temps de la ville », *Revue Projet*, n° 273, 1, p. 64-72.
- BOULIN J.-Y., 2008, *Villes et politiques temporelles*, Paris, La Documentation française, 240 p.
- BOULIN J.-Y., SILVERA R., 2001, « Temps de travail et temps hors travail : vers de nouvelles articulations ? », dans *Temps de travail et temps libre*, Paris, De Boeck Supérieur, p. 271-286.
- BOURDIEU P., 1963, « La société traditionnelle. Attitude à l'égard du temps et conduite économique », *Sociologie du Travail*, 1, p. 24-44.
- BOURDIEU P., 1979, *La distinction : critique sociale du jugement*, Paris, Éditions de Minuit (Le Sens commun), 670 p.
- BOURDIEU P., 1986, « The forms of capital », dans *Handbook of Theory of research for the sociology of education*, (Greenword press), p. 241-258.
- BOURDIEU P., 2015, *Esquisse d'une théorie de la pratique : précédé de Trois études d'ethnologie kabyle*, Paris, Éditions Points, 429 p.
- BOURHIS A., TREMBLAY D.-G., 2001a, *Monographie télétravail : Bureau des services fiscaux de Montréal*, Québec, CEFRIO, 83 p.
- BOURHIS A., TREMBLAY D.-G., 2001c, *Monographie télétravail : Hôpital Laval de Québec*, Québec, CEFRIO, 39 p.

- BUE J., COUTROT T., 2009, « Horaires atypiques et contraintes dans le travail, une typologie en six catégories », *Premières Synthèse Informations*, 22.2, DARES.
- BUE J., COUTROT T., PUECH I., 2004, *Conditions de travail : les enseignements de vingt ans d'enquêtes*, Toulouse, Octarès, 166 p.
- BUE J., ROUX-ROSSI D., 2002, « Salarié(e)s à temps partiel et réduction collective du temps de travail : la question du choix », *Travail et Emploi*, 90, p. 39-53.
- BUNEL M., 2004, « Modulation/annualisation dans le cadre des 35 heures : entreprises et salariés sous contrainte », *Travail et Emploi*, 98, p. 51-65.
- BUNEL M., JUGNOT S., 2003, « 35 heures, évaluation de l'effet emploi », *Revue économique*, 54, 3, p. 595-606.
- BUREAU M.-C., CORSANI A., 2012, « La maîtrise du temps comme enjeu de lutte », *Temporalités. Revue de sciences sociales et humaines*, 16.
- BURNAY N., 2002, « Gestion des fins de carrière et exclusion sociale », *Reflets et perspectives de la vie économique*, Tome XLI, 3, p. 87-96.
- BURNAY N., 2008, « Retraits anticipés du marché du travail : entre désir et nécessité », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 10-2.
- BURNAY N., 2013, « Aménagement des fins de carrière : entre reconfiguration des temps sociaux et transformations normatives », *SociologieS*.
- BURNAY N., 2016, « Négociations des temporalités au sein d'espaces normatifs différenciés. Analyse à partir du dispositif de crédit-temps sénior en Belgique », *Négociations*, 25, p. 127-140.
- CAIRE G., 1982, « Précarisation des emplois et régulation du marché du travail », *Sociologie du Travail*, 24, 2, p. 135-158
- CANUT F., 2009, « Le nouvel ordonnancement juridique », *Journées 2009 des juristes du travail*.
- CASTEL R., 1995, *Les métamorphoses de la question sociale : une chronique du salariat*, Paris, Fayard, 494 p.
- CASTEL R., 2009, *La montée des incertitudes : travail, protections, statut de l'individu*, Paris, Seuil (La couleur des idées), 457 p.
- CAU-BAREILLE D., 2013, « « Tenir jusqu'à la retraite » dans le milieu enseignant. Une fragilisation des équilibres entre sphères de vie. », dans *temporalités sociales, temps prescrits, temps institutionnalisés*, Québec, Presses Universitaires du Québec, p. 225-246.
- CETTE G., TADDEI D., 1994, *Temps de travail, modes d'emplois : vers la semaine de quatre jours ?*, Paris, La Découverte (Textes à l'appui), 249 p.

- CHAMPAGNE C., PAILHE A., SOLAZ A., 2015, « Le temps domestique et parental des hommes et des femmes : quels facteurs d'évolutions en 25 ans ? », *Economie et statistique*, 478-479-480, p. 209-242.
- CHAUVIN S., 2010, *Les agences de la précarité : journaliers à Chicago*, Paris, Seuil (Collection Liber), 339 p.
- CHENU A., 2002, « Les horaires et l'organisation du temps de travail », *Economie et statistique*, 352-353, p. 151-167.
- CHENU A., 2003, « Les usages du temps en France », *Futuribles*, p. 21-31.
- CHENU A., HERPIN N., 2002, « Une pause dans la marche vers la civilisation des loisirs ? », *Economie et statistique*, 352-353, p. 15-37.
- CHESNEAUX J., 1996, *Habiter le temps : passé, présent, futur : esquisse d'un dialogue politique*, Paris, Bayard éditions (Société), 344 p.
- CINGOLANI P., 2005, *La précarité*, Paris, PUF (Que sais-je ?), 128 p.
- CINGOLANI P., 2009, « Le travail précaire est-il nouveau ? Esquisse d'une rétrospection des points de vue engagés », dans *Quand le travail se précarise, quelles résistances collectives ?*, Paris, La Dispute.
- CINGOLANI P., 2012a, *Le temps fractionné : multiactivité et création de soi*, Paris, Armand Colin (Individu et société), 222 p.
- CINGOLANI P., 2012b, « Précarité » BEVORT A. (dir.), *Dictionnaire du travail*, p. 554-560.
- CLARK S.C., 2000, « Work/family border theory : A new theory of work/family balance », *Human Relations*, 53, 6, p. 747-770.
- CLARK S.C., 2001, « Work Cultures and Work/Family Balance », *Journal of Vocational Behavior*, 58, 3, p. 348-365.
- CLOT Y., 2014, *Le travail à cœur : pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, La Découverte, 198 p.
- CLOT Y., FAÏTA D., FERNANDEZ G., SCHELLER L., 2000, « Entretiens en autoconfrontation croisée : une méthode en clinique de l'activité », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 2-1.
- COOTE A., 2011, *Vers une Europe des responsabilités sociales partagées : défis et stratégies.*, Strasbourg, Éditions du Conseil de l'Europe.
- COUR DES COMPTES, 2014, « Rapport sur l'application des lois de financement de la sécurité sociale », Cour des comptes.
- CRAWFORD M.B., 2010, *Éloge du carburateur : essai sur le sens et la valeur du travail*, Paris, La Découverte, 252 p.

- CRENNER E., DONNAT O., GUERIN-PACE F., HOUSSEAU F., VILLE I., 2006, « L'élaboration d'une enquête quantitative sur la construction des identités », *Economie et statistique*, 393-394.
- CROMPTON, R. (dir.), 1999, *Restructuring gender relations and employment: the decline of the male breadwinner*, Oxford ; New York, Oxford University Press, 241 p.
- CROMPTON R., LEWIS S., LYONETTE C., PALGRAVE CONNECT (ONLINE SERVICE), 2007, *Women, men, work and family in Europe*, Basingstoke [England]; New York, Palgrave Macmillan.
- CROSS G.S., 1989, *A quest for time: the reduction of work in Britain and France, 1840-1940*, Berkeley, University of California Press, 330 p.
- CROSS G.S., 1993, *Time and money: the making of consumer culture*, London ; New York, Routledge, 294 p.
- DANIELLOU F., LAVILLE A., TEIGER C., 1983, « Fiction et réalité du travail ouvrier », *Les Cahiers français*, 209, p. 39-45.
- DARMON M., 2015, *Classes préparatoires : la fabrique d'une jeunesse dominante*, Paris, La Découverte, 280 p.
- DEJOURS C., 1995, « Comment formuler une problématique de la santé en ergonomie et en médecine du travail ? », *Le Travail Humain*, 58, 1, p. 1-16.
- DEJOURS C., 1990, « Nouveau regard sur la souffrance humaine dans les organisations », dans *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Québec, Presse de l'Université Laval, p. 687-708.
- DEJOURS C., 2003, *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel : critique des fondements de l'évaluation*, Versailles, Éditions Quæ (Sciences en questions), 84 p.
- DELORS J., 1980, *La révolution du temps choisi*, Echange et projets (Association), Paris, A. Michel, 255 p.
- DELPHY C., KERGOAT D., 1982, « Les études et les recherches féministes et sur les femmes en sociologie. Femmes et recherche, pour quel féminisme ? », *Rapport sur les recherches féministes*, 12p.
- DELTEIL V., GENIN E., 2004, « Les nouvelles frontières temporelles », dans *Les cadres au travail. Les nouvelles règles du jeu*, Paris, La Découverte, p. 39-56.
- DERUELLE V., METZGER J.-L., 2015, « Prévenir l'isolement par "l'innovation collective" ? », *Le travail humain*, 78, p. 67-80.
- DEVETTER F.-X., 2002, « Vers une nouvelle norme des temps de travail ? Temps subis ou temps choisis ? », *Formation emploi*, 78, p. 53-67.
- DOCKES E., 2005, « Le stroboscope législatif », *Droit Social*, 9/10, p. 35-38.

- DRAKE C.L., RICHARDSON, ROEHRS, WALSH, 2004, « Shift work sleep disorder: prevalence and consequences beyond that of symptomatic day workers », 27, 8.
- DUBAR C., 2004, « Régimes de temporalités et mutation des temps sociaux », *Temporalités. Revue de sciences sociales et humaines*, 1.
- DUBAR C., 2008, « Temporalité, temporalités : philosophie et sciences sociales », *Temporalités. Revue de sciences sociales et humaines*, 8.
- DUBAR C., 2010, « La fin des temps : millénarisme chrétien et temporalités », *Temporalités. Revue de sciences sociales et humaines*, 12.
- DUBAR C., 2011, « Temps de crises et crise des temps », *Temporalités. Revue de sciences sociales et humaines*, 13.
- DUBAR C., ROLLE C., 2008, « Les temporalités dans les sciences sociales : introduction », *Temporalités. Revue de sciences sociales et humaines*, 8.
- DUBET F., 1994, *Sociologie de l'expérience*, Paris, Seuil (La couleur des idées), 273 p.
- DUBET F., 2005, « Pour une conception dialogique de l'individu », *Revue électronique des sciences humaines et sociales*.
- DUJARIER M.-A., 2015, *Le management désincarné : enquête sur les nouveaux cadres du travail*, Paris, La Découverte.
- DUMAZEDIER J., 1962, *Vers une civilisation du loisir ?*, Paris, Seuil, 320 p.
- DUMAZEDIER J., 1988, *Révolution culturelle du temps libre : 1968-1988*, Paris, Méridiens-Klincksieck (Sociétés), 312 p.
- DUMEZIL G., 1936, « Temps et Mythes », *Recherches philosophiques*, 5, p. 235-251.
- DURAND C., DUBOIS P., 1975, *La grève*, Paris, Presses de Sciences-Po, 165 p.
- DURKHEIM É., 1898, « L'individualisme et les intellectuels », *Revue Bleue, 4e série*, t. X, p. 7-13.
- DURKHEIM É., 1978, *De la division du travail social*, 10e éd, Paris, Presses universitaires de France (Bibliothèque de philosophie contemporaine), 416 p.
- DURKHEIM É., 2013a, *Les formes élémentaires de la vie religieuse : le système totémique en Australie*, Paris, Presses universitaires de France, 647 p.
- DURKHEIM É., 2013b, *De la division du travail social*, Paris, Presses universitaires de France, 416 p.
- EHRENBERG A., 1991, *Le culte de la performance*, Paris, Calmann-Lévy, 323 p.
- EHRENBERG A., 1995, *L'individu incertain*, Paris, Calmann-Lévy, 251 p.
- EHRENBERG A., 2010, *La société du malaise*, Paris, O. Jacob, 439 p.

- EHRENBERG A., 2014, « Narcissisme, individualisme, autonomie : malaise dans la société ? », *Revue française de psychanalyse*, 78, 1, p. 98-109.
- ELBAUM M., 1996, « La réduction du temps de travail : un avenir à quelles conditions ? », *Esprit*, 226, p. 64-92.
- ELIAS N., 2009, *Du temps*, Paris, Fayard, 223 p.
- ELIAS N., 2012, *La société des individus*, Pocket, Paris, Fayard (Agora), 301 p.
- ENGELS F., 1960, *La situation de la classe laborieuse en Angleterre : d'après les observations de l'auteur et des sources authentiques*, Paris, Editions sociales, 413 p.
- EVANS-PRITCHARD E.E., 2006, *Les Nuer : description des modes de vie et des institutions politiques d'un peuple nilote*, Paris, Gallimard, 336 p.
- FARRUGIA F., 1999, « Une brève histoire des temps sociaux : Durkheim, Halbwachs, Gurvitch », *Cahiers internationaux de sociologie*, 106, p. 95-117.
- FARVAQUE N., LEFEBVRE M., 2010, « Les salariés de PME : d'une spécificité des relations sociales à un rapport particulier aux Prud'hommes ? », *La Revue de l'Ires*, 66, p. 5-34.
- FELSTEAD A., JEWSON N., PHIZACKLEA A., WALTERS S., 2002, « Opportunities to work at home in the context of work-life balance », *Human Resource Management Journal*, 12, 1, p. 54-76.
- FLANDERS A., 1968, « Eléments pour une théorie de la négociation collective », *Sociologie du Travail*, 1, p. 13-35.
- FLAUTRE A., 2002, *Les remaniements temporels, le cas du Compte épargne temps*, Thèse de doctorat, Toulouse, Toulouse Le Mirail, 440 p.
- FLOTTES A., 2004, « Conflits de personnes, « guerre des clans » : deux enquêtes dans les services », *Travailler*, 11, p. 147-168.
- FLOTTES A., 2006, « RTT et Santé : Petite chronique d'un égarement collectif », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 8-1.
- FOTINOS G., TESTU F., 1996, *Aménager le temps scolaire : théories et pratiques*, Paris, Hachette, 287 p.
- FOUQUET A., 2001, « Le travail domestique : du travail invisible au "gisement" d'emplois », dans *Masculin Féminin : questions pour les sciences de l'homme*, PUF, Paris, p. 99-129.
- FOUQUET A., 2004, « L'invention de l'inactivité », *Travail, genre et sociétés*, 11, p. 47-62.
- FREYSSINET M., 1995, « Modèles industriels et formes sociales d'automatisation », *Ergonomie et production industrielle. L'homme dans les nouvelles organisations*, p. 10-16.
- FREYSSINET J., 1997, *Le temps de travail en miettes : vingt ans de politique de l'emploi et de négociation collective*, Paris, Editions de l'Atelier/Editions ouvrières, 271 p.

- FREYSSINET J., 2000, « Les négociations sur le temps de travail en Europe », dans *Où va le temps de travail ?*, Toulouse, Octarès, p. 235-246.
- FUSULIER B., 2011, *Articuler vie professionnelle et vie familiale : étude de trois groupes professionnels : les infirmières, les policiers et les assistants sociaux*, Louvain-la-Neuve, Presses universitaires de Louvain, 250 p.
- FUSULIER, B., LANNOY, P. (dirs.), 1999, *Les techniques de la distance : regards sociologiques sur le télétravail et la téléformation*, Paris, Harmattan (Logiques sociales), 287 p.
- GADEA C., LALLEMENT M., 2000, « Les rationalisation du temps », dans *Où va le temps de travail ?*, Toulouse, Octarès, p. 27-48.
- GADEA C., LALLEMENT M., 2004, « Une révolution inachevée », *Temporalités. Revue de sciences sociales et humaines*, 1.
- GALERAND E., KERGOAT D., 2014, « Les apports de la sociologie du genre à la critique du travail », *La nouvelle revue du travail*, 4.
- GARDIN A., 2003, « Temps de travail et temps familial : vers une articulation des temps », *Recherches et Prévisions*, 73, 1, p. 35-44.
- GASPARINI G., 1992, « L'attesa : un tempo interstiziale ? », *Studi di sociologia*, 30, 1, p. 23-45.
- GAUDIN T., 1988, *Les métamorphoses du futur : essai de prospective technologique*, Paris, Economica : CPE, 169 p.
- GAULEJAC V. DE, 2005, *La société malade de la gestion : idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Seuil (Economie humaine), 275 p.
- GENIN E., 2007, *La porosité des temps chez les cadres. Proposition d'un modèle d'interactions entre temps personnel et temps professionnel*, Sciences de l'Homme et Société, Paris, HEC, 447 p.
- GERNET I., DEJOURS C., 2009, « Évaluation du travail et reconnaissance », *Nouvelle revue de psychosociologie*, 8, p. 27-36.
- GERSHUNY J., 2000, *Changing times: work and leisure in postindustrial society*, Oxford [England] ; New York [N.Y., U.S.], Oxford University Press, 304 p.
- GIDDENS A., 1987, *La constitution de la société*, Paris, PUF, 474 p.
- GIDDENS A., 1994, *Les conséquences de la modernité*, Paris, Ed. L'Harmattan, 192 p.
- GIOTTO T., THOEMMES J., 2017, « Le compte épargne temps : mieux vivre ou travailler plus ? », *Nouvelle Revue du Travail*, 11.
- GLASER B.G., STRAUSS A., 1967, *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Chicago, Aldine de Gruyter., 271 p.



- GOFFMAN E., 1973, *La mise en scène de la vie quotidienne 2. Les relations en public*, Le sens commun, Paris, Les éditions de minuit, 376 p.
- GOFFMAN E., 1974, *Les rites d'interaction*, Paris, Ed. de Minuit (Le sens commun), 236 p.
- GOLLAC M., 2005, « L'intensité du travail », *Revue économique*, 56, 2, p. 195-216.
- GOLLAC M., BODIER M., 2011, « Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser : Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du Ministre du travail, de l'emploi et de la santé », DARES.
- GOLLAC M., VOLKOFF S., WOLFF L., 2014, *Les conditions de travail*, Paris, La Découverte.
- GORZ A., 2004, *Métamorphoses du travail : critique de la raison économique*, Paris, Gallimard (Collection Folio Essais), 438 p.
- GRANDJEAN C., 1987, « L'individualisation des salaires, la stratégie des entreprises. », *Travail et Emploi*, 32, p. 17-30.
- GRANOVETTER M.S., 1973, « The strength of weak Ties », *American Journal of sociology*, 78, Issue 6, p. 1360-1380.
- GROSSIN W., 1969, *Le travail et le temps. Horaires-durées-rythmes. Une enquête dans la construction mécanique et électrique de la région parisienne*, Paris, Anthropos, 249 p.
- GROSSIN W., 1973, « L'influence des temps de travail industriels préparés sur la personnalité des ouvriers », *Journal de psychologie normale et pathologique*, 4, p. 409-425.
- GROSSIN W., 1974, *Les temps de la vie quotidienne*, Paris-La Haye, Mouton/De Gruyter (Interaction : l'homme et son environnement social), 416 p.
- GROSSIN W., 1981, *Des résignés aux gagnants : 40 cahiers de doléances sur le temps*, Nancy, Service des Publications Université de Nancy II, 127 p.
- GROSSIN W., 1992, *La création de l'inspection du travail*, Paris, Harmattan, 255 p.
- GROSSIN W., 1996, *Pour une science des temps : introduction à l'écologie temporelle*, Toulouse, Octarès, 268 p.
- GROSSIN W., 1998, « Les temps de travail », dans *Traité de sociologie du travail*, Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur, p. 139-156.
- GROUX G., 1998, *Vers un renouveau du conflit social ?*, Paris, Bayard (Société), 248 p.
- GROUX, G. (dir.), 2001, *L'action publique négociée : approches à partir des « 35 heures » France-Europe*, Paris, Harmattan (Collection Logiques politiques), 334 p.
- GROUX G., 2005, « L'action publique négociée. Un nouveau mode de régulation ? Pour une sociologie politique de la négociation », *Négociations*, no 3, 1, p. 57-70.

- GUGGEMOS F., VIDALENC J., 2015, « Une photographie du marché du travail », *Insee Première*, 1569, Insee.
- GUILLONNEAU M., SERVERIN E., 2015, « Les litiges individuels du travail de 2004 à 2013 : des actions moins nombreuses mais toujours plus contentieuses », *Infostat Justice*, 135.
- GURVITCH G., 1969, *La vocation actuelle de la sociologie, tome 2 : Antécédents et perspectives*, Paris, PUF, 500 p.
- HAICAULT M., 1984, « La gestion ordinaire de la vie à deux », *Sociologie du Travail*, 26, 3, p. 268-277.
- HAICAULT M., 1989, « Famille, école et temps du réveil à la cloche : des modes familiaux de socialisation », *Revue suisse de sociologie*, N° spécial « Temps sociaux », p. 388-392.
- HAICAULT M., 2000, « Du temps du travail industriel à la pluralité des temps sociaux. Quels acquis en sociologie du travail ? », dans *Où va le temps de travail ?*, Toulouse, Octarès, p. 83-104.
- HALBWACHS M., 1947, « La mémoire collective et le temps », *Cahiers internationaux de sociologie*, 101, p. 46-65.
- HALL E.T., 1992, *La danse de la vie : temps culturel, temps vécu*, Paris, Ed. du Seuil, 282 p.
- HAMON-CHOLET S., ROUGERIE C., 2000, « La charge mentale au travail : des enjeux complexes pour les salariés », *Economie et statistique*, 339, 1, p. 243-255.
- HARTOG F., 2003, *Régimes d'historicité : présentisme et expériences du temps*, Paris, Éd. du Seuil (La librairie du XXIe siècle), 257 p.
- HATZFELD N., 2004, « L'intensification du travail en débat. Ethnographie et histoire aux chaînes de Peugeot-Sochaux », *Sociologie du travail*, 46, p. 291-307.
- HATZFELD N., 2008, « Au-delà de la perspective, cartographier le passé », *Temporalités. Revue de sciences sociales et humaines*, 8.
- HERPIN N., 1980, « Comportements alimentaires et contraintes sur les emplois du temps », *Revue française de sociologie*, 21, 4, p. 599-628.
- HILL E.J., FERRIS M., MÄRTINSON V., 2003, « Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life », *Journal of Vocational Behavior*, 63, 2, p. 220-241.
- HIRATA H., ZARIFIAN P., 2000, « Travail (le concept de) », dans *Dictionnaire critique du féminisme*, Paris, PUF, p. 230-235.
- HOCHSCHILD A.R., MACHUNG A., 2003, *The second shift*, New York, Penguin Books, 322 p.
- HOWELL C., 1992, *Regulating Labor: The State and Industrial Relations Reform in Postwar France*, Princeton, N.J, Princeton University Press, 308 p.

- HUBERT H., 1904, « Étude sommaire de la représentation du temps dans la religion et la magie », *École pratique des hautes études, Section des sciences religieuses*, 18, 14, p. 1-39.
- ISAMBERT F.-A., 1979, « Henri Hubert et la sociologie du temps », *Revue française de sociologie*, 20, 1, p. 183-204.
- JACQUOT L., SETTI N., 2002, « Réduction du temps de travail et pratiques de gestion des ressources humaines », *Travail et Emploi*, 92, p. 115-131.
- JACQUOT L., SETTI N., 2006, « Les ambivalences des 35 heures dans un organisme de sécurité sociale ou l'utopie du temps choisi », *Temporalités. Revue de sciences sociales et humaines*, 4.
- JARTY J., 2009, « Les usages de la flexibilité temporelle chez les enseignantes du secondaire », *Temporalités. Revue de sciences sociales et humaines*, 9.
- JENSON, J., SINEAU, M. (dirs.), 1998, *Qui doit garder le jeune enfant ? modes d'accueil et travail des mères dans l'Europe en crise*, Paris, L. G. D. J (Collection droit et société), 303 p.
- JOIN-LAMBERT O., LALLEMENT M., HATZFELD N., RAY J., SOMMIER I., OFFERLE M., PELISSE J., 2011, « Au-delà du conflit et de la négociation », *Sociologie du Travail*, 53, Dossier-débat, p. 160-193.
- JONES R.A., BURNAY N., SERVAIS O., 2000, *Méthodes de recherche en sciences humaines*, Paris, De Boeck Université (Méthodes en sciences humaines), 357 p.
- JOUNIN N., CHAUVIN S., 2010, « l'externalisation des illégalités : Ethnographie des usages du travail temporaire à Paris et à Chicago », dans *Les paradoxes de l'économie informelle : à qui profitent les règles*, Paris, Karthala (Terrains du siècle), p. 113-138.
- JUNTER A., 2009, « Le temps des villes à Rennes : retour sur une expérience », *Informations sociales*, 153, p. 88-96.
- KARASEK R.A., 1979, « Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign », *Administrative Science Quarterly*, 24, 2, p. 285.
- KARASEK R., THEORELL T., 1999, *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*, 6. Dr., New York, NY, Basic Books, 381 p.
- KAUFMANN J.-C., 1994, « Vie hors couple, isolement et lien social : figures de l'inscription relationnelle », *Revue Française de Sociologie*, 35-4, p. 593-617.
- KAUFMANN J.-C., 2001, *Ego. Pour une sociologie de l'individu. Une autre vision de l'homme et de la construction du sujet*, Paris, Nathan, 288 p.
- KAUFMANN J.-C., 2004, *L'invention de soi : une théorie de l'identité*, Paris, Armand Colin, 352 p.
- KAUFMANN J.-C., 2010, *Sociologie du couple*, Paris, Presses universitaires de France (Que sais-je ?), 128 p.

- KAUFMANN J.-C., 2011, *L'entretien compréhensif*, 3ème édition, Paris, A. Colin (128), 128 p.
- KERGOAT D., 2004, « Division sexuelle du travail et rapports sociaux de sexe » HIRATA H. (dir.), *Dictionnaire critique du féminisme*, p. 35-44.
- KIRCHMEYER C., 1992, « Nonwork participation and work attitudes : A test of scarcity vs. expansion models of personal resources », *Human Relations*, 8, p. 775-795.
- KIRCHMEYER C., COHEN A., 1999, « Different strategies for managing the work / non work interface: a test for unique pathways to work outcomes », *Work & Stress, An International Journal of Work, health & Organisations*, 13, 1, p. 59-73.
- KIROUAC L., 2015, *L'individu face au travail-sans-fin : sociologie de l'épuisement professionnel*.
- KLARSFELD A., 2009, *Les horloges du vivant : comment elles rythment nos jours et nos nuits*, Paris, Odile Jacob (Sciences), 317 p.
- KLEIN É., 1995, *Le temps (qui passe ? )*, Paris, Flammarion/Dominos, 96 p.
- KNAUTH P., 2007, « Extended Work Periods », *Industrial Health*, 45, p. 125-136.
- LAFARGUE P., 2012, *Le droit à la paresse*, Allia, 74 p.
- LAHIRE B., 1996, « La variation des contextes dans les sciences sociales. Remarques épistémologiques - Persée », *Annales. Histoire, Sciences Sociales*, 51, 2, p. 381-407.
- LAHIRE B., 1998, *L'homme pluriel*, Paris, Nathan, 272 p.
- LALLEMENT M., 2003, *Temps, travail et modes de vie*, 1re éd, Paris, Presses universitaires de France (Sciences sociales et sociétés), 227 p.
- LALLEMENT M., 2007, *Le travail : une sociologie contemporaine*, Paris, Gallimard (Collection Folio/essais), 676 p.
- LALLEMENT M., 2008, « Une antinomie durkheimienne... et au-delà », *Temporalités. Revue de sciences sociales et humaines*, 8.
- LALLEMENT M., 2009, « Les régulations du temps de travail en France », *Informations sociales*, 153, p. 56-64.
- LALOY D., 2011, « L'articulation des temps sociaux comme enjeu central chez les professionnels du social », *Pensée plurielle*, 26, p. 53-64.
- LARGIER A., 2001, « Le télétravail, Trois projets pour un même objet », *Réseaux*, no 106, 2, p. 201-229.
- LASFARGUES Y., 2012, « Télétravail et conditions de vie. Les fondements de la réussite », *Cadres-CFDT*, 2012, p. 73-83.

- LAUSBERG A., 2005, « Le temps selon Newton et Einstein », *Bulletin de la Société Royale des Sciences de Liège*, 74, 4, p. 271-283.
- LAZARSELD P.F., JAHODA M., ZEISEL H., 1981, *Les Chômeurs de Marienthal*, Paris, Les Editions de Minuit, 144 p.
- LAZZARI DODELER N., TREMBLAY D.-G., 2013, « Attraction et rétention de main-d'œuvre La gestion de la relève chez les professionnels de la santé », dans *Temporalités sociales, temps prescrits, temps institutionnalisés*, Québec, Presses Universitaires du Québec, p. 169-185.
- LE FEUVRE N., 1999, « Gender, Occupational Feminisation and Reflexivity », dans *Restructuring Gender Relations and Employment: The Decline of the Male Breadwinner*, Oxford, Oxford University Press, p. 150-178.
- LE FEUVRE N., 2006, « Le genre des temporalités sociales », dans *Les temporalités sociales*, Octarès, p. 201.
- LE GOFF J., 1960, « Au Moyen Âge : temps de l'Église et temps du marchand », *Annales. Histoire, Sciences Sociales*, 15, 3, p. 417-433.
- LE GOFF J., 2004, *Pour un autre Moyen Âge : temps, travail et culture en Occident ; 18 essais*, Ouvrage reproduit, Paris, Gallimard (Collection Tel), 422 p.
- LEBART L., MORINEAU A., PIRON M., 2002, *Statistique exploratoire multidimensionnelle*, Paris, Dunod, 439 p.
- LEGENRE E., LHOMMEAU B., VINCENT J., 2016, « Le congé de paternité : un droit exercé par sept pères sur dix », 957, Etudes et Résultats, Direction de la Recherche, des Etudes, de l'Évaluation et des Statistiques.
- LESNARD L., 2006, « Flexibilité et concordance des horaires de travail dans le couple », *Données sociales. La société française*, Paris, Insee.
- LEVI-STRAUSS C., 1983, *Le regard éloigné*, Paris, Plon, 398 p.
- LEVI-STRAUSS C., 2010, *Race et histoire*, Paris, Denoel (Collection folio essais), 127 p.
- LEWIS J., 1992, « Gender and the Development of Welfare Regimes », *Journal of European Social Policy*, 3, 2, p. 159-173.
- LIETAER B., 2008, « Complementary currencies in Japan Today », *International Journal of Community Currency Research*, 8.
- LINDBECK A., SNOWER D.J., 1989, *The insider-outsider theory of employment and unemployment*, Cambridge, MIT press, 285 p.
- LINHART D., 2009, *Travailler sans les autres ?*, Paris, Editions du Seuil (Non conforme), 212 p.
- LINHART D., 2011, « Les conséquences de l'individualisation dans le monde du travail », *La revue de la CFDT*, 103, p. 12-16.

- LINHART D., 2015, *La comédie humaine du travail : de la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*, Toulouse, Érès, 158 p.
- LINHART R., 1978, « Procès de travail et division de la classe ouvrière », p. 21-32.
- LOJKINE J., MALETRAS J.-L., 2002, *La guerre du temps : le travail en quête de mesure*, Paris, L'Harmattan (Collection Logiques sociales), 239 p.
- LORIOU M., 2009, « Discussions informelles au sein du groupe de travail et construction du stress », *Communication et organisation*, 36, p. 20-31.
- LORIOU M., 2013, « Travail émotionnel et soins infirmiers », *Santé Mentale, Acte Presse*, p. 60-63.
- LUROL M., PELISSE J., 2002, « Les 35 heures des hommes et des femmes », *Travail, genre et sociétés*, 8, p. 167-192.
- MAFFESOLI M., 1988, *Le temps des tribus, le déclin de l'individualisme dans les sociétés de masse*, Paris, Méridiens-Klincksieck, 226 p.
- MAGGI B., 2003, *De l'agir organisationnel : un point de vue sur le travail, le bien-être, l'apprentissage*, Toulouse, Octarès, 261 p.
- MAGGI-GERMAIN N., 1999, « A propos de l'individualisation de la formation professionnelle continue », *Droit Social*, 7-8, p. 692-699.
- MAILLARD A., 2005, « Les temps de l'historien et du sociologue. Retour sur la dispute Braudel-Gurvitch », *Cahiers internationaux de sociologie*, 2005, p. 197-222.
- MALENFANT R., 2006, « La construction sociale du problème de la conciliation travail/famille », *Santé, Société et Solidarité*, 5, 2, p. 67-72.
- MARCHAND O., 2010, « 50 ans de mutations de l'emploi », *Insee Premières*, 1312, Insee.
- MARKS S.R., 1977, « Multiple Roles and Role Strain: Some Notes on Human Energy, Time and Commitment », *American Sociological Review*, 42, 6, p. 921-936.
- MARTINET A., 1975, *Évolution des langues et reconstruction*, Paris, PUF, 264 p.
- MARTUCELLI D., 2002, *Grammaires de l'individu*, Paris, Galimard (Collection Folio/essais), 714 p.
- MARTUCELLI D., 2005, « Les trois voies de l'individu sociologique. », *Revue électronique des sciences humaines et sociales*.
- MARTUCELLI D., SINGLY F. DE, 2010, *Les sociologies de l'individu*, Paris, Colin (128 Sociologie Sociologies contemporaines), 127 p.
- MARUANI M., 2001, « L'emploi féminin dans la sociologie du travail : une longue marche à petits pas », dans *Masculin-Féminin questions pour les sciences de l'homme*, Paris, Presses Universitaires de France, p. 43-56.

- MAUSS M., 1938, « Une Catégorie de L'Esprit Humain : La Notion de Personne Celle de "Moi" », *The Journal of the Royal Anthropological Institute of Great Britain and Ireland*, 68, p. 263.
- MAUSS M., 2012, *Essai sur le don : forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, Paris, Presses Universitaires de France (Quadrige Grands Textes), 252 p.
- MCCORD P., 2014, « How Netflix reinvented HR », *Harvard Business Review*, février 2014.
- MEDA D., 1995, *Le travail une valeur en voie de disparition ?*, Paris, Flammarion, 395 p.
- MEDA D., 2000, « Travail et temps sociaux : pour une nouvelle articulation », dans *Où va le temps de travail ?*, Toulouse, Octares, p. 65-81.
- MEDA D., 2001, *Le temps des femmes : pour un nouveau partage des rôles*, Paris, Flammarion, 233 p.
- MEDA D., 2005, « Concilier travail et famille », *Informations sociales*, 128, p. 60-71.
- MEDA D., 2010, *Le travail une valeur en voie de disparition?*, Paris, Flammarion.
- MEDA D., CETTE G., DROMEL N., 2004, « Les pères, entre travail et familles [Les enseignements de quelques enquêtes] », *Recherches et Prévisions*, 76, 1, p. 7-21.
- MEDA D., ORAIN R., 2002, « Transformation du travail et du hors travail : le jugement des salariés sur la réduction du temps de travail », *Travail et Emploi*, 90, p. 23-38.
- MEISSONNIER J., 2002, « Stratégies d'optimisation des temps quotidiens, le temps des repas », dans *Alimentations contemporaines*, Paris, L'Harmattan, p. 213-240.
- MELCHIOR J.-P., 2012, « Ce que révèle la réduction du temps de travail », *Marché et organisations*, 4, p. 17-41.
- MERCIER D., OIRY E., 2010, « Le contexte et ses ingrédients dans l'analyse de processus : conceptualisation et méthode », dans *Processus, concepts et méthodes pour l'analyse temporelle en sciences sociales*, Louvain-la-Neuve, Academia-Bruylant, p. 29-41.
- MERCURE D., 1995, *Les temporalités sociales*, Paris, L'Harmattan (Logiques sociales, Séries Théories sociologiques), 175 p.
- MERCURE D., REGIMBALD D., TANGUAY A., 1987, « Le travail de nuit volontaire pour préserver son autonomie », *Sociologie du Travail*, 29, 3, p. 359-363.
- MERTON R.K., 1968, « The Matthew effect in science », *Science*, 159 (3810), p. 56-63.
- MESSENGER J., LLAVE VARGAS O., GSCHWIND L., BÖHMER S., VERMEYLEN G., WILKENS M., 2017, *Working anytime, anywhere: the effects on the world of work*, Luxembourg, Publications Office of the European Union (EF), 72 p.

- MOLINIER P., 2009, « Temps professionnel et temps personnel des travailleuses du care : perméabilité ou clivage ? », *Temporalités. Revue de sciences sociales et humaines*, 9.
- MORIN M.-L., 2000, « Le temps de travail entre le droit du travail et la politique de l'emploi », dans *Où va le temps de travail*, Toulouse, Octarès, p. 215-233.
- MORIN M.-L., TERSSAC G. DE, THOEMMES J., 1998, « La négociation du temps de travail : l'emploi en jeu », *Sociologie du Travail*, 40 (2), p. 191-207.
- MOSS P., 2013, « Politique de congés pour les enfants en Europe : La place des pères », *Informations sociales*, n°176, p. 114-122.
- MÜLLER H.-P., 2013, « Société, morale et individualisme. La théorie morale d'Emile Durkheim », *Trivium. Revue franco-allemande de sciences humaines et sociales*, 13, traduit par RENAULT D.
- NICOLE-DRANCOURT, C. (dir.), 2009, *Conciliation travail-famille : attention travaux*, Paris, France, l'Harmattan, DL 2009, 234 p.
- NOËL S., 2010, « La morbidité du travail à horaires irréguliers », *Revue médicale de Bruxelles*, 30, p. 309-317.
- OLIVIER DE SARDAN J.-P., 2003, « L'enquête socio-anthropologique de terrain : synthèse méthodologique et recommandations à usage des étudiants », *Etude et Travaux*, 13.
- OLIVIER DE SARDAN J.-P., 2004, « La rigueur du qualitatif. L'anthropologie comme science empirique », *Espace-Temps*, 84, 1, p. 38-50.
- OLLIER-MALATERRE A., 2007, *Gérer le hors-travail ? Pertinence et efficacité des pratiques d'harmonisation travail-hors-travail, aux États-Unis, au Royaume-Uni et en France*, Thèse de doctorat, Paris, France, CNAM&ESSEC, 653 p.
- OLLIER-MALATERRE A., 2008, « Comment les employeurs appréhendent-ils la vie hors travail de leurs salariés ? [Une comparaison entre le modèle français et le modèle anglo-américain] », *Recherches et Prévisions*, 92, 1, p. 47-60.
- OLLIER-MALATERRE A., 2013, « Les organisations et la vie hors-travail de leurs membres Incorporation, relégation et substitution au fil du temps », dans *temporalités sociales, temps prescrits, temps institutionnalisés*, Québec, Presses Universitaires du Québec.
- OSTROM E., 1996, « Crossing the great divide: Coproduction, synergy, and development », *World Development*, 24, 6, p. 1073-1087.
- PAILHE, A., SOLAZ, A. (dirs.), 2009, *Entre famille et travail : des arrangements de couple aux pratiques des employeurs*, Paris, La Découverte, 500 p.
- PAK M., ZILLONIZ S., 2013, « Le travail à temps partiel », DARES.
- PASSERON J.-C., 1991, *Le raisonnement sociologique. L'espace non poppérien du raisonnement naturel.*, Paris, Nathan, 408 p.



- PAUGAM S., 2005, « Science et conscience de la pauvreté », *L'Économie politique*, no 26, 2, p. 66-79.
- PAUGAM S., 2010, *Le lien social*, Paris, PUF, 128 p.
- PELISSE J., 2000, « Le temps des négociations. Douze accords de réduction du temps de travail », *Travail et Emploi*, 82, p. 7-23.
- PELISSE J., 2003, « conscience du temps et conscience du droit chez des salariés à 35 heures. », *Droit et société*, 53, p. 163-186.
- PELISSE J., 2008, « L'enterrement des 35 heures ? », *La vie des idées*, 5, 9.
- PELISSE J., 2011a, « Au-delà du conflit et de la négociation ? Ce que le juridicisation des relations de travail fait au conflit et à la négociation. », *Sociologie du travail*, 53, p. 185-190.
- PELISSE J., 2011b, « La mise en œuvre des 35 heures : d'une managérialisation du droit à une internalisation de la fonction de justice », *Droit et société*, 77, p. 39-65.
- PERIVIER H., SILVERA R., 2010, « Maudite conciliation », *Travail, genre et sociétés*, 24, p. 25-27.
- PETIT P., 1988, « Tertiarisation, croissance et emploi : quelles nouvelles logiques ? », *Revue d'économie industrielle*, 43, 1, p. 164-178.
- PIGOU A.C., 1933, *Theory of Unemployment*, Routledge, 346 p.
- PINÇON M., PINÇON-CHARLOT M., 1991, « Pratiques d'enquête dans l'aristocratie et la grande bourgeoisie : distance sociale et conditions spécifiques de l'entretien semi-directif », *Genèses*, 3, 1, p. 120-133.
- POILPOT-ROCABOY G., KERGOAT M., 2006, « Pour une approche globale de l'égalité professionnelle : l'égalité des temps comme cadre d'analyse », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 60, p. 2-18.
- POPPER K.R., 2007, *La logique de la découverte scientifique*, Payot, 480 p.
- PROUTEAU L., WOLFF F.-C., 2007, « La participation associative et le bénévolat des seniors », *La documentation française*, 50, p. 157-189.
- PUTNAM R.D., 1993, *Making democracy work: civic traditions in modern Italy*, Princeton, N.J, Princeton University Press, 258 p.
- PUTNAM R.D., 2001, *Bowling alone: the collapse and revival of American community*, 1. touchstone ed, New York, NY, Simon & Schuster, 541 p.
- QUEINNEC Y., BARTHE B., VERDIER F., 2000, « Réduction du temps de travail et organisation de l'activité de travail : des rapports ambigus et complexes », dans *où va le temps de travail ?*, Toulouse, Octarès, p. 133-142.

- QUEINNEC Y., TEIGER C., TERSSAC G. DE, 1992, *Repères pour négocier le travail posté*, Toulouse, Octarès.
- RAMOS J.-M., 1997, « La vie à contretemps : de la gestion des désynchronisations aux représentations du temps », *Social Science Information*, 36, 1, p. 61-80.
- RAMOS J.-M., 2005, « IN MEMORIAM William Grossin (1914 – 2005) », *Temporalités. Revue de sciences sociales et humaines*, 3.
- REHN G., 1972, « Recent trends in manpower policy », *New Patterns of Working Time international conference*.
- REHN G., 1978, « Vers une société de libre choix (temps de travail et temps de loisir) », *Droit Social*, 7-8, p. 314-332.
- REYNAUD J.-D., 1979, « Conflit et régulation sociale ; Esquisse d'une théorie de la régulation conjointe », *Revue Française de Sociologie*, 20-2, p. 367-376.
- REYNAUD J.-D., 1988, « Les régulations dans les organisations : Régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue Française de Sociologie*, 29, 1, p. 5.
- REYNAUD J.-D., 1999, *Le conflit, la négociation et la règle*, Toulouse, Octarès, 276 p.
- ROBINSON J.P., MILKIE M.A., 1998, « Back to the Basics: Trends in and Role Determinants of Women's Attitudes toward Housework », *Journal of Marriage and Family*, 60, 1, p. 205-218.
- ROCHER G., 1992, *Introduction à la sociologie générale*, Hurtubise HMH, 685 p.
- ROSA H., 2011, *Accélération : une critique sociale du temps*, Paris, La Découverte / Poche, 487 p.
- ROSA H., 2014, *Aliénation et accélération vers une théorie critique de la modernité tardive*, Paris, La Découverte, 153 p.
- ROSANVALLON P., 1998, *La question syndicale*, Paris, Hachette (Pluriel), 273 p.
- ROTHBARD N.P., PHILLIPS K.W., DUMAS T.L., 2005, « Managing Multiple Roles: Work-Family Policies and Individuals' Desires for Segmentation », *Organization Science*, 16, 3, p. 243-258.
- ROUSSEL L., 1989, *La famille incertaine*, Paris, Odile Jacob, 283 p.
- SACCOMANNO B., 2012, *Une sociologie des ambitions : les adultes en formation professionnelle*, Thèse de doctorat, Toulouse, Université Toulouse 2, 557 p.
- SAINSAULIEU R., 1993, *L'identité au travail : les effets culturels de l'organisation*, Reimpr. de la 3. éd, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques (Références: académiques), 476 p.
- SCHULZE-MARMELING S., 2014, « Les conseils de Prud'hommes : un frein à l'embauche ? », *Le 4 pages du CEE*, 111, Centre d'Etude de l'Emploi.

- SCHWARTZ H., JACOBS J., 1979, *Qualitative Sociology : A Method to the Madness*, New York, The Free Press A division of Macmillan, Inc, 480 p.
- SEIFERT H., TRINCZEK R., 2000, « New approaches to working time policy in Germany: the 28,8 hour working week at Volkswagen company », *80, 80*, p. 35.
- SILVERA R., 2002, « Le genre des politiques du temps de travail : nouveaux enjeux non sans risques. », *Lien social et Politiques*, 47, p. 97-107.
- SILVERA R., 2014, *Un quart en moins : des femmes se battent pour en finir avec les inégalités de salaires*, Paris, La Découverte (Cahiers libres), 238 p.
- SILVERA R., DONLEVY-GOMES V., BUSEYNE N., 2004, *Articuler vie professionnelle et vie personnelle : les expérimentations des projets Equal français 2001-2004*, Paris, RACINE, 170 p.
- SIMMEL G., 1999, *Sociologie : étude sur les formes de la socialisation*, Paris, Presses universitaires de France, 780 p.
- SIMMEL G., 2013, *Les grandes villes et la vie de l'esprit : suivi de Sociologie des sens*, Paris, Éd. Payot & Rivages, 107 p.
- SINGLY F. DE, 1996, *Le Soi, le couple et la famille*, Paris, Nathan, 255 p.
- SINGLY F. DE, 2007, *Sociologie de la famille contemporaine*, 3. éd. refondue, Paris, Colin (Collection 128 Sociologie, anthropologie), 128 p.
- SINTEZ C., 2012, « De la subordination à la domination du salarié : la « preuve sociologique » par le temps de travail », *Siècles. Cahiers du Centre d'histoire « Espaces et Cultures »*, 35-36.
- SOROKIN P.A., MERTON R.K., 1937, « Social Time : A Methodological and Functional Analysis », *American Journal of Sociology*, 42, 5, p. 615-629.
- STANDING G., 2017, *Le précarariat : les dangers d'une nouvelle classe*, Paris, Opportun, 460 p.
- SUE R., 1994, *Temps et ordre social : sociologie des temps sociaux*, Paris, Presses Universitaires de France (Sociologue), 313 p.
- SULLIVAN C., 2003, « What's in a name? Definitions and conceptualisations of teleworking and homeworking », *New Technology, Work and Employment*, 18, 3, p. 158-165.
- SUPIOT A., 1999, « Au-delà de l'emploi : Transformations du travail et devenir du droit du travail en Europe », *Flammarion*, Paris, Union-Européenne.
- SUPIOT A., 2001, « La contractualisation de la société », *Courrier de l'environnement de l'INRA*, 43, p. 51-58.
- SUPIOT A., 2007, « Les deux visages de la contractualisation : déconstruction du Droit et renaissance féodale », *Droit et société*, 16, p. 19-44.

- TANQUEREL S., BARTH I., 2012, « Gérer les frontières vie privée/professionnelle : quels enjeux pour le manager ? », *IIIèmes Etats Généraux du Management*.
- TASKIN L., TREMBLAY D.-G., 2010, « Comment gérer des télétravailleurs ? », *Gestion*, 35, 1, p. 88-96.
- TCHERNONOG V., 2013, *Le paysage associatif français, mesures et évolutions*, Paris ; Lyon, Dalloz ; Juris éd, 270 p.
- TERSSAC G. DE, 1992, *Autonomie dans le travail*, 1re éd, Paris, Presses universitaires de France (Sociologie d'aujourd'hui), 279 p.
- TERSSAC, G. DE (dir.), 2003, *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*, Paris, Découverte, 448 p.
- TERSSAC G. DE, 2011, « Théorie du travail d'organisation », dans *Interpréter l'agir ; un défi théorique*, Paris, PUF (Le travail humain), p. 97-121.
- TERSSAC G. DE, 2012, « Autonomie et travail », *Dictionnaire du travail*, p. 47-53.
- TERSSAC G. DE, 2012, « La théorie de la régulation sociale : repères introductifs », *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, 45.
- TERSSAC G. DE, FLAUTRE A., LE FEUVRE N., THEBAULT C., THOEMMES J., 2000, « Discipline temporelle, division sexuelle du travail et genre », dans *Où va le temps de travail ?*, Toulouse, Octarès, p. 185-202.
- TERSSAC G. DE, LOMPRES N., 1995, « Pratiques organisationnelles dans les ensembles productifs : essai d'interprétation », dans *Le travail, une aventure collective*, Toulouse, Octarès, p. 237-250.
- TERSSAC G. DE, THOEMMES J., FLAUTRE A., 2004a, « Régulation politique et régulation d'usage dans le temps de travail », *Temps et activités de travail : Hommage à Yvon Quiénnec*, 67, 2, p. 135-154.
- TERSSAC G. DE, THOEMMES J., FLAUTRE A., 2004b, « Régulation politique et régulation d'usage dans le temps de travail », *Le Travail Humain*, 67, 2, p. 135-154.
- TERSSAC G. DE, THOEMMES J., FLAUTRE A., THEBAULT C., 1997, « La mise en œuvre du Compte épargne temps : modalités et enjeux. », dans *Ministère du Travail, de l'Emploi et la Formation professionnelle (Eds.)*, La documentation française (La négociation collective en 1997), p. 317-334.
- TERSSAC G. DE, THOEMMES J., FLAUTRE A., THEBAULT C., 1998, « Usages et usagers du CET », *Revue Française des Affaires Sociales*, p. 43-53.
- TERSSAC G. DE, THOEMMES J., FLAUTRE A., THEBAULT C., 1999, « Le renforcement de la division sexuelle du travail : Le cas du compte épargne temps (Rapport final). », Paris, Ministère de l'Emploi et de la Solidarité.

- TERSSAC G. DE, TREMBLAY D.-G., 2000, « Quelques tensions contradictoires de l'évolution du temps de travail », dans *Où va le temps de travail ?*, Toulouse, Octares, p. 5-25.
- THOEMMES J., 2000a, « L'évolution du temps de travail : entre temps protégé et temps de la subsistance », dans *Où va le temps de travail*, Toulouse, Octarès, p. 247-258.
- THOEMMES J., 2000b, *Vers la fin du temps de travail ?*, Paris, Presses universitaires de France (Travail humain), 225 p.
- THOEMMES J., 2006, *L'avènement du temps des marchés. La négociation du travail sous influence*, Thèse de doctorat, Toulouse, Université Toulouse-Le-Mirail, 2 tomes p.
- THOEMMES J., 2008, « Sociologie du travail et critique du temps industriel », *Temporalités. Revue de sciences sociales et humaines*, 8.
- THOEMMES J., 2009a, « Négociation et régulation intermédiaire : le cas du mandatement syndical », *Revue française de sociologie*, 50, 4, p. 817-841.
- THOEMMES J., 2009b, « Du temps de travail au temps des marchés », *Temporalités. Revue de sciences sociales et humaines*, 10.
- THOEMMES J., 2012, « La fabrique des normes temporelles du travail », *La nouvelle revue du travail*, 1.
- THOEMMES J., 2013, « L'histoire oubliée des horaires individualisés : de la désynchronisation choisie à la flexibilité pour l'entreprise. », *Revue Française de Socio-Économie*, 11, p. 33-53.
- THOMPSON E.P., 1967, « Time, Work-Discipline, and Industrial Capitalism », *Past and Present*, 5, p. 56-97.
- THRIFT N., 1990, « The Making of a Capitalist Time Consciousness », dans *The Sociology of Time*, Palgrave Macmillan, p. 105-129.
- TOCQUEVILLE A. DE, 2010, *De la démocratie en Amérique*, Paris, Flammarion.
- TÖNNIES F., 2010, *Communauté et société : catégories fondamentales de la sociologie pure*, Paris, Presses universitaire de France (Le lien social), 276 p.
- TREMBLAY D.G., SEVE M.K. DE, 2005, « La conciliation emploi-famille et le temps de travail : analyse de cas dans les secteurs de l'éducation et de la santé et des services sociaux », 2005-04, Université du Québec, La chaire de recherche du Canada sur les enjeux de l'économie du savoir.
- TREMBLAY D.G., THOMSIN L., 2012, « Telework and mobile working: analysis of its benefits and drawbacks », *International Journal of Work Innovation*, 1, 1, p. 100.
- TREMBLAY D.-G., 2000, « Temps de travail et diversité des temps sociaux : L'importance de la question du genre dans les recherches québécoises et nord-américaines », dans *Où va le temps de travail ?*, Toulouse, Octarès, p. 163-184.

- TREMBLAY D.-G., 2001, « Le télétravail : son impact sur l'organisation du travail des femmes et l'articulation emploi-famille », *Recherches féministes*, 14, 2, p. 53.
- TREMBLAY D.-G., 2003, « La difficile articulation des temps sociaux : concilier la vie familiale et la vie professionnelle », *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, 31.
- TREMBLAY D.-G., 2004, *Conciliation emploi-famille et temps sociaux*, Québec ; Montréal, Octave éd. ; Télé-université.
- TREMBLAY D.-G., 2008, *Pour une meilleure articulation des temps sociaux tout au long de la vie : l'aménagement et la réduction du temps de travail*, Anjou, Québec, Éditions Saint-Martin.
- TREMBLAY D.-G., 2012a, *Articuler emploi et famille : le rôle du soutien organisationnel au cœur de trois professions*, PUQ, 286 p.
- TREMBLAY D.-G., 2012b, *Conciliation emploi-famille et temps sociaux*, 3rd ed, Québec, Presses de l'Université du Québec, 409 p.
- TREMBLAY D.-G., AMHERDT C.-H., 2003, *Articulation emploi-famille, mesures de conciliation et temps de travail : observations et différences selon le sexe*, Télé-université, Université du Québec.
- TREMBLAY D.-G., CHEVRIER C., LORETO M.D., 2006, « Le télétravail à domicile : Meilleure conciliation emploi-famille ou source d'invasion de la vie privée ? », *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, 34.
- TREMBLAY D.-G., JEBLI F., 2013, « Des aménagements de temps de travail pour garder les cadres expérimentés en emploi ? Vers une redéfinition du concept de la retraite », dans *Temporalités sociale, temps prescrits, temps institutionnalisés*, Québec, Presses Universitaires du Québec, p. 203-223.
- TREMBLAY D.-G., LE BOT I., 2001, *Le télétravail articuler qualité de vie et performance*, Québec ; Montréal, CEFRIO.
- TURCO L., 2011, « Les politiques des temps de vie en Italie », *Les temporelles, tempo territorial*.
- VEBLEN T., 2014, *Théorie de la classe de loisir*, Paris, Gallimard.
- VELTZ P., 2000, « Temps et efficacité du travail : un lien à repenser », dans *Où va le temps de travail ?*, Toulouse, Octarès, p. 105-117.
- VEZINA M., DERRIENNIC F., MONFORT C., 2000, « L'impact de l'organisation du travail sur l'isolement social », *Travailler*, n° 5, 1, p. 101-117.
- VILHELMSON B., THULIN E., 2016, « Who and where are the flexible workers? Exploring the current diffusion of telework in Sweden », *New Technology, Work and Employment*, 31, 1, p. 77-96.
- VILLERME L.R., 2007, *Tableau de l'état physique et moral des ouvriers : employés dans les manufactures de coton, de laine et de soie*, Lyon, EMCC.

- VOLKOFF S., 2002, « La réduction du temps de travail : quels enjeux pour la santé des salariés âgés ? », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 4-1.
- WEBER H., 1986, *Le parti des patrons, le CNPF (1946-1986)*, Paris, Le Seuil, 444 p.
- WEBER M., 1998, *Essais sur la théorie de la science*, Paris, Presses Pocket, 539 p.
- WEBER M., 2008, *Économie et société (tome 1)*, Paris, Pocket, 410 p.
- WILLAIME J.-P., 1999, *Sociologie des religions*, Paris, PUF, 128 p.
- ZAPF I., 2011, « Les comptes épargne-temps, instruments de flexibilité », *Regards croisés sur l'économie Allemande*, 101, 2, p. 25-31.
- ZAPF I., BREHMER W., 2010, « Flexibilität in der Wirtschaftskrise : Arbeitszeitkonten haben sich bewährt », *IAB-kurzbericht*, 22, Nürnberg, Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung.
- ZAWADZKI, P. (dir.), 2002, *Malaise dans la temporalité*, Paris, Publications de la Sorbonne (Science politiques), 198 p.
- ZOLA É., 1993, *Germinal*, Paris, Fasquelle (Le livre de poche), 538 p.





# Annexes

## Annexe 1 – Détails relatifs à la directive 2003/88/CE

---

Au niveau de l'Union européenne, la directive 2003/88/CE du parlement européen, « *concernant certains aspects de l'aménagement du temps de travail* » fixe le cadre législatif. Ce texte défend le principe d'un repos journalier de 11 heures consécutives au minimum (Article 3), d'une obligation de temps de pause toutes les 6 heures de travail (Article 4), d'un repos hebdomadaire de 24 heures consécutives, auxquelles s'ajoutent les 11 heures de repos journalier (article 5) et d'une moyenne de 48 heures de travail au maximum (y compris les heures supplémentaires) (Article 6), ainsi que d'une période de repos annuel de quatre semaines minimum ne pouvant être compensées par une indemnité financière (sauf en cas de fin de relation de travail) (Article 7). Ce texte fixe également des dispositions complémentaires concernant le travail de nuit (pour des raisons liées à la préservation de la santé des salariés). Concernant le rythme de travail, il stipule que les États doivent s'assurer que les employeurs tiennent compte « *du principe général de l'adaptation du travail à l'homme* » (Article 13). À ce cadre fixe vient se greffer un ensemble de dérogations (Article 17) garantissant aux états, par le biais de dispositions législatives, réglementaires ou administratives ou par voie de conventions collectives, la mise en œuvre de pratiques à la marge tant qu'elles demeurent, dans le principe, plus favorables aux salariés (Article 15). Dans la pratique, les périodes de références peuvent être allongées jusqu'à 12 mois (Article 19) et le principe de la mesure du temps de temps de travail abandonné (Article 17 et 22). L'article 22, introduit ainsi le principe de « non-référence » (*opt out*) qui offre une possibilité aux états qui le décident de ne pas tenir compte de l'article 6 concernant la durée hebdomadaire moyenne. Dans cette perspective, les entreprises peuvent, tout en informant les autorités compétentes, demander aux salariés de travailler plus de 48 heures par semaines, sachant que ces derniers ont le droit de ne pas accepter.

Le paragraphe n°4 du préambule à la directive 2003/88/CE stipule que « *l'amélioration de la sécurité de l'hygiène et de la santé des travailleurs au travail représente un objectif qui ne saurait être subordonné à des considérations de caractère purement économique* ». Le droit européen s'inscrit donc dans le prolongement de la perspective historique de protection de la

santé des salariés qui a guidé le droit du travail depuis deux siècles. Il porte également attention, dès le deuxième paragraphe de ce préambule à ce que les directives n'imposent pas « *des contraintes administratives, financières et juridiques telles qu'elles contrarieraient la création et le développement de petites et moyennes entreprises* ».

Ce cadre législatif est le terrain de négociations entre deux idéologies politiques concernant le rôle de l'état et le niveau d'établissement de la règle temporelle. Dans ce jeu complexe et mouvant, dont l'objet n'est pas ici de décrire avec précision le rapport de force, nous retiendrons que les uns prêchent pour la flexibilisation et la décentralisation des règles temporelles, quand les autres soutiennent le maintien d'une règle commune et l'abrogation du mécanisme d'OP out (article 22) allant à l'encontre des principes énoncés dans la charte des droits fondamentaux de l'Union européenne<sup>269</sup>. Ce débat inabouti, engagé en 2004<sup>270</sup>, introduit, au vu de « *l'expérience acquise* » que le principe d'ope out « *peut poser des problèmes en ce qui concerne la protection de la santé et de la sécurité des travailleurs, ainsi que le libre choix du travailleur* ». Ce débat voit également émerger de nouvelles considérations relatives à la « *compatibilité* » entre vie de famille et vie professionnelle, ainsi que sur le mode de calcul du temps de travail selon le contrat ou selon la personne, ce qui a de larges répercussions dans le cas d'un salarié ayant plusieurs employeurs.

Autrement dit, en l'état actuel, la seule référence légale est la directive 2003/88/CE dont le caractère coercitif demeure théorique de par les largesses du cadre défini et l'absence de mesures de contrôle contraignantes accompagnées de sanctions. En effet rares et légères<sup>271</sup> sont les sanctions infligées par l'union en cas de non-respect de la directive par les États membres. Dans le cas français, la directive 2003/88/CE n'a pas été intégralement retranscrite, notamment au niveau de l'obligation de l'employeur de/à garantir 4 semaines de congés payés annuels

---

<sup>269</sup> Article 31 – paragraphe 2 : « tout travailleur a droit à une limitation de la durée maximale de travail et à des périodes de repos journalier et hebdomadaire, ainsi qu'à une période annuelle de congés payés ».

<sup>270</sup> Les dernières traces législatives sont constituées par la position commune du parlement et du Conseil européen n° 23/2008 et par l'avis de la Commission européenne du 4 février 2009.

<sup>271</sup> On peut citer à ce titre l'affaire C-484/04 opposant la Commission des communautés européennes au Royaume Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord et son arrêté du 7 septembre 2006 qui condamne les Etats cités aux dépens – soit uniquement à payer le cout du procès- pour ne pas avoir adopté « *les mesures nécessaires à la mise en œuvre des droits au repos journalier et hebdomadaire des travailleurs, le Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord a manqué aux obligations qui lui incombent en vertu des articles 17, paragraphe 1, 3 et 5 de cette directive* ».

malgré les multiples rappels à l'ordre au niveau européen<sup>272</sup> et national<sup>273</sup> et qui ont abouti sur une condamnation en première instance de l'état français par un tribunal administratif<sup>274</sup>. Ce manquement au droit européen se transcrit au niveau des accords CET par la suspension du contrat de travail lors de la prise de congés.

---

<sup>272</sup> En témoigne la procédure d'infraction du mois de décembre 2013 intitulée : Temps de travail : La Commission demande à la France de respecter le droit des médecins hospitaliers à une limitation du temps de travail et à des périodes de repos minimales.

Source - [http://europa.eu/rapid/press-release\\_MEMO-13-820\\_fr.htm?locale=fr](http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-13-820_fr.htm?locale=fr)

<sup>273</sup> En témoigne la question écrite n° 13327 de Mme Hélène Conway-Mouret publiée au journal officiel Sénat du 16/10/2014 et portant sur les dépassements des 48 heures hebdomadaires des personnels hospitaliers.

Source - <https://www.senat.fr/questions/base/2014/qSEQ141013327.html>

<sup>274</sup> En témoigne le jugement n° 1500608 prononcé par le tribunal administratif de Clermont-Ferrand le 6 avril 2016.

## Annexe 2 - Collecte des accords compte épargne-temps

---

Les accords d'entreprise étant centralisés et disponibles pour consultation ou copie, au niveau de la DIRECCTE, nous avons donc pris contact avec l'établissement toulousain afin de connaître la procédure à suivre pour avoir accès aux versions papier ou numérique.

L'accès à la base de données centralisant tous les accords se faisant à partir d'un poste « fixe » de la DIRECCTE, il est nécessaire que la demande soit traitée « manuellement » par un agent. Il aurait été possible d'avoir l'accès à un accord en particulier, ou aux accords d'une entreprise par le biais du numéro de SIRET, mais pas à l'intégralité des accords signés. Nous avons donc pris contact, par le biais d'un courrier officiel, avec le directeur adjoint de l'établissement afin de lui présenter le projet de recherche et explorer les possibilités pour avoir un accès prolongé à la base de données des accords d'entreprises. Lors de la rencontre avec la direction de la DIRECCTE toulousaine, nous avons pu conclure sur une double approche afin de récupérer les accords signés dans le département de Haute-Garonne. En effet, seuls les accords signés depuis 2006 étant disponibles via le support numérique et le logiciel « @ccentWeb », il nous a été proposé un accès prolongé à la base de données nationale durant la troisième semaine d'août 2013 pendant que les services départementaux s'occupaient de récupérer les accords uniquement disponibles dans les archives papier. Nous avons ainsi eu un accès à la base de données depuis un poste fixe situé au sein de la cité administrative à Toulouse.

La base de données, accessible via le logiciel « @ccentWeb », recense l'intégralité des accords d'entreprise signés en France depuis le milieu des années 2000, soit 390 982 accords au 19 août 2013. Afin de rechercher les accords portant sur le compte épargne-temps, le logiciel dispose d'un moteur de recherche par rubriques, qu'il est possible de cumuler afin de filtrer les résultats obtenus. On peut ainsi rechercher des accords portant sur le thème du temps de travail en Haute-Garonne, mais pas directement sur le CET. Alors que le CET fait partie des catégories à encoder sur le formulaire de dépôt des accords à la DIRECCTE, il n'apparaît pas directement au niveau des filtres de recherche du logiciel. Lorsque l'encodage est précis, la référence au compte épargne-temps apparaît dans le titre du fichier, ce qui permet une sélection rapide de l'accord. Cependant, dans certains départements il n'est cependant fait mention à aucun contenu dans le titre du fichier et il est donc nécessaire d'ouvrir chaque document afin d'en connaître la teneur. La finesse du filtrage dépend donc autant des catégories sélectionnées que de la qualité de

l'encodage précédemment effectué. Afin d'atteindre le nombre d'accords fixé pour notre recherche, nous avons donc dû ouvrir 9979 fichiers sur les 50 039 fichiers faisant mention du temps de travail.

Contrairement à ce que nous avons anticipé, les accords datant d'avant 2006 n'ont pas pu être récupérés. Selon les personnels qui ont eu pour mission de les récupérer, ces accords auraient été jetés durant un déménagement. La base de données concentre donc uniquement les accords négociés entre 2006 et 2013.

## Annexe 3 – Grille d’encodage des accords compte épargne-temps

La grille d’encodage papier a été construite de manière empirique. Plusieurs dizaines d’accords ont été encodés à plusieurs reprises avant d’obtenir une version stabilisée de la grille prenant en compte toutes les informations contenues dans les accords. La succession de 15 versions de la grille a permis de réduire considérablement le nombre de réponses ouvertes en proposant à la place des catégories de réponses.

À titre d’exemple, 4 catégories de justifications ont été construites pour englober l’ensemble des arguments développés en préambules d’un accord CET. On retrouve 2 séries d’arguments relatifs au contexte économique global : les variations législatives ou l’introduction de nouvelles lois et la nécessité de répondre aux impératifs des marchés, ainsi que 2 séries de discours davantage axés sur le contexte économique ou social de l’entreprise.

### Partie 1 - Les informations générales sur la négociation

P1- Contexte général de l’accord					
Code : Dép- n°	Nom :		Date-lieu signature	de	Paris-
Association	Société	Fonction Publique T / E / H	Durée de validité	N.A	
Accord collectif d’entreprise	Dénonciation		Avenant	(NAO)	
Création de CET	Modification CET		Autre		
Objet de l'accord					
Contreparties à l'accord					
Contexte de l'accord	Δ Législatives	Marché	Eco entreprise	Social entreprise	

Tableau 21 - Grille d’encodage - Informations générales

Les informations relatives à l’entreprise à l’origine de l’accord sont enregistrées dans la première partie de la grille. Le lieu et la date de signature de l’accord sont enregistrés ainsi que le type de négociation dont il est question et la durée de vie de l’accord. Le nom de l’entreprise est préservé pour pouvoir retracer l’accord et un code comportant le numéro du département est attribué. Nous avons également utilisé le lieu de signature et effectué des recherches sur

chaque « organisation » afin de pouvoir les classer en fonction de leur type et selon des critères de taille, d'appartenance à un groupement économique ou de secteur d'activité.

## Partie 2 - Les partenaires sociaux

P2- Les partenaires sociaux								
	CFDT	FO	CFE-CGC	CFTC	CGT	SUD	UNSA	AUTRES
Négociateurs								
Signataires								

Tableau 22 - Grille d'encodage - les partenaires sociaux

Le nombre de partenaires présents lors de la négociation ainsi que le soutien ou refus de l'accord a également été enregistré dans la majorité des cas. 20% des accords ne sont cependant pas signés dans leur version numérique. Si l'on peut supposer qu'un accord non signé a tout de même été accepté puisqu'il se trouve enregistré à la DIRECCTE, il n'est pas possible de connaître les positions individuelles des partenaires sociaux.

## Partie 3 - Les informations sur le fonctionnement global des comptes épargne-temps.

P3- Fonctionnement général du CET							
Provision assurance ou	AGS	+ Garanties			Débiteur (solde <0)	Oui	Non
Régime exceptionnel					Durée de vie CET		
Tenue du compte	Employeur	Prestataire	Logiciel	Information	Annuelle	Mensuelle	Demande
Statut de l'utilisateur du CET	Travail effectif	Contrat suspendu		Dispositions légales			
Conditions de portage	Acc tripartite	Acc bilatéral	Automatique	Existence CET	Groupe	Δ Juridique	
Nombre de compteurs				Types de comptes	CET I	CET C	CET FC

Tableau 23 - Grille d'encodage - fonctionnement global du CET

Dans cette partie nous avons reporté les informations relatives au fonctionnement des comptes épargne-temps. Les types et le nombre de comptes ouverts, les possibilités et conditions de portage de ces comptes, leur durée de vie, la possibilité d'avoir des compteurs négatifs, les moyens techniques de leur mise en œuvre, le statut des usagers, leur accès à l'information, mais également les systèmes d'assurances mis en place pour les garantir ont été enregistrés.

## Partie 4 - Les procédures d'ouverture

P4 – Conditions et procédures d'ouverture du CET						
Ancienneté		Initiative	Volontaire	Collective	Automatique	
Type de contrats	CDD	CDI	Alternance	Tous	Concernés	Tous
Processus d'ouverture	Demande écrite		Besoin alimentation			

Tableau 24 - Grille d'encodage - procédures d'ouverture du CET

La partie ouverture regroupe les informations relatives aux critères d'éligibilité au CET : le type de contrat sous lequel le salarié est embauché, la nécessité d'une ancienneté minimum dans l'entreprise, la procédure d'ouverture (canal de demande, besoin d'alimentation) ainsi que la « personne » à l'initiative de cette ouverture (personnelle, automatique ou collective). Les critères d'ouverture collective ou automatique des comptes représentent des possibilités non expressément décrites par la loi.

## Partie 5 - Les mécanismes d'alimentation des comptes

P5– Conditions et possibilités d'alimentation du CET							
Plafond alimentation		Plafond épargne		Refus	Qui		Procédure
Temps					Perso	Employeur	I
Argent					Perso	Employeur	P
Temps							
Congés annuels				Récupération			
RTT				Heures variables			
Heures supplémentaires				Congés de mission			
Repos compensateur pour les heures supplémentaires				Jours fractionnement			
Congés d'ancienneté				Dépassement forfait			
Nombre d'alimentation		1Xan	2Xan	Plus	Autres		
Argent							
Primes				Participation			
13 <sup>e</sup> mois				Salaire			
Intéressement				Épargne d'entreprise			
Alloc d'ancienneté				Bonification			
Nombre d'alimentation		1Xan	2Xan	Plus	Autres		

Tableau 25 - Grille d'encodage - mécanismes d'alimentation du CET



On distingue deux types d'informations relatives à l'alimentation des comptes. D'une part des variables déterminant le cadre et les procédures (qui peuvent généralement être assimilées à des contraintes), d'autre part des variables relatives à ce qui peut être épargné sur un compte, que ce soit en temps ou en argent. Un cadre particulier comportant des montants minimums et maximums pouvant être épargnés et combien de fois par an, ainsi que la nécessité d'obtenir l'aval hiérarchique, ou encore de suivre une procédure administrative précise a également été systématiquement encodé. 10 types de congés différents ainsi que 7 types d'alimentations en argent ont également été identifiés de manière récurrente dans l'échantillon. La possibilité d'une incitation ou d'un soutien patronal sous la forme d'une « bonification » de l'épargne a été également observée tout le long des accords.

#### Partie 6- Les conditions et les formes d'utilisation de l'épargne-temps

Les variables d'utilisations, représentent la plus grande partie des accords épargne-temps. On distingue deux grandes catégories comme pour l'alimentation : des variables relatives au contexte d'utilisation et aux règles qui y sont associées et des variables relatives aux possibilités d'utilisation en temps et en argent. Nous avons également isolé les variables relatives à des utilisations contraintes ou subies du CET.

P6 (a) – Les formes d'utilisations « subies » du CET											
Existence mode privilégié société											
Réduction de l'activité (CET <0)											
Gestion de la suractivité											
Plancher av util		Montant		Durée		Liquidation	Sur+	Total	Tps	\$	CET FC
Plafond max		Montant		Durée		Liquidation	Sur+	Total	Tps	\$	CET FC
Plafond max 2		Montant		Durée		Liquidation	Sur+	Total	Tps	\$	CET FC
Nombre / an	1x	2X	Free	Immobilisation		Montant Max/an			Min/an		

Tableau 26 - Grille d'encodage - conditions d'utilisations du CET

Nous avons recherché la présence à la fois d'éléments encadrant ou orientant l'utilisation mais également ceux pouvant restreindre la liberté d'utilisation. Les règles d'utilisation des CET sont davantage élaborées que celles de l'alimentation. Il existe des montants minimums devant être capitalisés avant utilisation (les planchers), des montants maximums (les plafonds) entraînant une utilisation immédiate (totale ou du surplus), sous forme d'argent ou de temps. Il peut également être question d'une durée d'immobilisation de l'épargne, d'un nombre d'utilisations

par an ou d'un montant qui ne peut être récupéré selon les mêmes conditions que le reste de l'épargne. Enfin, certains accords font état de clauses de service ou d'organisation permettant à la hiérarchie de différer l'utilisation d'un CET.

La gestion de la réduction ou des pics d'activité représente des utilisations collectives de l'épargne décidée par l'entreprise et que nous considérons également comme utilisation subies. La question de l'existence d'un mode d'utilisation privilégié par l'entreprise cherche à vérifier si l'accord contient des éléments explicites visant à favoriser certains types d'utilisations (en temps ou argent, immédiat ou différé) par le biais de primes ou de facilités administratives.

P6 (b) – Les formes d'utilisation en temps								
Canal de déclenchement		Ecrit						
Clauses suspensives		Service	Congés annuels épuisés					
Type de congés		Durée mini	Durée maxi	Prévenance	Refus / accord	Report	Justificatif	Autre
Non spécifiés								
Sans soldes								
Sabbatiques								
Maternité ou Paternité								
Parental d'éducation								
Familial « solidarité »								
Solidarité internationale								
Formation								
Création ou reprise d'entreprise								
Convenance personnelle								
Passage à temps partiel								
Cessation progressive ou totale d'activité								
Fin de carrière								
Absence ponctuelle/courte								
Autres								
Possibilité d'extension			Accolement congés légaux			Sans solde		

Tableau 27 - Grille d'encodage - formes d'utilisations du CET

14 types de congés ont été systématiquement recherchés dans les accords, ainsi que les conditions de leur prise en termes de durée minimum et maximum, délai de prévenance, possibilité de refus ou de report de la hiérarchie, besoin de justification.

P6 (c)- Les formes d'utilisation en argent du CET									
Rachat trimestres		Complémentaire R		Placement PERCO		Placement PEE - PEG			
Monétisation				Complément de salaire					
Liquidation				Immobilisation					
Canal de déclenchement				Clauses suspensives					
Montant plancher		Prévenance		Plafond		Justificatif		Refus	

Tableau 28 - Grille d'encodage - formes d'utilisations en argent du CET

Les modalités d'utilisation immédiate (rémunération, liquidation, complément de salaire) et différée (placement d'entreprise ou de retraite) en argent ainsi que celles encadrant l'utilisation ont également été systématiquement encodées.

#### Partie 7- La clôture des CET

P7 – Les procédures de clôture du CET									
	Conges	Paiement	Consignation CDC			Autres			
Fin de contrat									
Décès									
Autres									
Renonciation			Justif		Réouverture		Liquidation	Totale	Continue

Tableau 29 - Grille d'encodage - clôture du CET

Les éléments de clôture ont été recherchés et classifiés pour trois cas de figure : la renonciation au CET, la fin de contrat et la mort. Les éléments relatifs au fonctionnement technique et aux contraintes ont également été encodés.

## Annexe 4 – Détail de la méthode statistique de classification

---

À l'aide de la version d'essai du logiciel SPSS 22.0 nous avons procédé à une classification simple par nuées dynamiques sur l'ensemble des 149 variables dépendantes de l'échantillon. Nous avons fixé le nombre de cluster (classes) à dix et enregistré les centres de classes générées de manière aléatoire. Nous avons ensuite procédé à une classification par nuées dynamique avec itération et classification pour chaque cas de figure (K=2 à 10) en utilisant les mêmes centres initiaux générés à l'étape précédente. Le nombre maximum des itérations a premièrement été fixé à dix pour les convergences des centres de clusters, mais il a dû être relevé à 12 pour obtenir une convergence dans chacun des cas comparés.

Trois critères ont été retenus afin de déterminer le nombre K de classes. L'homogénéité des classes constituées, le nombre de variables prises en compte dans leur construction, ainsi que leur taille.

Nous nous sommes intéressés à l'homogénéité des classes à l'aide d'une analyse de la variance (ANOVA à 1 facteur) qui permet de mesurer la distance d'une observation (accord) à son centre de cluster. L'homogénéité se mesure grâce à un calcul d'inertie. Cette dernière se décompose en deux parties, l'inertie intra et inter cluster. Sachant que l'inertie totale d'un ensemble d'observations composé des différentes classes disjointes deux à deux est la somme de son inertie inter et intraclasse, nous avons recherché l'inertie interclasse la plus importante possible. Plus l'inertie est importante entre les classes, plus ces dernières sont homogènes et inversement.

Nous observons de manière attendue, une relation proportionnelle entre le nombre K de classes et l'inertie interclasses. Plus K est grand, plus les classes sont homogènes. Au niveau de la distribution, on observe une classe hyper dominante, composée de 88% des accords de l'échantillon. Cette classe se scinde en deux à partir de K=7, puis continue à se disperser dans trois autres classes pour K=10. Au niveau de la contribution relative des variables, et afin de limiter le poids de celles comportant une dimension quantitative (telles que des durées ou des % de gratification) un recodage des modalités de ces variables a été opéré. Plusieurs séries de calculs ont été réalisées en faisant varier les paramètres du test, sans que les résultats ne changent (Augmentation du nombre d'itérations, répétition de l'algorithme, changement de centre de départ). Les classes les plus homogènes sont constituées lorsque K=10

Evolution de l'inertie en fonction de K (3-10) :								
Nombre de classes	K=3	K=4	K=5	K=6	K=7	K=8	K=9	K=10
Inertie intra-classe	80%	76%	74%	72%	70%	70%	69%	68%
Inertie interclasse	20%	24%	26%	28%	30%	30%	31%	32%

Tableau 30 - Inertie intra et interclasses pour k = 3 à 10

Classe	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Objets	270	65	186	46	40	73	119	81	13	1
Somme des poids	270	65	186	46	40	73	119	81	13	1
Variance intra-classe	6,747	29,406	21,139	78,019	41,092	44,186	26,363	29,644	53,872	0,000
Distance minimale au barycentre	0,943	3,627	2,966	6,270	4,823	4,780	3,843	3,956	5,867	0,000
Distance moyenne au barycentre	2,387	5,298	4,520	8,578	6,216	6,501	5,054	5,314	6,987	0,000
Distance maximale au barycentre	6,366	10,037	6,834	13,619	9,968	10,792	9,243	11,091	9,163	0,000

Tableau 31 - Détail du calcul de l'inertie pour K = 1 à 10

-Le nombre de variables déterminantes dans la construction des catégories constitue le second critère de sélection du nombre de classes. L'inconvénient d'une classification automatique, c'est que l'on ne détermine pas à l'avance quelles variables seront considérées dans la constitution des classes. Il est donc nécessaire, par l'intermédiaire de tests statistiques, de faire le chemin inverse afin de retrouver ces dernières. À l'aide d'un test de variance (ANOVA) les variables significatives dans la construction des K classes ont pu être isolées. Puis, elles ont été classées de manière décroissante en fonction de leur importance relative dans l'élaboration de chaque classe. Le test F de Fisher a été utilisé à cette fin. Il permet de savoir si une variable explicative sélectionnée participe de manière significative au modèle. Ainsi, plus le nombre de classes est important plus la distance à l'objet est petite et plus le nombre de variables prises en compte peut être important. En effectuant une analyse de la variance sur l'ensemble des variables dans chaque cas de figure, nous avons calculé la signification de chacune d'entre elles dans la construction des classes<sup>275</sup>. Plus le nombre de variables significatives est important, plus l'analyse des classes pourra être fine. Pour K= 3 à 10 le nombre de variables significatives varie de 6%, ce qui ne permet pas d'en faire un critère déterminant entre ces groupes.

Variables significatives de classes								
	K=3	K=4	K=5	K=6	K=7	K=8	K=9	K=10
Nombre de variables significatives	143	149	160	162	160	164	164	163
Proportion de variables significatives	67%	70%	75%	76%	75%	77%	77%	77%

Tableau 32 - Nombre de variables significatives pour K = 3 à 10

<sup>275</sup> Le pourcentage de variables prises en compte par la classification équivaut au nombre de variables dont la signification est  $< 0,01$  par rapport au nombre total de variables de l'échantillon.

-La taille des classes représente le dernier critère de sélection. Nous avons fixé un critère de taille minimum de 5%, en dessous duquel la classe est considérée comme non représentative de l'échantillon. Tous les accords regroupés dans des classes trop restreintes pour être représentatives seront de fait écartés de l'analyse. Les classes sont de taille représentative dans quasiment tous les cas de figure, ce qui n'en fait donc pas un critère déterminant.

Taille des classes en fonction du nombre de classes (K = 3 à 10)								
K=	K=3	K=4	K=5	K=6	K=7	K=8	K=9	K=10
Classe 1	368	325	322	330	270	290	280	270
Classe 2	478	412	45	45	44	43	46	65
Classe 3	48	48	371	312	180	149	125	186
Classe 4		109	47	48	48	40	47	46
Classe 5			109	53	202	153	127	40
Classe 6				106	55	107	120	73
Classe 7					95	103	50	119
Classe 8						9	77	81
Classe 9							22	13
Classe 10								1
Classes écartées -Taille <5%						C4-C8	C9	C9-C10
Nb d'accords « rejetés »						49	22	14

Tableau 33 - Taille des classes en fonction du nombre de K de classes

Tenant compte de l'homogénéité de la distribution des variables dans chaque classe, du nombre de variables significatives dans leur élaboration, de leur taille et du nombre d'accord devant potentiellement être écartés, mais également des difficultés d'interprétation rencontrées avec un nombre de classes trop petit, le nombre K de classes a été fixé à dix. Puis, les classes numéro 9 et 10 ont été écartées, car considérées comme trop restreintes pour être représentatives d'une réelle tendance en matière d'épargne-temps. Ils ont cependant été étudiés séparément afin de comprendre l'unicité qui les isole.

Enfin, les classes ont été recodées en fonction de leur taille, la classe 1 étant la plus grande et la classe 8, la plus petite.

Observation	DDL (Modèle)	Moyenne des carrés (Modèle)	DDL (Erreur)	Moyenne des carrés (Erreur)	F	Pr > F	
Utilisation en temps – Sabbatiques -Durée maxi sabbatique	9	101,866	884	0,102	1000,188	< 0,0001	1
Utilisation en temps - Création ou reprise d'entreprise Durée maxi création entreprise	9	93,281	884	0,152	613,803	< 0,0001	2
Utilisation en temps - Cessation progressive d'activité Bonification (X%)	9	11,090	884	0,023	487,257	< 0,0001	3
Utilisation en temps – Sabbatiques - Durée mini sabbatique	9	58,365	884	0,231	252,447	< 0,0001	4
Utilisation en temps - Fin de carrière Durée maxi	9	96,729	884	0,393	245,892	< 0,0001	5
Utilisation en temps - Parental d'éducation Durée mini parental	9	41,098	884	0,169	242,605	< 0,0001	6
Utilisation en temps - Parental d'éducation Durée maxi	9	55,371	884	0,239	231,248	< 0,0001	7
Utilisation en temps - Création ou reprise d'entreprise Durée mini création entreprise	9	53,213	884	0,261	203,580	< 0,0001	8
Utilisation en temps - Sabbatiques	9	14,822	884	0,102	145,818	< 0,0001	9
Utilisation en temps - Parental d'éducation	9	14,432	884	0,105	137,312	< 0,0001	10
Utilisation en temps - Création ou reprise d'entreprise	9	14,131	884	0,109	129,700	< 0,0001	11
Fin de contrat - Paiement solde	9	12,884	884	0,110	117,655	< 0,0001	12
Epargne de temps - initiative d'épargne temps personnelle	9	8,432	884	0,081	103,526	< 0,0001	13
Utilisation en temps - Convenance personnelle Durée mini	9	37,201	884	0,388	95,756	< 0,0001	14
Alimentation en temps - Congés annuels	9	10,235	884	0,109	94,294	< 0,0001	15
Utilisation en temps – Sabbatiques - Possibilité de refus de la hiérarchie ou besoin d'accord	9	7,114	884	0,083	85,399	< 0,0001	16
Utilisation en temps - Parental d'éducation - Possibilité de refus de la hiérarchie ou besoin d'accord	9	6,807	884	0,084	80,719	< 0,0001	17
Utilisation en temps - Création ou reprise d'entreprise Possibilité de refus de la hiérarchie ou besoin d'accord	9	6,391	884	0,085	75,209	< 0,0001	18
Utilisation en temps - Passage à temps partiel Durée mini	9	15,501	884	0,206	75,082	< 0,0001	19
Utilisation en temps - Solidarité internationale - Durée maxi	9	20,870	884	0,299	69,718	< 0,0001	20
Utilisation en temps - Convenance personnelle Durée maxi	9	50,714	884	0,738	68,734	< 0,0001	21
Utilisation en temps - Convenance personnelle	9	9,154	884	0,139	65,748	< 0,0001	22
Utilisation en temps - Passage à temps partiel Durée maxi	9	16,649	884	0,282	58,988	< 0,0001	23
Utilisation en temps - non spécifié Durée mini (J)	9	19,692	884	0,338	58,255	< 0,0001	24
Ouverture - Personnelle	9	9,211	884	0,159	57,915	< 0,0001	25
Utilisation en temps - Formation - Durée maxi	9	19,976	884	0,367	54,453	< 0,0001	26
Ouverture Ancienneté	9	31,981	884	0,601	53,182	< 0,0001	27
Utilisation en temps - non spécifié Possibilité de refus de la hiérarchie ou besoin d'accord	9	5,726	884	0,115	49,593	< 0,0001	28
Utilisation en temps - Fin de carrière	9	7,876	884	0,164	48,109	< 0,0001	29
Utilisation en temps - Parental d'éducation - Possibilité de report par l'entreprise	9	3,264	884	0,068	47,930	< 0,0001	30
Utilisation en temps - Solidarité internationale - Possibilité de refus de la hiérarchie ou besoin d'accord	9	3,216	884	0,068	47,486	< 0,0001	31
Utilisation en temps - non spécifié Durée maxi (J)	9	15,296	884	0,324	47,209	< 0,0001	32

Utilisation en temps – Sabbatiques - Possibilité de report par l'entreprise	9	3,376	884	0,074	45,677	< 0,0001	33
Utilisation en temps - Création ou reprise d'entreprise Possibilité de report par l'entreprise	9	3,005	884	0,066	45,304	< 0,0001	34
Utilisation en temps - Passage à temps partiel	9	7,555	884	0,170	44,561	< 0,0001	35
Utilisation en argent - Complément de revenu/rémunération	9	7,274	884	0,172	42,283	< 0,0001	36
Utilisation en temps - Solidarité internationale	9	6,201	884	0,150	41,453	< 0,0001	37
Utilisation en temps - Formation	9	7,042	884	0,172	40,942	< 0,0001	38
Utilisation en temps - non spécifié	9	6,853	884	0,171	40,155	< 0,0001	39
Utilisation en temps - Formation - Possibilité de refus de la hiérarchie ou besoin d'accord	9	3,776	884	0,094	40,028	< 0,0001	40
Utilisation en temps - Formation Durée mini	9	11,442	884	0,301	38,012	< 0,0001	41
Alimentation en temps - RTT	9	6,207	884	0,169	36,823	< 0,0001	42
Possibilités de portage	9	5,499	884	0,162	33,862	< 0,0001	43
Fin de contrat - Transfert vers autre CET	9	5,444	884	0,162	33,579	< 0,0001	44
Utilisation en temps - Solidarité parentale Durée maxi s	9	5,753	884	0,178	32,348	< 0,0001	45
Statut de l'usager	9	18,763	884	0,585	32,066	< 0,0001	46
Epargne de temps - Existence plafond épargne totale	9	6,003	884	0,187	32,052	< 0,0001	47
Utilisation - Plafond déclencheur = AGS	9	4,780	884	0,150	31,772	< 0,0001	48
Utilisation en temps - sans solde - Possibilité de refus de la hiérarchie ou besoin d'accord	9	2,623	884	0,084	31,187	< 0,0001	49
Utilisation en temps - non spécifié Possibilité de report par l'entreprise	9	3,012	884	0,097	31,182	< 0,0001	50
Utilisation en temps - Cessation progressive d'activité Possibilité de refus de la hiérarchie ou besoin d'accord	9	2,646	884	0,086	30,921	< 0,0001	51
Utilisation en temps - Cessation progressive d'activité	9	5,583	884	0,181	30,855	< 0,0001	52
Information au salarié	9	16,342	884	0,541	30,189	< 0,0001	53
Utilisation en temps - Passage à temps partiel Possibilité de refus de la hiérarchie ou besoin d'accord	9	3,065	884	0,105	29,071	< 0,0001	54
Utilisation en temps - Par écrit	9	4,684	884	0,167	28,004	< 0,0001	55
Objet- Epargne de congés/temps	9	5,167	884	0,187	27,698	< 0,0001	56
Utilisation en temps - Passage à temps partiel Possibilité de report par l'entreprise	9	1,832	884	0,067	27,536	< 0,0001	57
Utilisation en temps - Solidarité internationale -- Possibilité de report par l'entreprise	9	1,136	884	0,044	25,925	< 0,0001	58
Utilisation en temps - Solidarité parentale	9	3,512	884	0,139	25,221	< 0,0001	59
Utilisation en temps - Solidarité parentale Durée mini	9	4,026	884	0,161	25,013	< 0,0001	60
Utilisation en temps - Sans soldes	9	4,202	884	0,170	24,661	< 0,0001	61
Utilisation en temps - Convenance personnelle Possibilité de refus de la hiérarchie ou besoin d'accord	9	3,091	884	0,126	24,594	< 0,0001	62
Utilisation en temps - Solidarité internationale Durée mini	9	3,213	884	0,137	23,431	< 0,0001	63
Argent - Alloc ancienneté	9	0,416	884	0,018	23,245	< 0,0001	64
Utilisation en argent - Rachat de trimestre	9	3,173	884	0,148	21,492	< 0,0001	65
Utilisation en temps - Formation Possibilité de report par l'entreprise	9	1,606	884	0,075	21,357	< 0,0001	66
Assurance	9	6,455	884	0,303	21,322	< 0,0001	67
Renonciation - Paiement solde total / liquidation	9	3,263	884	0,153	21,294	< 0,0001	68



Utilisation en temps - sans solde Possibilité de report par l'entreprise	9	1,351	884	0,066	20,524	< 0,0001	69
Utilisation en temps - Cessation progressive d'activité Durée mini	9	4,731	884	0,234	20,227	< 0,0001	70
Utilisation en temps - Fin de carrière Durée mini	9	7,143	884	0,367	19,473	< 0,0001	71
Portage groupe	9	2,603	884	0,137	19,028	< 0,0001	72
Utilisation en temps - sans solde Durée mini	9	10,560	884	0,564	18,736	< 0,0001	73
Utilisation en temps - Convenance personnelle Possibilité de report par l'entreprise	9	1,825	884	0,098	18,602	< 0,0001	74
Epargne de temps - Existence plafond annuel	9	3,760	884	0,205	18,325	< 0,0001	75
Utilisation en temps - Autres Durée maxi	9	4,083	884	0,232	17,622	< 0,0001	76
Utilisation en temps - Cessation progressive d'activité Possibilité de report par l'entreprise	9	0,923	884	0,053	17,424	< 0,0001	77
Alimentation en temps - Ancienneté	9	2,812	884	0,164	17,196	< 0,0001	78
Epargne d'argent - Plafond épargne Argent (€) remplacer les plafonds par 1	9	1,632	884	0,095	17,166	< 0,0001	79
Ouverture - Type de contrats	9	9,820	884	0,610	16,096	< 0,0001	80
Epargne d'argent - initiative argent personnelle	9	2,811	884	0,176	16,009	< 0,0001	81
Utilisation en temps - Cessation progressive d'activité Durée maxi	9	10,119	884	0,650	15,573	< 0,0001	82
Alimentation en temps - Repos compensateur	9	3,026	884	0,195	15,487	< 0,0001	83
CET FC	9	0,723	884	0,048	15,041	< 0,0001	84
Utilisation - liquidation surplus	9	2,005	884	0,134	14,970	< 0,0001	85
Utilisation en temps - Possibilité d'extension	9	2,055	884	0,140	14,641	< 0,0001	86
Utilisation en temps - Solidarité parentale Besoin de justification	9	0,127	884	0,009	14,496	< 0,0001	87
Argent - Primes	9	1,929	884	0,133	14,476	< 0,0001	88
Utilisation en temps - Bonification congé global	9	1,175	884	0,087	13,547	< 0,0001	89
Utilisation en temps - Fin de carrière Bonification (X%)	9	0,696	884	0,052	13,319	< 0,0001	90
Alim - Support	9	2,767	884	0,223	12,380	< 0,0001	91
Alimentation en temps - Congés de mission	9	0,225	884	0,019	11,986	< 0,0001	92
Utilisation en temps - Autres Possibilité de report par l'entreprise	9	0,141	884	0,012	11,796	< 0,0001	93
Renonciation - Justifier exceptionnel	9	1,091	884	0,094	11,644	< 0,0001	94
Utilisation - Durée limitée pour utiliser l'épargne	9	1,357	884	0,117	11,637	< 0,0001	95
Utilisation en temps - Solidarité parentale Possibilité de refus de la hiérarchie ou besoin d'accord	9	0,667	884	0,058	11,590	< 0,0001	96
Utilisation en argent - Monétisation	9	2,573	884	0,226	11,364	< 0,0001	97
Utilisation en temps - sans solde - Durée maxi	9	3,620	884	0,326	11,120	< 0,0001	98
Utilisation en temps - accolement congé sans solde	9	1,100	884	0,100	11,036	< 0,0001	99
Argent - intéressement	9	0,770	884	0,072	10,737	< 0,0001	100
Utilisation en temps - CS Service	9	1,298	884	0,126	10,326	< 0,0001	101
Renonciation - délais avant réouverture (A)	9	0,797	884	0,083	9,553	< 0,0001	102
Utilisation en temps - Formation Bonification (X%)	9	0,198	884	0,021	9,360	< 0,0001	103
Utilisation en temps - Fin de carrière Possibilité de report par l'entreprise	9	0,452	884	0,053	8,554	< 0,0001	104
Utilisation en temps - Fin de carrière Possibilité de refus de la hiérarchie ou besoin d'accord	9	0,828	884	0,099	8,364	< 0,0001	105

Objet- Modifier l'utilisation CET	9	1,205	884	0,146	8,265	< 0,0001	106
Renonciation - Prise de congé "total"	9	0,350	884	0,043	8,194	< 0,0001	107
Utilisation en temps - Solidarité parentale Possibilité de report par l'entreprise	9	0,271	884	0,033	8,160	< 0,0001	108
Portage auto pour changement de statut	9	0,305	884	0,038	8,017	< 0,0001	109
Utilisation en temps - Autres	9	0,787	884	0,100	7,855	< 0,0001	110
Argent - salaire	9	0,417	884	0,056	7,427	< 0,0001	111
Fin de contrat - Prise de congé sur préavis	9	0,567	884	0,077	7,394	< 0,0001	112
Utilisation en temps - CS % en permanence	9	0,121	884	0,017	7,315	< 0,0001	113
Argent - Participation	9	0,369	884	0,051	7,297	< 0,0001	114
Argent - 13ème mois	9	0,814	884	0,113	7,186	< 0,0001	115
Alimentation en temps - Dépassement forfait	9	0,804	884	0,113	7,091	< 0,0001	116
Utilisation en temps - Mat/Pat - Durée mini	9	0,518	884	0,073	7,063	< 0,0001	117
Utilisation en temps - Congé Ponctuel	9	0,538	884	0,077	6,996	< 0,0001	118
Utilisation en temps - Passage à temps partiel Besoin de justification	9	0,127	884	0,019	6,780	< 0,0001	119
Utilisation en argent - Complémentaire retraite	9	0,418	884	0,063	6,644	< 0,0001	120
Alimentation en temps - congés conventionnels	9	0,858	884	0,131	6,555	< 0,0001	121
Utilisation en argent - Placement PEI-PEG- PEE	9	1,128	884	0,174	6,488	< 0,0001	122
Utilisation - Epargne minimum avant utilisation	9	0,656	884	0,103	6,347	< 0,0001	123
Utilisation en temps - Autres Durée mini	9	0,875	884	0,138	6,323	< 0,0001	124
Tenue du compte	9	0,424	884	0,070	6,069	< 0,0001	125
Objet- Monétisation	9	1,040	884	0,173	6,016	< 0,0001	126
Utilisation en argent - Par lettre AR	9	0,118	884	0,021	5,647	< 0,0001	127
Alimentation en temps - Heures Supp	9	0,644	884	0,118	5,484	< 0,0001	128
Alimentation en temps - Récupération	9	0,480	884	0,089	5,368	< 0,0001	129
Utilisation en argent - Par écrit	9	0,648	884	0,122	5,297	< 0,0001	130
Utilisation en temps - Congé Ponctuel - Possibilité de refus de la hiérarchie ou besoin d'accord	9	0,159	884	0,030	5,279	< 0,0001	131
Utilisation en temps - Congé Ponctuel Durée maxi	9	0,510	884	0,098	5,218	< 0,0001	132
Alimentation en temps - Jours de fractionnement	9	0,669	884	0,131	5,094	< 0,0001	133
Utilisation en argent - Possibilité de refus	9	0,156	884	0,031	5,010	< 0,0001	134
Objet - Planifier les temps de vie	9	0,484	884	0,097	4,978	< 0,0001	135
Argent - Bonification	9	0,093	884	0,019	4,919	< 0,0001	136
Objet - Monétisation exceptionnelle	9	0,093	884	0,019	4,897	< 0,0001	137
Utilisation - Liquidation totale	9	0,305	884	0,069	4,430	< 0,0001	138
Utilisation en temps - Fin de carrière Besoin de justification	9	0,103	884	0,023	4,421	< 0,0001	139
Ouverture - Cadres	9	0,120	884	0,027	4,396	< 0,0001	140
Utilisation - Plafond épargne déclencheur d'utilisation	9	0,470	884	0,108	4,363	< 0,0001	141
Utilisation en temps - lettre recommandée	9	0,177	884	0,041	4,270	< 0,0001	142
Utilisation en argent - Minimum utilisation argent	9	0,247	884	0,058	4,263	< 0,0001	143
Utilisation en temps - Mat/Pat - Possibilité de refus de la hiérarchie ou besoin d'accord	9	0,115	884	0,027	4,205	< 0,0001	144
Utilisation en temps - Mat/Pat	9	0,233	884	0,056	4,152	< 0,0001	145
Ouverture - Tous	9	0,274	884	0,066	4,134	< 0,0001	146

Argent - Epargne entreprise	9	0,114	884	0,028	4,006	< 0,0001	147
Renonciation - Prises de congés échelonnées	9	0,117	884	0,029	3,974	< 0,0001	148
CET Individuel	9	0,145	884	0,038	3,867	< 0,0001	149
Régime exceptionnel Age	9	1,789	884	0,465	3,849	< 0,0001	150
Utilisation en argent - Placement PERCO	9	0,744	884	0,199	3,747	0,000	151
Utilisation en temps - CS Congés non épuisés	9	0,205	884	0,057	3,582	0,000	152
Utilisation en temps - Autres Possibilité de refus de la hiérarchie ou besoin d'accord	9	0,090	884	0,026	3,544	0,000	153
Epargne de temps - initiative d'épargne temps employeur	9	0,184	884	0,053	3,505	0,000	154
Contexte Social-entreprise	9	0,446	884	0,128	3,477	0,000	155
Utilisation en temps - Cessation progressive d'activité Besoin de justification	9	0,102	884	0,030	3,425	0,000	156
Utilisation en temps - Réduction de l'activité	9	0,235	884	0,069	3,417	0,000	157
Utilisation en argent - Justifier autre raison	9	0,090	884	0,028	3,274	0,001	158
Alim - Besoin aval hiérarchie	9	0,172	884	0,053	3,266	0,001	159
Utilisation en temps - Mat/Pat - Durée maxi	9	0,060	884	0,019	3,221	0,001	160
Utilisation en temps - Mat/Pat - Possibilité de report par l'entreprise	9	0,038	884	0,012	3,199	0,001	161
Utilisation en argent - Besoin de justification de raison exceptionnelle	9	0,226	884	0,072	3,159	0,001	162
Utilisation en temps - CS Période de l'année	9	0,024	884	0,008	3,086	0,001	163
Objet- Harmonisation des temps sociaux	9	0,269	884	0,092	2,939	0,002	
Utilisation en temps - Immobilisation avant utilisation (A)	9	0,391	884	0,140	2,801	0,003	
Utilisation en temps - Création ou reprise d'entreprise Bonification (X%)	9	0,039	884	0,014	2,772	0,003	
Utilisation en temps - Autres Besoin de justification	9	0,021	884	0,008	2,756	0,003	
Utilisation en argent - Clause suspensive	9	0,045	884	0,017	2,605	0,006	
Utilisation en temps - Formation Besoin de justification	9	0,017	884	0,007	2,565	0,006	
Utilisation en temps - Congé Ponctuel Durée mini	9	0,082	884	0,033	2,478	0,009	
Renonciation - Consignation CDC	9	0,003	884	0,001	2,406	0,011	
Epargne d'argent - initiative argent automatique	9	0,003	884	0,001	2,406	0,011	
Utilisation en temps - Solidarité parentale Bonification (X%)	9	0,031	884	0,013	2,381	0,012	
Utilisation en temps - Parental d'éducation Besoin de justification	9	0,014	884	0,007	2,177	0,022	
Argent - Autres éléments numéraires	9	0,074	884	0,034	2,161	0,023	
Alimentation en temps - Bonification	9	0,125	884	0,060	2,075	0,029	
Renonciation - Autres justifications	9	0,029	884	0,014	2,038	0,033	
Epargne de temps - Possibilité refus épargne (entreprise)	9	0,073	884	0,036	2,004	0,036	
Utilisation en argent - Maximum utilisation argent	9	0,256	884	0,131	1,953	0,042	
Utilisation en temps - Mat/Pat - Besoin de justification	9	0,006	884	0,003	1,911	0,047	
Durée de vie du compte	9	0,284	884	0,159	1,788	0,067	
Utilisation en argent - Immobilisation (M)	9	0,039	884	0,022	1,775	0,069	
Epargne de temps - initiative d'épargne temps automatique	9	0,094	884	0,053	1,768	0,070	
Contexte économique d'entreprise	9	0,168	884	0,098	1,716	0,081	
Objet- Epargne d'argent	9	0,202	884	0,127	1,597	0,112	
Alimentation en temps - Heures variables	9	0,022	884	0,014	1,535	0,131	

Régime exceptionnel Cadre	9	0,050	884	0,033	1,500	0,143	
Utilisation en temps - non spécifié Besoin de justification	9	0,011	884	0,008	1,425	0,173	
CET Collectif	9	0,013	884	0,009	1,422	0,174	
Renonciation - Paiement solde échelonné	9	0,028	884	0,020	1,410	0,179	
Utilisation en temps - Solidarité internationale - Besoin de justification	9	0,004	884	0,003	1,255	0,258	
Objet- Flexibilité de l'activité/compétitivité	9	0,119	884	0,095	1,251	0,260	
Utilisation en argent - Bonification argent	9	0,047	884	0,038	1,247	0,263	
Utilisation en temps - sans solde Besoin de justification	9	0,003	884	0,002	1,226	0,275	
Utilisation en temps - Création ou reprise d'entreprise Besoin de justification	9	0,008	884	0,007	1,129	0,339	
Utilisation en temps - Congé Ponctuel Possibilité de report par l'entreprise	9	0,001	884	0,001	1,117	0,348	
Epargne d'argent - Plafond annuel argent (€) Remplacer plafond par 1	9	0,013	884	0,012	1,085	0,371	
Ouverture - Automatique	9	0,046	884	0,043	1,083	0,372	
Existence de contrepartie	9	0,043	884	0,040	1,082	0,373	
Epargne d'argent - Possibilité refus épargne argent	9	0,006	884	0,006	1,063	0,388	
Utilisation en argent - Liquidation	9	0,012	884	0,012	0,994	0,443	
Ouverture - Seniors	9	0,011	884	0,011	0,949	0,482	
Contexte Marché	9	0,027	884	0,030	0,904	0,521	
Contexte Variation législative	9	0,132	884	0,154	0,861	0,560	
Utilisation en temps - Convenance personnelle Besoin de justification	9	0,006	884	0,007	0,858	0,563	
Utilisation en temps - Congé Ponctuel Besoin de justification	9	0,003	884	0,003	0,843	0,576	
Utilisation en argent - Epargne non monétisable (nombre de jours)	9	0,009	884	0,011	0,841	0,579	
Objet- Retraite	9	0,126	884	0,165	0,762	0,652	
Epargne d'argent - initiative argent Employeur	9	0,005	884	0,007	0,744	0,668	
Ouverture - Collective	9	0,005	884	0,007	0,719	0,692	
Utilisation en temps – Sabbatiques - Besoin de justification	9	0,003	884	0,004	0,718	0,692	
Utilisation en temps - Gestion du Pic d'activité	9	0,007	884	0,011	0,668	0,738	
Utilisation en temps - informatique	9	0,001	884	0,006	0,257	0,985	

Tableau 34 – Contribution à l'analyse de la variance - F de Fischer et liste des variables significatives pour K=10

## Annexe 5- Exemple de lecture graphique

Une fois les classes déterminées il est nécessaire de comprendre quelles variables sont corrélées à quelles classes afin de pouvoir « scénariser » les différentes classes. Pour ce faire, nous avons cherché, grâce à un test de corrélation, à savoir qu'elle variables contribuaient de manière significative à chaque classe. Puis, nous avons recherché quelles modalités de chacune de ces variables étaient significativement liées aux différentes classes.

A titre d'exemple, le lien entre la date de signature et les différents types d'accords, à un niveau de corrélation globale relativement faible, le risque de rejeter l'hypothèse d'indépendance (H0) – signifiant que les lignes et les colonnes du tableau sont indépendantes - alors qu'elle est vraie est de 32,56%. Ce faible niveau de corrélation globale doit cependant être relativisé en fonction des classes d'accords.

Khi <sup>2</sup> (Valeur observée)	104,808
Khi <sup>2</sup> (Valeur critique)	123,225
DDL	99
p-value	0,326
Alpha	0,05

Tableau 35 - Test d'indépendance entre les lignes et les colonnes (Département / Classe K=8)

	1	2	3	4	5	6	7	8
2006	0,027	1,493	0,405	0,248	0,020	0,015	0,464	0,000
2007	1,133	0,025	0,011	0,157	0,458	0,063	0,511	0,220
2008	2,714	1,760	2,371	0,347	0,014	0,095	0,241	0,856
2009	0,267	0,430	0,070	0,709	0,019	0,095	0,324	0,885
2010	2,039	0,177	0,283	2,677	0,082	0,740	0,749	1,119
2011	0,536	0,313	1,311	1,193	0,116	0,332	0,099	0,001
2012	0,693	0,173	0,238	1,252	0,044	0,060	0,028	0,246
2013	0,002	0,345	0,809	0,040	0,740	0,120	0,031	0,000
NA	0,034	0,440	0,005	0,785	0,180	0,176	0,831	0,962
Total	9,012	17,580	6,399	7,554	22,224	13,417	4,046	4,766

Tableau 36 - Khi<sup>2</sup> par case (Année de signature / Classe K=8)

	1	2	3	4	5	6	7	8
2006	0,163	-1,222	0,636	0,498	-0,143	0,124	-0,681	-0,001
2007	-1,064	0,158	-0,106	0,397	0,677	-0,252	0,715	0,469
2008	1,647	1,327	-1,540	-0,589	0,120	0,308	-0,491	-0,925
2009	0,517	-0,656	-0,264	-0,842	-0,137	-0,308	-0,570	0,941
2010	-1,428	0,421	-0,532	1,636	-0,286	-0,860	0,866	1,058
2011	-0,732	-0,559	1,145	1,092	-0,341	0,576	-0,314	-0,033
2012	0,832	-0,416	0,488	-1,119	-0,210	-0,245	0,167	-0,496
2013	-0,045	0,587	0,899	-0,200	-0,860	-0,347	-0,176	-0,002
NA	0,185	-0,664	0,072	-0,886	0,425	0,420	0,912	-0,981

Tableau 37 - Résidus (Pearson) (Année de signature / Classe K=8)

	1	2	3	4	5	6	7	8
2006	0,200	-1,290	0,714	0,514	-0,150	0,132	-0,753	-0,001
2007	-1,342	0,171	-0,123	0,421	0,727	-0,275	0,812	0,515
2008	<b>2,180</b>	1,509	-1,863	-0,655	0,136	0,353	-0,585	-1,066
2009	0,667	-0,728	-0,312	-0,914	-0,151	-0,345	-0,662	1,058
2010	-1,854	0,470	-0,631	1,786	-0,316	-0,968	1,012	1,196
2011	-0,971	-0,637	1,388	1,218	-0,385	0,663	-0,375	-0,038
2012	1,097	-0,471	0,589	-1,240	-0,236	-0,280	0,198	-0,570
2013	-0,056	0,631	1,028	-0,211	-0,917	-0,376	-0,198	-0,002
NA	0,228	-0,704	0,081	-0,920	0,447	0,450	1,013	-1,054

Tableau 38 - Résidus (Ajustés) (Année de signature / Classe K=8)

Afin de savoir si la variable est corrélée avec certaines classes d'accords, il est nécessaire de réaliser un test de corrélation pour chaque modalité de date dans chaque classe, puis de s'intéresser aux résidus de Pearson (ajustés ou non) afin d'obtenir à la fois le niveau de la corrélation et la direction de cette dernière pour chaque couple de variables. En effet, la lecture des résidus nous permet de donner un sens à la corrélation observée. On peut donc définir, si elle est corrélée positivement ou négativement à chaque variable (l'absence systématique d'une variable étant tout aussi notable que sa présence récurrente). Dans notre exemple, le seuil de significativité ( $\alpha$ ) a été fixé à 0,05.

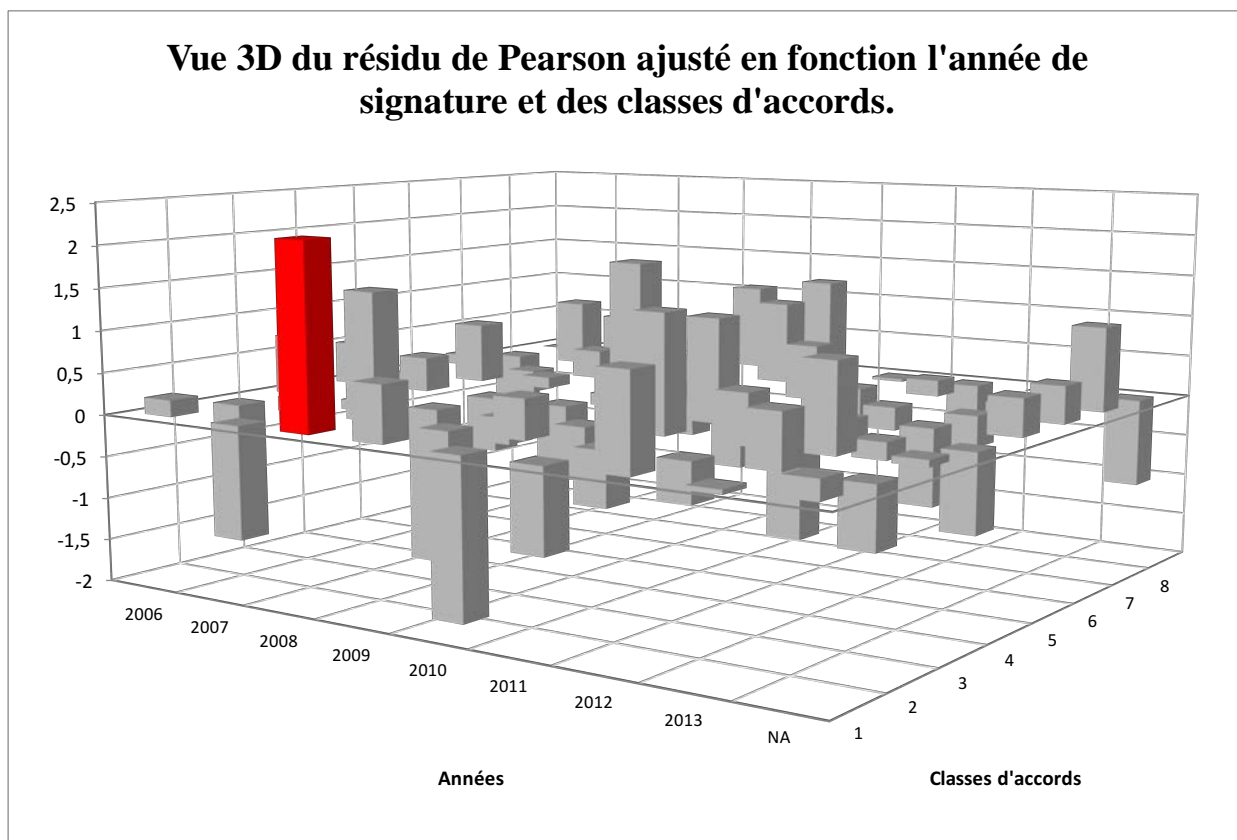


Figure 43 - Vue 3D du résidu de Pearson ajusté (année de signature et classes d'accords)

L'analyse détaillée met en avant un seul couple de variables corrélées de manière significative. On constate ainsi que la classe 1 est caractérisée par la présence d'accords ayant été signés au cours de l'année 2008. Il s'agit d'une année particulière pour les compte épargne temps puisqu'il s'agit de l'année correspondant à la défiscalisation de l'épargne en cas de monétisation.

Des analyses similaires ayant été réalisées pour chacune des variables, nous ne les présentons pas une à une pour des raisons évidentes de place. La seule présentation du test de corrélation entre les entreprises (en tant qu'entités) et les classes nécessite 75 pages. La synthèse des liens entre variables et classes d'accords sont disponibles en annexe 12.

## Annexe 6 – Guide d’entretien n°1 destiné aux usagers du CET

---

### Guide d’entretien « temps tout au long de la vie » CET – usagers

#### **Présentation**

---

- Métier, rôle dans l’entreprise
- Trajectoire rapide dans l’entreprise, positions dans l’entreprise et éventuellement dans le syndicalisme.
- Description rapide d’une semaine typique

#### **L’expérience du travail dans l’entreprise**

---

- Activité et intérêt pour celle-ci
- Équilibre tâche / salaire
- Distribution des temps : durée, horaires, rythmes
- Rapport collègues/ hiérarchie
- Sentiment de stress
- Motifs d’insatisfaction ou d’épanouissement au travail
- Le regard sur la négociation, syndicats, employeur et la loi

#### **Les pratiques du temps dans et de l’entreprise –**

---

- Les temps professionnels sont-ils trop longs ?
- Travail implicite à la maison et possibilités de télétravail (TIC)
- Le rapport aux heures supplémentaires
- Attitude vis-à-vis du pointage et mesure du temps de travail
- Marge de liberté/autonomie/discretion dans l’organisation du travail
- Les pauses et autres interruptions
- Les usages personnels des temps professionnels et de pause (réseaux sociaux, téléphone, les relations avec les collègues, pauses café, sport, clope...)
- Les sorties avec les collègues après le travail et le week-end
- -frontières spatio-temporelles du travail (garants, dépassement, débordement,)

#### **Les modes d’épargne du temps de travail et de congés**

---

- Les systèmes d’épargne de temps
- Les différents types de congés (existence de contreparties ?)
- Les dispositifs de réduction d’activité

#### **Le dispositif CET**

---

- - Connaissance et compréhension du dispositif global
  - Historique (contexte et raison de mise en place, étapes, formes de négociation)
  - Principes de fonctionnement (ouverture, abondement, utilisations, garanties, durée de vie, clôture, portabilité, transférabilité)
  - Utilisation par l’entreprise.
- Utilisation du CET
  - Ouverture du CET (quand, raisons)



- Les pratiques de capitalisation (quoi, combien)
- Les utilisations (choisie, subie)
  - Congés (planification, raison, fréquence, durée, dernier congé CET)
  - Rémunération (planification, raison, fréquence, montant, dernière rémunération,)
  - (refus de la hiérarchie) (rapport aux collègues)
- Liste de raisons d'usages potentiels approuvés ou non par l'utilisateur :
  - CET et retraite (capitalisation et retraite)
  - CET et formation pour soi et pour l'entreprise,
  - CET et soins aux parents, aux enfants,
  - CET et projets personnels, projets de vie -vacances, voyages,
  - CET et difficultés économiques de l'entreprise (chômage partiel/ réduction de l'activité),
  - CET et difficultés personnelles : matérielles, divorce, maladie longue, handicap...
  - CET et solidarité
  - CET négatif
- Le bilan qu'en tirent les usagers et possibilités d'amélioration

### **Le travail et les autres temps sociaux** (au niveau journalier, hebdomadaire, annuel, de la vie)

---

- La part du travail parmi les temps sociaux : équilibre personnel de la journée, de la semaine de l'année de la vie entière : expériences et changements souhaités, difficultés rencontrées (synchronisation, frontières, débordements,)
- Le point de vue des proches (leurs ressentis, leurs retours)
- Besoin de temps (quand, faire quoi, besoin de coupure)
- Sentiment de perte de temps (quand)
- Point de vue sur la notion de « temps tout au long de la vie »
- Le travail : expériences et changements souhaités
- Le temps libre : expériences et changements souhaités
- Quel sentiment ont-ils globalement vis-à-vis du temps, rareté, abondance, accélération
- Le temps pour soi,
- Privilégiez-vous l'aujourd'hui ou le demain ?

### **Les perspectives professionnelles**

---

- Volonté de changement de poste, de fonction, de région ou d'entreprise d'ici trois ans
- Les possibilités/volontés de formation
- La gestion de la carrière dans l'entreprise (passé, présent, avenir, promotion, mobilité, mutations) (mécanismes, horizon)
- La carrière à plus long terme jusqu'à la retraite

### **Caractéristiques socioprofessionnelles**

---

Âge, genre, métier, niveau d'études, parcours scolaire, situation familiale, appartenance syndicale, orientation politique, religieuse.

## Annexe 7- Guide d'entretien n°2 destiné aux « experts » du CET

---

### Guide d'entretien Temps tout au long de la vie CET-experts et négociateurs

#### Présentation de l'expert – du négociateur

---

- L'activité de la personne (ses fonctions, rôle dans l'organisation, depuis quand, etc.)
- Groupe d'appartenance, syndicat, direction, autre

#### Les systèmes de gestion de l'activité et l'organisation du travail dans l'entreprise

---

- Comment s'organise le travail au sein de l'entreprise ?
- Les différents systèmes de gestion du temps de travail existants
  - **Sur activité** -Heures supplémentaires -Horaires individualisés - RTT -Sous-traitance
  - **Sous activité** - Chômage partiel- Prérétraites- Temps partiel
- Le point de vue sur ces dispositifs
- Types de congés prolongés
- Les types de capitalisation existants : Temps / Argent / Droits formation

#### Le CET : le point de vue sur l'ouverture, le fonctionnement, la clôture

---

- L'instauration du dispositif -négociation
- Les différentes évolutions (à quoi répondent-elles ?) (loi, branche, groupe, entreprise)
- Les principes de fonctionnement
  - Ouverture
  - Abondements
  - Principes d'utilisation
  - La clôture
- Le financement / les garanties
- L'utilisation qu'en font les usagers
  - Argent/ Congé
  - Fréquence / Durée
  - Raison
  - Utilisation active, stratégique ou davantage subie ?
  - Niveau d'épargne
  - Existence de schémas récurrents.
- Le bilan du dispositif et possibilités d'amélioration
  - Utilisation pour l'entreprise
  - Limites et dangers
  - Portabilité et rattachement à la personne
  - Modes d'abondement complémentaires
- Point de vue sur la répartition entre capitalisation individuelle, collective, d'entreprise, publique, etc.
- CET et crédit aux entreprises

- Point de vue sur les différents usages possibles :
  - CET négatif et chômage partiel
  - CET et formation
  - CET et monétarisation
  - Plafond de capitalisation
  - Don de RTT
  - Abondement de l'employeur

### **Le rapport entre temps libre et temps de travail : place pour la capitalisation à vie ?**

---

- Le positionnement sur la question de la capitalisation du temps
  - Concepts, négociation, construction des dispositifs
- Quelles devraient être les règles pour la capitalisation ? (Abondements, utilisation, plafonds, périmètre, portabilité, responsabilité et garanties)
- Quelles sont les pratiques ?
- Existence de projets – dans l'entreprise ou ailleurs.
- Les pièges à éviter.
- Les possibilités d'extension des systèmes : la branche, la région, le niveau national (loi, accord interpro), international (groupe, etc.)

### **La gestion de la vie professionnelle**

---

- Les plans de formation (CIF/DIF)
- La gestion de carrière (qui, à quel horizon, comment ?)
- L'opinion sur le rôle de la capitalisation dans la vie professionnelle.

### **La négociation, les syndicats, l'employeur et la loi**

---

- Les positions des partenaires sociaux : le regard sur les **autres partenaires** (général et capitalisation)
- Que veulent les salariés ?
- Le regard sur la négociation dans l'entreprise :
  - Passé, présent, avenir
  - Attentes, déroulements, sujets
- Le regard sur la loi : place du législateur dans la capitalisation, quelles modalités à envisager

### **Point de vue sur les modèles alternatifs & ouverture**

---

- Les régimes spéciaux (artistes) - Les banques de temps - Les organismes collecteurs agréés (OPCA) - Les caisses de congés - Les expériences étrangères - Point de vue sur la notion de « temps tout au long de la vie »

### **Caractéristiques socioprofessionnelles**

---

- Âge, genre, études, parcours professionnel, situation familiale, appartenance syndicale...autre déterminant de l'hygiène de vie.

## Annexe 8 – Population enquête n°1- CET

Prénom d'emprunt	Age	Sexe	Niveau d'étude	Métier	Secteur d'activité	Type de contrat	Temps du contrat	Revenu (€)	Situation conjugale	Enfants à charge
Aglocom – Collectivité territoriale située dans l'agglomération toulousaine										
Solène	34	F	Bac+4	Ressources humaines	FPT	CDI	Forfait	2 000 €	Couple	0
Corentin	49	M	Bac+5	Chargé de mission	FPT	CDI	35	2 600 €	Couple	0
John	52	M	Bac+5	Chargé de mission	FPT	CDI	35	2 400 €	Mariage	2
Charles	33	M	Bac+5	Chargé de mission	FPT	CDI	35	2 000 €	Mariage	3
Eloïse	45	F	Bac+5	Cheffe de service	FPT	CDI	Forfait	2 300 €	Célibat	2
Anaïs	49	F	Bac+4	Cheffe de service	FPT	CDI	32	2 500 €	Couple	4
Sasha	46	F	Bac+2	Syndicaliste	FPT	CDI	35	1 700 €	Célibat	2
Laurie	31	F	Bac+5	Chargé de mission	FPT	CDI	35	1 800 €	Couple	0
Nina	55	F	CAP / BEP	Secrétaire	FPT	CDI	35	1 500 €	Mariage	0
Loana	40	F	Bac+5	Cadre dirigeante-RH	FPT	CDI	Forfait	2 800 €	Mariage	0
Danièle/Coralie	53	F	Bac+5	Chargé de mission	FPT	CDI	Forfait	2 800 €	Mariage	0
Jonathan	37	M	BTS	Cadre/ chef de service	FPT	CDI	Forfait	2 500 €	Mariage	2
Agrica- Chambre d'agriculture située dans un département rural du Sud-Ouest de la France										
Nicolas	36	M	Bac+5	Chargé de mission	FPT	CDI	39	1 900 €	Couple	1
Laurence	59	F	Bac	Secrétaire	FPT	CDI	35	1 500 €	Mariage	0
Paul	60	M	CAP / BEP	Chargé de mission	FPT	CDI	35	2 200 €	Mariage	0
Bernadette	58	F	BTS	Secrétaire	FPT	CDI	35	1 400 €	Couple	0
Chip- Grande entreprise industrielle du Sud-Est										
Christian	38	M	Bac+5	Ingénieur	Industrie	CDI	Forfait	2 600 €	Célibat	0
Marie Pierre	50	F	Bac+4	Représentante du personnel	Industrie	CDI	Forfait	3 100 €	Mariée	0
Distrib – Groupe français de grande distribution										
Bertrand	48	M	Bac+5	Cadre dirigeant- RH	Service	CDI	Forfait	5 000 €	Mariage	0
Drive – Multinationale industrielle française										
David	40	M	Bac	Ouvrier	Industrie	CDI	35	1 600 €	Mariage	1
Jean-Paul	58	M	CAP / BEP	Ouvrier	Industrie	CDI	35	1 500 €	Mariage	1
Rubens	57	M	Bac	Syndicaliste/ ouvrier	Industrie	CDI	35	2 400 €	Mariage	0
Bernard	55	M	Bac	Ouvrier	Industrie	CDI	35	1 700 €	Mariage	0
Eléonore	59	F	CAP / BEP	Ouvrier	Industrie	CDI	35	1 400 €	Mariage	0
Guillaume	56	M	CAP / BEP	Ouvrier	Industrie	CDI	35	1 800 €	Mariage	0
Jean-Luc	56	M	CAP / BEP	Ouvrier	Industrie	CDI	35	1 800 €	Mariage	2

François	58	M	Bac+2	Ingénieur	Industrie	CDI	Forfait	2 600 €	Couple	0
Fly- Multinationale industrielle européenne										
Didier	53	M	Bac+2	Ouvrier/syndicaliste	Industrie	CDI	35	2 200 €	Célibat	1
Patricia	44	F	Bac+5	Cadre dirigeante-RH	Industrie	CDI	Forfait	5 000 €	Mariage	2
Josquin	34	M	Bac+5	Technico-commercial	Industrie	CDI	Forfait	3 600€	Couple	0
Alicia	32	F	Bac+5	Cadre-RH	Industrie	CDI	Forfait	2 400 €	Célibat	0
Brice	32	M	Bac	Ouvrier	Industrie	CDI	35	2 000 €	Couple	0
HP – Centre médical										
Marine	49	F	Bac+2	Infirmière	FPH	CDI	35	2 000 €	Célibat	0
Nicole	59	F	Bac+4	Infirmière anesthésiste	FPH	CDI	35	1 800 €	Mariage	2
Mairie-										
Dominique	57	M	Bac+4	Caméraman	FPT	CDI	35	2 300 €	Mariage	0
Rebab – Association de réhabilitation										
Franck	59	M	Bac+3	Négociateur	Association	Retraité	Forfait	2 500 €	Mariage	0
Show – Association opérant dans le milieu du spectacle										
Henri	48	M	Bac+4	Négociateur de branche	Association	CDI	Forfait	3 100€	Mariage	0
Steal – Grande entreprise de transport										
Hélène	40	F	Bac	Employée	Transport	CDI	35	1 700 €	Couple	2
Fred	25	M	Bac+2	Manager	Transport	CDI	35	1 350 €	Célibat	0
Luc	53	M	Bac	Cadre	Transport	CDI	Forfait	2 500 €	Mariage	1
Marcel	42	M	Bac+4	Cadre	Transport	CDI	Forfait	3 000 €	Mariage	1
Sylvain	52	M	CAP/ BEP	Cadre	Transport	CDI	Forfait	2 500 €	Mariage	0
Bénédicte	28	F	Bac	Employée	Transport	CDI	35	1 500 €	Célibat	0
Hugues	39	M	Bac+5	Opération/mangement	Transport	CDI	35	2 200 €	Mariage	1
Anne	40	F	Bac+3	Cadre	Transport	CDI	Forfait	2 200 €	Mariage	0
Renan	53	M	Bac	Cadre	Transport	CDI	Forfait	2 600 €	Mariage	2

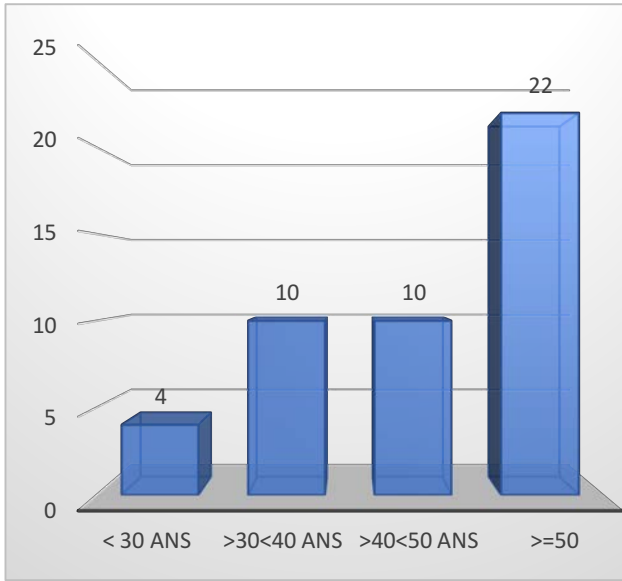


Figure 45 - Age moyen population enquête 1

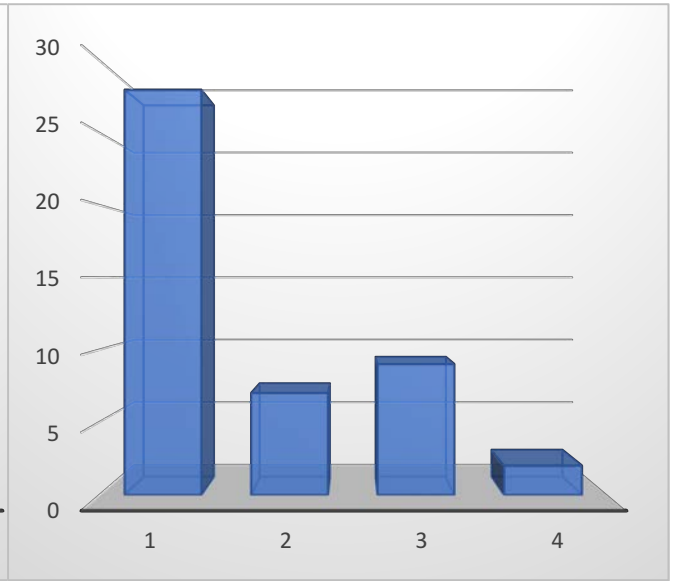


Figure 44 - Nombre d'enfants à charge enquête 1

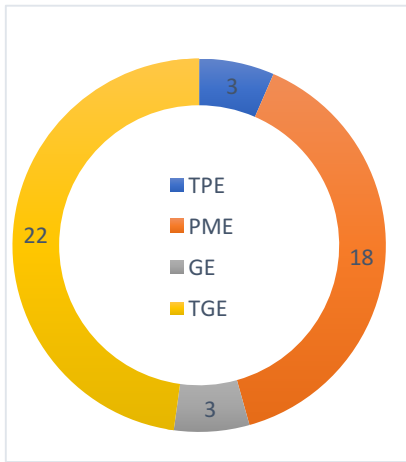


Figure 48 - Taille des entreprises enquête 1

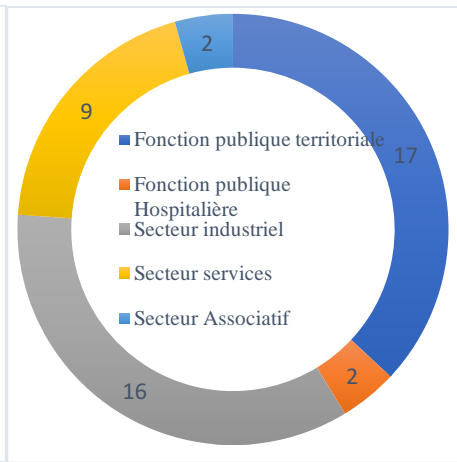


Figure 47 - Secteur d'activité enquête 1

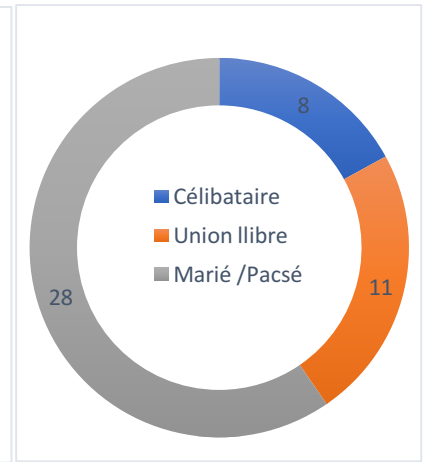


Figure 46 - Statut conjugal enquête 1

## Annexe 9 – Détail recrutement entretiens enquête n°1- CET

---

Le rôle de la CFDT a été prépondérant pour l'accès aux terrains d'entretiens. Pour chacune des études, nous avons pu nous appuyer sur le réseau national et local des militants. Ainsi, les délégués du personnel et autres représentants syndicaux avec qui nous avons été mis en contact par la confédération nous ont servi de relais à l'intérieur de leurs entreprises ou de leurs branches pour rencontrer des salariés, dont nous avons préalablement défini les profils désirables. Si la surreprésentation des sympathisants du syndicat parmi les salariés rencontrés peut être considérée comme une limite de l'échantillonnage, ce réseau de confiance a permis d'ouvrir des portes qui, autrement, seraient certainement restées closes. D'autre part, nous avons également mobilisé des réseaux personnels pour compléter les panels recherchés.

Le premier nous a permis de rentrer en contact avec plusieurs responsables syndicaux employés au sein de grandes entreprises du secteur industriel français. Les responsables syndicaux qui ont accepté de participer à l'enquête ont eu pour mission de recruter des salariés, après avoir préalablement obtenu l'accord officiel des employeurs pour la réalisation de cette étude. Objectif que nous n'avons malheureusement pas toujours pu atteindre. Ainsi, pour les entreprises « Chip », « Distrib » et « Fly », trois grandes entreprises du secteur industriel, nos contacts syndicaux ont été les seuls salariés que nous avons pu interroger. Dans le cadre de l'entreprise « Drive », Rubens, la personne-ressource, a également connu un rejet de sa direction. Cependant, il a organisé, au sein d'un local syndical situé en dehors de l'usine dans laquelle il travaille, des rencontres avec 7 autres salariés, militants ou sympathisants de la CFDT. Ce réseau a également permis de rencontrer deux membres du secteur associatif, dont l'un a participé à la négociation du CET au niveau de la branche. Ainsi, seulement 14 entretiens ont pu être réalisés grâce au réseau du syndicat, cependant, le partenariat nous a permis de gagner en crédibilité auprès des autres salariés.

Les 32 entretiens restants ont donc été organisés par l'intermédiaire de réseaux personnels. Ce réseau a été mobilisé dans la recherche de personnes-ressources pouvant nous mettre en contact avec les directions ou les représentants du personnel. Olivier, travaille pour l'entreprise « Steal », mais ne dispose pas lui-même d'un compte épargne-temps. Intéressé par l'idée que des chercheurs puissent trouver un intérêt à ce dispositif, il a obtenu l'aval de sa hiérarchie (Marcel) et organisé plusieurs rencontres. Marcel, le chef de service, a pris le relais à la suite

de notre entretien en sollicitant la participation de ses N-1. Charles a été sollicité pour son engagement militant. Nous avons cherché à rencontrer sa responsable de section au sein de la collectivité territoriale qui l'emploie, afin de rentrer en contact avec la direction et obtenir son approbation pour l'enquête. Charles nous a donc mis en contact avec Sasha, qui a obtenu l'aval et le soutien du président de la structure. Les entretiens ont été organisés par les intermédiaires de Charles et de Sasha et réalisés sur le lieu de travail. Au-delà de ces deux terrains aboutis, où nous avons réalisé 9 et 12 entretiens, les refus ont pavé les chemins des initiatives engagées à travers le réseau de connaissances. Dans le cadre d'« Agrica », Paul, qui nous a été présenté par l'intermédiaire d'un membre du laboratoire où nous travaillons, a obtenu l'aval de sa direction pour que les entretiens aient lieu dans les locaux de l'entreprise, mais pas sur le temps de travail. Cependant, sur la centaine de salariés que compte la structure, seulement trois autres ont accepté de participer à l'enquête, dont Claudette, attachée de direction, qui a refusé d'être enregistrée. Nicole, que nous avons également rencontrée par l'intermédiaire d'un membre du laboratoire, nous a présenté Marine une collègue et Dominique, son mari. Les quatre derniers entretiens, réalisés au pré de « Fly », grand groupe européen situé en région toulousaine, ont tous été le résultat d'une tentative avortée d'obtenir un accès à l'entreprise. Patricia, Josquin et Brice ont été contactés par trois intermédiaires différents et ont accepté de réaliser l'entretien sur leurs temps personnels, dans un tiers lieu et à condition que l'entreprise ne soit pas mise au courant. Pour sa part, Alicia occupe le poste de directrice des ressources humaines pour une des entreprises qui compose ce groupe industriel. Si l'entretien a été parmi les plus riches et instructifs, nous n'avons pas réussi à le convertir en une ouverture de terrain officielle.



## Annexe 10 – Guide d’entretien n° 3 – Articulation des temps sociaux

<b>1- Travail concret</b>	
Présentation du métier	1- Pouvez-vous m’expliquer en quoi consiste votre travail ?
	2- Quelles sont les tâches que vous devez effectuer ? au quotidien / de manière exceptionnelle
	3- Diriez-vous que vous travaillez en équipe ou de manière indépendante ?
	4- Comment sont fixés les objectifs à atteindre (et par qui) ?
Vécu du travail	5-Arrivez-vous à mener votre travail comme vous le souhaitez ? Avez-vous le sentiment de votre travail est bien fait ? Pourquoi ? Le feriez-vous différemment, pourquoi ?
	6-Sur quelle partie de votre travail avez-vous la main ? Quelles sont les décisions que vous pouvez prendre ? Devez-vous suivre un « process » précis ?
	7-Avez-vous le sentiment que votre travail est valorisé ? (Travail reconnu par hiérarchie, collègues, usagers, clients)
	8-Avez-vous le sentiment d’être reconnu dans votre travail ?
	9-Votre travail est-il parfois éprouvant pour votre santé physique ou mentale ?
	10-Avez-vous parfois un sentiment d’injustice ?
	11-De manière générale est-ce que votre travail vous plaît ?
	12- En dehors de votre salaire, que vous amène votre travail ?
Description de l’environnement de travail	13- Pouvez-vous me présenter brièvement votre entreprise ? Taille, structuration de l’activité, rapport à la hiérarchie et aux collègues ?
	14- Votre « entreprise » a-t-elle connu des évolutions importantes depuis que vous êtes en poste ? Cela a-t-il eu des conséquences sur votre activité ?
<b>2- Les temps professionnels</b>	
L’organisation des temps professionnels	1- Quels sont vos horaires actuels de travail ? (Fixes ou variables ?) sont-ils connus à l’avance ?
	2- Dans quelle mesure pouvez-vous participer à l’organisation de vos horaires de travail ? Dans quelles mesures avez-vous la possibilité de définir et/ou d’organiser vous-même ces tâches (votre emploi du temps) ?
	3- Travaillez-vous en dehors de votre lieu de travail ? (Télétravail, travail en soirée, week-end, rapport à la technologie/emails) À quelles fréquences ? Est-ce un choix ?
	4-Votre travail nécessite-t-il que vous soyez disponible en dehors de l’entreprise ou des heures régulières de travail ?
	5- La présence est-elle valorisée dans l’entreprise ? (Ou davantage la performance ?)

	6- Avez-vous le droit à la déconnexion ? Quand vous avez fini votre journée avez-vous la possibilité de vous déconnecter ?
	7- Comment qualifieriez-vous votre rythme de travail ? Travaillez-vous sous pression ? Trouvez-vous que vous travaillez trop ? Vous arrive-t-il de ressentir que votre travail prend trop de temps dans votre vie privée ?
Les conflits de temps au travail	8- Vous arrive-t-il de manquer de temps pour votre travail ? Quand, pourquoi ? <i>Au niveau de l'organisation du travail</i> - (horaires de réunions, réunions mal planifiées ou qui débordent, réunions planifiées lorsque tout le monde n'est pas présent, manque de possibilités de délégation, de partage de travail, envoi de mails globaux et aux seules personnes concernées, culture du présentisme ...) <i>Au niveau de l'activité</i> - Délais pour une tâche, charge de travail inadaptée, périodes de pics d'activité. <i>Au niveau personnel</i> - Rdv clients, temps de transports, mission à l'étranger, travail à la maison, travail le week-end, prise des jours de congés dans l'année.
Les solutions collectives pour gérer le temps de travail	9- L'entreprise propose-t-elle des mesures pour permettre de mieux organiser les temps de travail ?
Les solutions individuelles relatives au temps de travail	10- Quelles solutions personnelles avez-vous trouvées pour permettre de gérer votre travail ? (Travail à la maison, le soir, le week-end, déléguer, hiérarchiser, refuser des dossiers, accélérer le rythme de travail, ... ) Avez-vous parfois d'autres types d'arrangements avec votre hiérarchie / avec vos collègues pour vous permettre de mieux gérer votre temps ? Si oui lesquels
<b>3 – Les conflits vie professionnelle / vie privée et les solutions</b>	
L'articulation travail/hors travail	1- Quelles sont les situations/activités qui peuvent rentrer en conflit avec le travail ? qui nécessitent de s'organiser ? de faire un choix ? Les trajets quotidiens – amener les enfants à l'école Les obligations extra-professionnelles (école, copropriété, association, administration) Les urgences personnelles ou familiales (enfants malades) Les urgences professionnelles (projet à finir, rdv client)
	2- Existe-t-il des périodes où les difficultés d'organisation sont plus nombreuses ?
	3- Avez-vous renoncé à certaines activités à cause du travail ? Lesquelles ?
Les solutions collectives pour l'articulation des temps <i>Quelles sont les solutions que vous avez trouvées/ mis en place pour palier (à) /diminuer ces difficultés d'organisation quotidienne du temps ?</i>	4- Quelles sont les <b>mesures proposées</b> par l'entreprise et dont le but est de permettre de mieux « concilier/organiser » vos responsabilités professionnelles avec votre vie privée ? Temps partiel / horaires décalés / RTT/ congés / bonnes pratiques / semaine compressée / télétravail, etc. ... )
	5- Existe-t-il des <b>solutions d'urgence</b> pour gérer les imprévus ? (Problèmes de garde d'enfants, personne malade, problème administratifs ... )
	6- Quelles sont les mesures que <b>vous utilisez</b> ? Comment ? Pourquoi ? (Davantage pour prévoir et anticiper-logique d'assurance ou d'urgence / ou pour profiter-hédonisme ou confort)
	7- Quels ont été les <b>effets de l'utilisation</b> de ces mesures sur votre vie personnelle ? (Charge de travail / stress / présence / disponibilité/ carrière / collègues/ hiérarchie) Y a-t-il eu des effets négatifs ? Lesquels ?
	8- Que <b>pensent vos collègues</b> et votre hiérarchie de ces mesures ? La mise en œuvre de ces mesures a-t-elle engendré des <b>conflits</b> au sein de votre univers de travail ? (Collègues/ hiérarchie) Si oui de quelles natures et pour quelles raisons ? Dans quelles mesures, leurs opinions a-t-il pu influencer votre participation à ces mesures ?

	9-Les mesures sont-elles <b>accessibles à tous</b> de la même manière ?
	10-Concrètement <b>comment fait-on</b> pour y avoir accès ? (Ramener du travail à la maison pour une journée où on doit garder les enfants / prendre une demi-journée de RTT / partir deux heures plus tôt du travail)
	11-En quoi les solutions mises en place pourraient-elles être <b>améliorées</b> ? Garde d'enfants, horaires de réunion, télétravail, souplesses d'horaires, charge de travail plus raisonnable, conciergerie d'entreprise, chèque emploi service universel etc.) ? Les utiliseriez-vous davantage si elles étaient améliorées ?
	12-Selon vous, est-ce que les dispositifs sont davantage utilisés comme des <b>soutiens à la production ou à l'articulation personnelle</b> ?
	13- De manière générale, comment les questions d'organisation du temps des salariés sont-elles traitées au sein de l'entreprise ?
	14-Votre <b>hiérarchie est-elle au courant</b> de vos questions / problématiques / enjeux personnels liés à l'organisation des temps ? <b>S'y intéresse-t-elle</b> ? A-t-elle <b>les moyens de changer</b> quelque chose ? Avez-vous <b>un espace pour parler de votre temps de travail</b> / un espace de discussion ?
	15- <b>Quelles dispositions</b> pourraient être prises <b>pour améliorer votre situation</b> ? Si elles étaient décidées, les utiliseriez-vous ?
Les solutions individuelles	16-Pouvez-vous aménager des plages de temps dédiés à des <b>activités personnelles</b> durant votre journée de travail ?
	17-Avez-vous recours à des arrangements informels avec vos collègues, votre hiérarchie ?
	18-Vous arrive-t-il de jouer sur la qualité de votre travail ? De refuser des missions, des tâches ?
<b>4- Les temps quotidiens</b>	
Journée type	1-Pouvez-vous décrire une journée/semaine type du lever au coucher ? ( <i>Les cycles / périodicité / taille / Période pertinente</i> ). Est-ce qu'aujourd'hui était une journée type ?
Les temps non professionnels	2- À quoi occupez-vous le reste de vos journées ; de vos semaines ? Activités ?
Les conflits de temps dans la vie personnelle	3-Quelles sont les tâches ou les activités (les moments/les temps) qui sont le plus stressantes/compliquées à organiser ? (Situations de débordement). La gestion <b>des enfants</b> (sport, maladie, loisirs, vacances scolaires, garde de journée ou de soirée, école). La vie <b>de couple</b> (sorties, discussion, loisirs, éducation des enfants). Les tâches <b>domestiques</b> (ménages, courses, linge, repas). Les <b>relations familiales</b> (grands-parents, cousins, frères, sœur, etc.). Les <b>relations amicales</b> (sorties, sport, activités culturelles, etc.) Le suivi <b>administratif</b> (banque, assurances, etc.) Le suivi <b>médical</b> (médecin généraliste, dentiste, ostéopathe) Les temps <b>personnels</b> (loisirs, sport, santé, sommeil, vie associative, culturelle), etc.
	4-Vous arrive-t-il de renoncer à certaines activités pour des raisons d'organisation ? de faire des compromis ? Si oui lesquelles ?
Les solutions d'organisation relatives aux tâches familiales	5-Comment vous organisez-vous pour réaliser les tâches familiales ? partagez-vous les tâches familiales ? (Conjoint, partenaire, frères / sœur / parent / prestataire de service (régulier/exceptionnel) ? Avez-vous mis en place une répartition des tâches familiales sur la semaine/le mois ? Quelle part des tâches familiales vous incombe ?
Les solutions individuelles relatives aux tâches	6-Comment vous organisez-vous pour réaliser les tâches domestiques ? Partagez-vous les tâches domestiques ? Si oui avec qui et comment ? (Conjoint, partenaire, enfants, parent / prestataire de service (régulier/exceptionnel) ? Quels sont les aménagements/pratiques qui vous ont permis de « gagner du temps » (courses en ligne,) (cuisine le week-end).

domestiques - (entretien du domicile, courses, ménage)	7-Arrivez-vous à effectuer toutes les tâches domestiques que vous le souhaiteriez ? Si non, avez-vous recours à une hiérarchisation de l'importance des tâches ? Devez-vous faire des compromis sur certaines tâches ? Si oui lesquelles ? (La « qualité » - repas tous prêts au lieu de cuisiner) ?
Les temps personnels	8- Disposez de temps pour vous ? Comment vous y prenez vous pour dégager/avoir du temps pour vous ? Avez-vous dû renoncer ou faire évoluer certaines de vos activités pour des raisons d'organisation des temps ? Si oui, lesquelles, comment et pourquoi ?
	9-De quoi auriez-vous besoin pour améliorer votre situation ?
<b>5- Les temps à moyen, long terme</b>	
La gestion des activités à moyen et long terme	1- À quel horizon (durée) planifiez-vous votre vie professionnelle / personnelle ?
	2-Rencontrez-vous des difficultés pour planifier vos vacances ?
	3-Quelles sont les solutions/ les outils que vous avez trouvés pour permettre d'organiser votre temps à moyen ou long terme ? (CET / DIF / CIF / déménagement pour se rapprocher de son travail ou changement de travail pour avoir des horaires plus conciliables)
La gestion de carrière	4-Comment qualifieriez-vous votre carrière ? Comme vous vous l'imaginiez en entrant dans cette branche ?
	5- Dans quelles mesures l'organisation quotidienne de vos temps a-t-elle pu avoir un impact sur votre carrière ? (Avez-vous mis votre carrière de côté pour des raisons d'organisation des temps (refus de promotion, refus de prise de responsabilité, refus de mobilité) ? Avez-vous mis votre carrière de côté pour permettre à votre conjoint de continuer la sienne ?
	6- Quelles ont été les conséquences de vos choix professionnels (carrière) sur votre vie personnelle ? Avez-vous des regrets concernant vos choix professionnels ? Referiez-vous les mêmes choix ?
Phases de vie et gestion des temps	7-Pouvez-vous retracer brièvement votre parcours professionnel ? Formation initiale et continue / entrée sur le marché du travail / Parcours sur le marché du travail.
	8- Pouvez-vous distinguer des phases de votre vie, lors desquelles les enjeux relatifs à l'organisation du temps ont-ils été différents ? Si oui lesquelles ? (Arrivée - départ des enfants /divorce/ parents malades / changements de métier, d'entreprises, d'organisation du travail)
	9-Quelle sera votre prochaine étape ?
<b>6- Le rôle des institutions et des outils</b>	
Les syndicats	1- Êtes-vous en rapport avec un syndicat ou une instance de représentation du personnel ? Si oui de quelle manière ? Avez-vous déjà fait état de vos préoccupations avec des syndicats ? Si oui quelle a été leur réaction ?
	2-Quelles sont les actions entreprises par les syndicats ? Selon vous, les syndicats traitent-ils suffisamment des questions d'organisation du temps dans votre entreprise ? Ces actions s'adressent-elles à tous les salariés de la même manière ? (Hommes/femmes/cadres/ouvriers)
	3-Avez-vous connaissance des conventions collectives qui régissent vos activités...
L'État et les collectivités	4- Quelles sont les mesures collectives de conciliation dont vous bénéficiez ? (Système de garde pour les enfants, d'aide pour les parents et personnes dépendantes, réseau de transport en commun développé, horaires d'ouverture des administrations en décalé...)
	5- Quels seraient les dispositifs à mettre en place pour permettre une meilleure conciliation, et qui devrait le faire ?

Les outils techniques pour gérer les temporalités	6- À quel type d'outils ou de technologies avez-vous recours pour vous aider à organiser votre temps ? outils personnels : calendriers, moyen de communication Outils d'entreprise : CET, comptes, télétravail, ordinateur portable, réseau/cloud / Smartphone. Outils autres : la sous-traitance (salarié, familiale ou autre)
<b>7- Le rapport au temps en général</b>	
Le rapport au temps général	1- De manière générale, disposez-vous de suffisamment de temps ? Si vous en aviez davantage, à quoi le consacriez-vous ? Si vous en aviez davantage, cherchiez-vous à faire plus ou à faire autrement ? Qu'en pensent vos proches ?
	2- Pour vivre mieux, diriez-vous qu'il faut gagner plus d'argent ou avoir plus de temps ?
	3- De manière générale, diriez-vous que vous pouvez choisir la répartition/ l'utilisation de votre temps ou qu'elle vous est davantage imposée ? Expliquez.
	4- De manière générale, diriez-vous que vous arrivez à trouver un « équilibre » entre temps professionnels et temps personnels ?
	5- Seriez-vous prêt à continuer dans les conditions actuelles ? À réduire votre temps de travail ?
<b>Plage libre</b>	Avez-vous d'autres éléments à rajouter au sujet de l'organisation de vos temps ?
	Avez-vous un commentaire ou une question au sujet du déroulement de cet entretien ?

Tableau 39 - Guide d'entretien enquête n°2

## Annexe 11- Population enquête n°2 - articulation des temps

Prénom d'emprunt	Age	Sexe	Niveau d'étude	Métier	Secteur d'activité	Type de contrat	Temps du contrat	Revenu (€)	Situation conjugale	Enfants à charge
Geek- SSII de la région toulousaine										
Benjamin	33	M	Bac+5	Ingénieur	Service	CDI	36,5	2 500 €	Mariage	1
Kids – Crèche associative de la région toulousaine										
Elodie	30	F	CAP / BEP	Aide auxiliaire puériculture	Service	CDD	32	1 100 €	Célibat	1
Fabienne	36	F	Bac+3	Infirmière	Service	CDI	35	1 600 €	Couple	2
Agnès	53	F	Bac	Aide auxiliaire puériculture	Service	CDI	32	1 080 €	Couple	0
Tatiana	34	F	Bac+2	Auxiliaire puériculture	Service	CDD	24	900 €	Couple	0
Yvette	50	F	Bac+2	Auxiliaire puériculture	Service	CDI	34	1 650 €	Mariage	1
Knox – Caisse régionale d'un établissement bancaire français										
Marc	50	M	Bac+5	Contrôleur de gestion	Service	CDI	Forfait jour	5 267 €	Mariage	1
Lila	32	F	Bac+5	Banquière	Service	CDI	Forfait jour	3 500 €	Couple	1
Annabelle	35	F	Bac+3	Banquière	Service	CDI	35	2 683 €	Couple	2
Geneviève	36	F	Bac+5	Banquière	Service	CDI	32%	1 958 €	Mariage	3
Elisa	37	F	Bac+5	Banquière	Service	CDI	Forfait jour	5 375 €	Mariage	2
Mail – Branche numérique d'une grande entreprise française en restructuration										
Mathieu	41	M	Bac+4	Ingénieur	Service	CDI	Forfait jour	4 200 €	Couple	1
Chantal	49	F	Bac+5	Cadre dirigeante	Service	CDI	Forfait jour	6 983 €	Mariage	3
Inès	38	F	Bac+5	Cheffe de projet	Service	CDI	Forfait jour	4 500 €	Pacs	3
Sylviane	54	F	Bac+5	Cadre dirigeante	Service	CDI	Forfait jour	13 167 €	Mariage	0
Cyril	43	M	Bac+5	Cadre dirigeant	Service	CDI	Forfait jour	4 300 €	Célibat	0
Nerd – SSII située en région parisienne										
Francis	34	M	Bac+3	Ingénieur - chef de projet	Service	CDI	Forfait jour	3 200 €	Couple	0
Net – SSII située en région parisienne										
Christophe	40	M	Bac+5	Ingénieur d'étude	Service	CDI	36,5	31 200 €	Couple	1
Jean	57	M	Bac+5	Ingénieur	Service	CDI	Forfait jour	4 900 €	Pacs	0
Jean-François	49	M	Bac+5	Ingénieur	Service	CDI	38,5	2 383 €	Célibat	0
Thomas	39	M	Bac+5	Ingénieur	Service	CDI	36,5	1 925 €	Couple	0
Slave – association d'aide au maintien à domicile située dans le département du Nord.										
Isabelle	54	F	CAP / BEP	Auxiliaire de vie	Service	CDI	35	1 250 €	Célibat	0
Coralie	39	F	CAP / BEP	Auxiliaire de vie	Service	CDI	25	850 €	Célibat	0
Béatrice	42	F	Bac+2	Auxiliaire de vie	Service	CDI	35	1 100 €	Célibat	1
Juliette	28	F	Bac	Auxiliaire de vie	Service	CDI	32	1 050 €	Mariage	1
Zoé	36	F	CAP / BEP	Auxiliaire de vie	Service	CDI	30	950 €	Couple	1
Aurélié	45	F	CAP / BEP	Auxiliaire de vie	Service	CDI	28	750 €	Célibat	1
Marie	38	F	CAP / BEP	Auxiliaire de vie	Service	CDI	32	1 000 €	Mariage	1
Charlotte	43	F	CAP / BEP	Auxiliaire de vie	Service	CDI	35	700 €	Mariage	1
Emma	44	F	5ème	Auxiliaire de vie	Service	CDI	20	1 100 €	Célibat	1
Brigitte	31	F	CAP / BEP	Auxiliaire de vie	Service	CDI	25	900 €	Célibat	0
Olivia	30	F	Bac+5	Négociatrice	Association	CDI	35	2 200 €	Couple	0
Speedcoffee – Etablissement parisien appartenant à une chaîne de restauration rapide étrangère										

Karim	32	M	Bac	Opération/mangement	Service	CDI	Forfait jour	2 300 €	Couple	4
Vegas – Commerce de proximité appartenant à une enseigne de grande distribution (région toulousaine)										
Amin	31	M	Bac+5	Ingénieur	Service	CDI	35	1 300 €	Célibat	0
Pierre	32	M	Bac+2	Cadre	Service	CDI	Forfait jour	1 450 €	Mariage	0
Watch – Garderie de la région toulousaine										
Elisabeth	31	F	Bac	Cadre	Service	CDII	32	1 150 €	Mariage	2
Zen – établissement hôtelier situé dans l'agglomération toulousaine et appartenant à une chaîne nationale										
Paolo	26	M	Bac+5	Hôtellerie-ingénieur	Service	Intérim	12+35	1 000 €	Célibat	0
Rose	51	F	Bac+3	Femme de ménage	Service	CDII	44	1 500 €	Célibat	1
Adèle	41	F	Bac	Cheffe de rang	Service	CDI	39	1 480 €	Célibat	1
Julien	40	M	Bac+2	Chef de cuisine	Service	CDI	39	1 650 €	Mariage	2
Alain	45	M	CAP / BEP	Directeur restauration	Service	CDI	39	2 050 €	Couple	2

Tableau 40 - Population enquête n°2

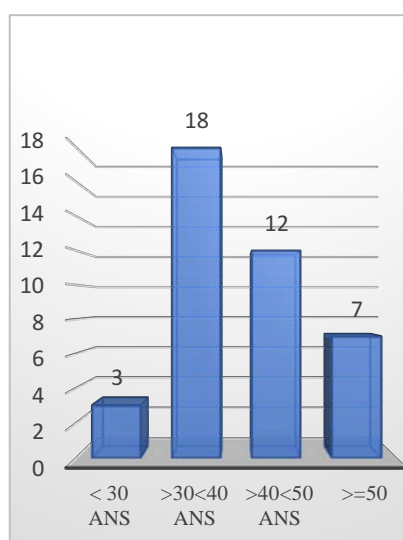


Figure 51 - Age moyen enquête 2

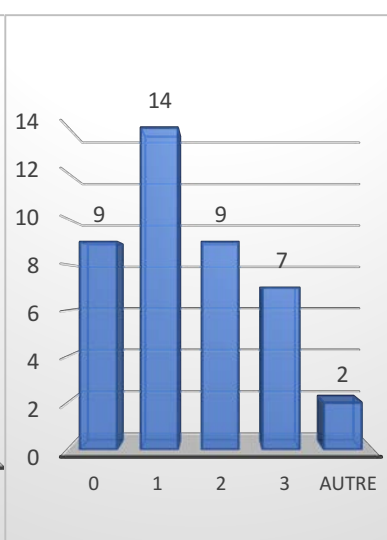


Figure 49 - Nombre d'enfant à charge enquête 2

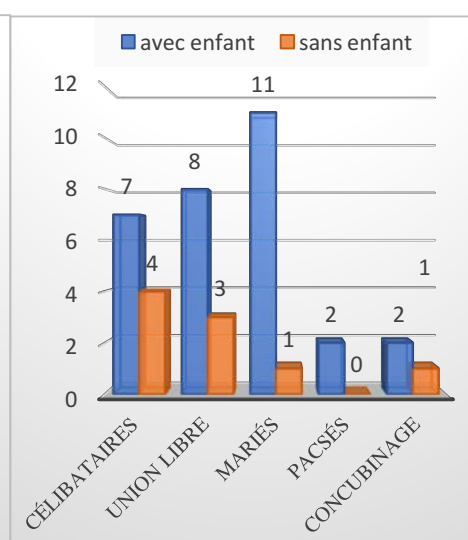


Figure 50 - Statut conjugal et enfants à charge enquête 2

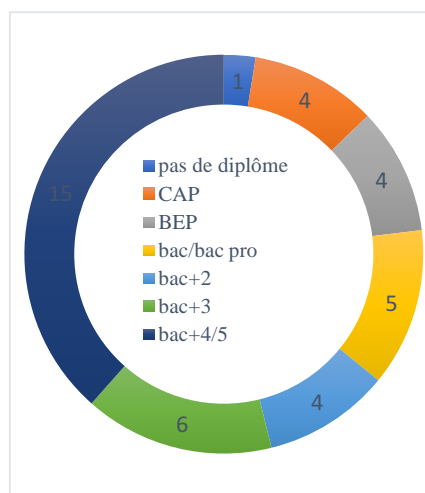


Figure 54 - Niveau d'étude enquête 2

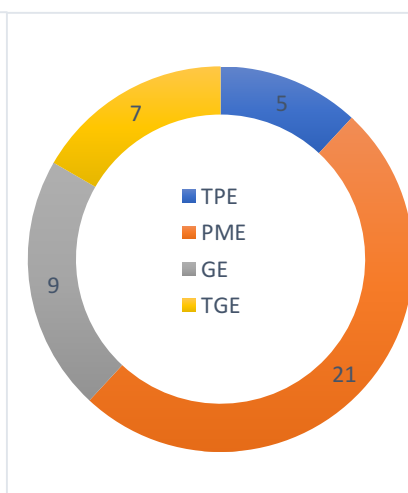


Figure 52 - Taille des entreprises enquête 2

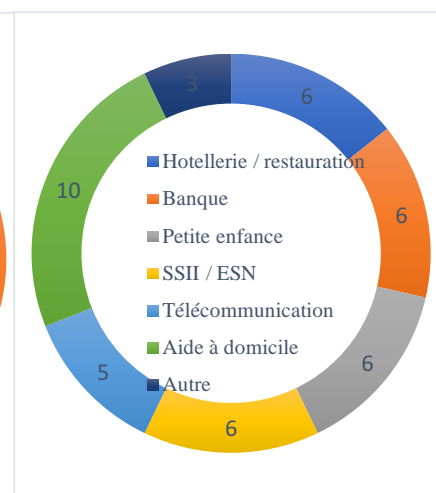


Figure 53 - Secteur d'activité enquête 2

## Annexe 12 – Synthèse des variables significatives par classes

Catégories de variables	Variables
Contexte de la négociation	Date et lieu de signature de l'accord. Partenaires sociaux engagés dans la négociation.
Caractéristique de l'accord négocié	Durée de validité de l'accord. Type de « règle » négociée.
Caractéristique des « entreprises »	Secteur d'activité de l'entreprise. Taille de l'entreprise. Appartenance à un groupe.
Légitimation/rationalité de l'accord	Objet de l'accord. Contexte de la négociation.
Fonctionnement général	Initiative de l'ouverture. Durée de vie du compte. Quels sont les salariés éligibles. Type de contrats requis. Ancienneté requise. Types de comptes possibles. Statut de l'usager durant le congé CET. Existence de régimes exceptionnels. Existence d'un mécanisme d'assurance. Possibilités de portage.
Modalités d'alimentation	Encadrement de l'alimentation. Initiative de l'épargne. Besoin de l'aval hiérarchique. Types de temps pouvant être capitalisés. Types d'alimentation en argent. Abondement de l'employeur.
Modalités d'utilisation	Utilisation imposée. Utilisation refusée. Modalités de déclenchement. Types de congés pouvant être demandés. Encadrement de l'utilisation en temps. Utilisation sous forme numéraire. Encadrement de l'utilisation numéraire. Existence d'un abondement de l'employeur.
Modalités de renonciation	Conditions de renoncations à l'usage du CET. Modalité de perception des fonds épargnés.

Tableau 41 - Tableau récapitulatif des catégories de variables pouvant être significativement corrélées aux classes d'accords



Catégories de variables	Variables significatives pour la classe 1	Modalités
Contexte de la négociation	Année de signature	2008
	Département de signature	Paris
	Partenaires sociaux engagés	La CFTC & La CFE-CGC sont présents et signent. La CGT et la CFDT sont observatrices.
Type d'accord négocié	Durée de validité	2 à 18 mois
	Type de « règle ? » négociée	Avenant à un accord existant
Caractéristique des « entreprises »	Taille de l'entreprise	Entreprises de taille intermédiaire
	Type de structure	Banques et Assurances
Contexte d'entreprise et objet de la négociation	Objet de l'accord	Modifier l'utilisation du CET Harmonisation des temps sociaux Monétisation exceptionnelle
Modalités d'utilisation	Utilisation refusée	Clauses suspensives-argent

Tableau 42 - Variables significatives pour la classe 1 (n=270)

Catégories de variables	Variables significatives pour la classe 2	Modalités
Contexte de la négociation	Département de signature	Département 9 -11 et 65
	Partenaires sociaux engagés	Syndicats indépendants
Type d'accord négocié	Durée de validité	Indéterminée
	Type de « règle ? » négociée	Accord d'entreprise qui crée un CET
Caractéristique des « entreprises »	Appartenance à un groupe	Non Grandes entreprises
Contexte d'entreprise et objet de la négociation	Objet de l'accord	Epargner du temps Planifier les temps de vie
Fonctionnement général	Quels sont les salariés éligibles	Les salariés seniors
	Ancienneté requise	1 an
	Type de compte possible	CET Fin de Carrière
Modalités d'alimentation	Besoin de l'aval hiérarchique	Pour les alimentations en temps
	Types de temps pouvant être capitalisés	Plafond annuel et global d'épargne en temps
	Types d'alimentation en argent	Congés Annuels - RTT - Ancienneté - Récupération.
Modalités d'utilisation	Modalités de déclenchement	Epargne immobilisée Durée limite pour utiliser l'épargne Besoin de solder le compte
	Types de congés pouvant être demandés	Congés sans solde

Tableau 43 - Variables significatives pour la classe 2 (n=186)

Catégories de variables	Variables significatives pour la classe 3	Modalités
Contexte de la négociation	Département de signature	Département 6 & 13
	Partenaires sociaux engagés	Syndicats indépendants
Type d'accord négocié	Durée de validité	Indéterminée
	Type de « règle ? » négociée	Accord d'entreprise qui crée le CET
Caractéristique des « entreprises »	Taille de l'entreprise	Très grandes entreprises
	Type de structure	Fonction publique territoriale
Fonctionnement général	Quels sont les salariés éligibles	Tous les salariés
	Type de contrats requis	CDI
	Ancienneté requise	1 an
	Statut de l'usager durant le congés CET	Contrat effectif Contrat suspendu
	Possibilités de portage	Automatique pour changement de statut juridique de l'entreprise
Modalités d'alimentation	Encadrement de l'alimentation	Plafond annuel d'épargne en temps
	Types de temps pouvant être capitalisés	Congés Annuel - RTT - Repos compensateur.
	Abondement de l'employeur	En temps
Modalités d'utilisation	Utilisation imposée	Réduction de l'activité
	Utilisation refusée	Certaines périodes de l'année.
	Modalité de déclenchement	Par lettre recommandée
	Types de congés pouvant être demandés	Sabbatique - Parental d'éducation - Fin de carrière - Création ou reprise d'entreprise - Passage à temps partiel - Solidarité parentale et Solidarité internationale.
	Encadrement de l'utilisation en temps	Durée minimum et maximum Possibilités de refus Possibilités de report
	Utilisation sous forme numéraire	Complément de revenu - rémunération
	Encadrement de l'utilisation numéraire	Montant maximum d'utilisation.
Modalités de renonciation	Conditions de renonciation	Justifier la clôture du compte
	Modalité de perception des fonds épargnés.	En argent immédiat En temps différé

Tableau 44 - Variables significatives pour la classe 3 (n=119)

Catégories de variables	Variables significatives pour la classe 4	Modalités
Contexte de la négociation	Département de signature	32
Type d'accord négocié	Durée de validité	3 à 4 ans.
Contexte d'entreprise et objet de la négociation Fonctionnement général	Objet de l'accord	Epargner du temps – Monétisation - Planifier les temps de vie
	Durée de vie du compte	Inférieure à 1 an - Supérieure à 3 ans
	Type de contrats requis	CDI
	Ancienneté requise	6 mois à 1 an
	Statut de l'utilisateur durant le congés CET	Contrat de travail effectif
	Possibilités de portage	Vers une nouvelle entreprise
Modalités d'alimentation	Encadrement de l'alimentation	Plafond annuel temps/argent Plafond total temps/argent
	Initiative de l'épargne	Automatique
	Types de temps pouvant être capitalisés	Congés annuels - jours de récupération - Dépassement de forfait
	Types d'alimentation en argent	Primes.
Modalités d'utilisation	Utilisation refusée	Conditions de service
	Modalités de déclenchement	Minimum avant utilisation Immobilisation 2 ans Lettre recommandée
	Types de congés pouvant être demandés	Non spécifiés - Sabbatique - création ou reprise d'entreprises - Parental d'éducation - Solidarité internationale - Sans solde - Formation - Cessation progressive d'activité - Passage à temps partiel - Maternité/ paternité.
	Encadrement de l'utilisation en temps	Possibilité de report Possibilité de refus Durée mini 1 semaine Durée maxi 1 mois
	Utilisation sous forme numéraire	Complément de revenu - Monétisation - Rachat de trimestre.
	Encadrement de l'utilisation numéraire	Lettre recommandée Accusé de réception Minimum d'utilisation Besoin de justifier l'utilisation
Modalités de renonciation	Conditions de renonciation	Justifier le caractère exceptionnel
	Modalité de perception des fonds épargnés.	Paiement solde immédiat Paiement solde échelonné

Tableau 45 - Variables significatives pour la classe 4 (n=81)

Catégories de variables	Variables significatives pour la classe 5	Modalités
Contexte de la négociation	Département de signature	69
	Partenaires sociaux engagés	La CGT est spectateur de la négociation
Type d'accord négocié	Type de « règle ? » négociée	Création de CET
Contexte d'entreprise et objet de la négociation	Objet de l'accord	Epargner du temps
Fonctionnement général	Initiative de l'ouverture	Personnelle - Automatique
	Quels sont les salariés éligibles	Les cadres
	Type de contrats requis	CDI
	Ancienneté requise	6 mois
	Statut de l'utilisateur durant le congés CET	A définir
	Existence de régimes exceptionnels	Salariés de plus de 45 ans
Modalités d'alimentation	Initiative de l'épargne	Personnelle - Employeur
	Types de temps pouvant être capitalisés	Congés annuels - RTT - Congés conventionnels.
	Types d'alimentation en argent	Primes - Intéressement - Participation - Epargne d'entreprise
Modalités d'utilisation	Utilisation refusée	Raisons de service
	Modalités de déclenchement	Minimum avant utilisation Plafond déclencheur d'utilisation Durée limitée pour utiliser l'épargne Immobilisation de l'épargne (1 à 2 ans) Par lettre recommandée
	Types de congés pouvant être demandés	Non spécifiés - Sans solde - Sabbatiques - Parental d'éducation - Maternité/paternité - Solidarité parentale - Formation - Création ou reprise d'entreprises - Convenance personnelle - Passage à temps partiel - Cessation progressive d'activité - Fin de carrière.
	Encadrement de l'utilisation en temps	Possibilités de refus Possibilités de report Besoins de justifications (tous sauf convenance personnelle)
	Utilisation sous forme numéraire	Complément de revenu Rachat de trimestre Complément de salaire
	Encadrement de l'utilisation numéraire	Lettre recommandée
	Existence d'un abondement de l'employeur	Solidarité parentale Formation Fin de carrière
	Modalités de renonciation	Conditions de renonciation
Modalité de perception des fonds épargnés		Paiement solde Prise de congés échelonnée

Tableau 46 - Variables significatives pour la classe 5 (n=73)

Catégories de variables	Variables significatives pour la classe 6	Modalités
Type d'accord négocié	Type de « règle ? » négociée	Accord d'entreprise
Caractéristique « entreprises »	Appartenance à un groupe	Oui
Contexte d'entreprise et objet de la négociation	Objet de l'accord	Epargner du temps Monétisation Epargner de l'argent Harmonisation des temps sociaux
Fonctionnement général	Durée de vie du compte	1 à 3 ans
	Type de contrats requis	CDI
	Ancienneté requise	1 à 2 ans
	Statut de l'usager durant le congés CET	Contrat suspendu- Contrat effectif-Disposition légale
	Existence de régimes exceptionnels	Salariés de plus de 50 ans
	Existence d'un mécanisme d'assurance	AGS Assurance « complémentaire »
	Possibilités de portage	Automatique pour changement de statut juridique de l'entreprise Au sein d'un groupe Vers une nouvelle entreprise
Modalités d'alimentation	Encadrement de l'alimentation	Plafond annuel temps/argent Plafond total temps/argent Possibilité refus épargne temps
	Types de temps pouvant être capitalisés	Ancienneté - RTT - CA - Fractionnement - dépassement de forfait et congés conventionnels.
	Types d'alimentation en argent	Intéressement - 13ème mois - primes - épargne d'entreprise - autres - salaire et participation
Modalités d'utilisation	Utilisation imposée	Réduction de l'activité
	Modalités de déclenchement	Plafond déclencheur Liquider le surplus d'épargne
	Types de congés pouvant être demandés	Sans soldes - Sabbatique - Parental d'éducation - Solidarité parentale - Solidarité internationale - Formation - Création ou reprise d'entreprises - Convenance personnelle - Passage à temps partiel - Cessation progressive d'activité - Fin de carrière.
	Encadrement de l'utilisation en temps	Durée mini (1 semaine) -Durée maximum (1 mois)- Possibilité de refus-convenance personnelle- Possibilité d'extension
	Utilisation sous forme numéraire	Complément de revenu - Rachat de trimestre - Complémentaire retraite - Placement d'entreprises (PEI-PEE) - Monétisation et Placement PERCO.
Modalités de renonciation	Modalité de perception des fonds épargnés.	Paiement solde
		Transfert vers autres CET

Tableau 47 - Variables significatives pour la classe 6 (n=65)

Catégories de variables	Variables significatives pour la classe 7	Modalités
Contexte de la négociation	Partenaires sociaux engagés	SUD
Caractéristique des entreprises	Type de structure	Associations
Fonctionnement général	Type de contrats requis	CDI
	Ancienneté requise	1 an
	Existence de régimes exceptionnels	Salariés de plus de 45 ans
	Possibilités de portage	Automatique pour changement de statut juridique de l'entreprise Au sein d'un groupe Vers une nouvelle entreprise
Modalités d'alimentation	Initiative de l'épargne	Plafond annuel et global d'épargne en temps
	Types de temps pouvant être capitalisés	Congés Annuel - RTT - Repos compensateur.
	Types d'alimentation en argent	Primes - éléments de salaire.
Modalités d'utilisation	Modalité de déclenchement	Plafond déclencheur (AGS)
	Types de congés pouvant être demandés	Sabbatique - Convenance personnelle - Parental d'éducation - Création ou reprise d'entreprise - Fin de carrière - Ponctuel - Formation - Solidarité internationale - Cessation progressive d'activité.
	Encadrement de l'utilisation en temps	Durée mini Durée maxi Possibilités de refus Besoins de justifications -pour les projets personnels- Possibilité d'extension –sans solde-
	Utilisation sous forme numéraire	Rachat de trimestre - PERCO - Monétisation.
	Encadrement de l'utilisation numéraire	Possibilité de refus Besoin de justifier Besoin de justifier situation exceptionnelle.
Modalités de renonciation	Conditions de renonciation	Besoin de justification
	Modalité de perception des fonds épargnés.	Prise de congés

Tableau 48 - Variables significatives pour la classe 7 (n=46)

Catégories de variables	Variables significatives pour la classe 8	Modalités
Contexte de la négociation	Département de signature	31
	Partenaires sociaux engagés	FO - avec la participation de la CGT
Type d'accord négocié	Durée de validité	Accord à durée déterminée (- de 6 mois)
Caractéristique des entreprises	Appartenance à un groupe	Oui
Contexte d'entreprise et objet de la négociation	Objet de l'accord	Planifier les temps de vie
	Contexte de la négociation	Social d'entreprise
Fonctionnement général	Quels sont les salariés éligibles	Tous les salariés
	Ancienneté requise	6 mois
	Types de comptes possibles	CET individuel/CET Fin de Carrière
	Statut de l'usager durant le congés CET	Contrat suspendu
	Possibilités de portage	Au sein d'un groupe Vers une nouvelle entreprise
Modalités d'alimentation	Initiative de l'épargne	Individuelle Employeur (en argent)
	Types de temps pouvant être capitalisés	Congés annuels - RTT - Heures supplémentaires - Repos compensateurs - Congés d'ancienneté - de mission.
	Types d'alimentation en argent	Primes - 13ème mois - Intéressement - Ancienneté - Participation - Salaire
	Abondement de l'employeur	Pour les sommes épargnées en argent.
Modalités d'utilisation	Utilisation refusée	Pour raison de service
	Modalités de déclenchement	Durée limitée pour utiliser l'épargne Liquidation du surplus
	Types de congés pouvant être demandés	Convenance personnelle - fin de carrière - Ponctuels ou Autres.
	Encadrement de l'utilisation en temps	Besoin de justifier si fin de carrière. Possibilité de refus si Ponctuel et Convenance personnelle.
	Utilisation sous forme numéraire	Monétisation.
	Encadrement de l'utilisation numéraire	Immobilisation des sommes épargnées
	Existence d'un abondement de l'employeur	Pour la fin de carrière en temps Pour les utilisations en argent
Modalités de renonciation	Modalité de perception des fonds épargnés	Transfert vers autres CET Consignation CDC

Tableau 49 - Variables significatives pour la classe 8 (n=40)



## Glossaire

AFET	Association Française pour l'Excellence Territoriale
AGS	L'Association pour la gestion du régime de Garantie des créances des Salariés
ANACT	Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail
ANSES	Agence nationale de sécurité sanitaire
AP-HP	Assistance publique - Hôpitaux de Paris
ATT	Augmentation du temps de travail
CA	Congés annuels
CDD	Contrat à durée déterminée
CDI	Contrat à durée indéterminée
CET	Compte épargne-temps
CFDT	Confédération française démocratique du travail
CFTC	Confédération française des travailleurs chrétiens
CFE-CGC	Confédération française de l'encadrement - Confédération générale des cadres
CGT	Confédération générale du travail
CLAE	Centres de loisirs associés à l'École
CNAF	Caisse Nationale des Allocations Familiales
DIRRECTE	Direction Régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi
DARES	Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques
DATAR	Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale
DRESS	Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques du <b>Ministère</b> de la santé
Ecmos	Enquête sur le coût de la main d'œuvre et la structure des salariés
EDT	Emploi du temps
EWCS	European Working Conditions Surveys

ETI	Entreprise de taille intermédiaire
FO	Force Ouvrière
FPH	Fonction publique hospitalière
FPT	Fonction publique territoriale
GE	Grande Entreprise
IGAS	Inspection générale des affaires sociales
INED	Institut national d'études démographiques
INRS	Institut national de recherche et de sécurité
Insee	Institut national de la statistique et des études économiques
JNTA	Jours non travaillés d'autonomie
JRTT	Jour de réduction du temps de travail
MDG	Réduction du temps de travail
ONPE	Observatoire National de la Protection de l'Enfance
OPE	Observatoire de la parentalité en entreprise
PCS	Profession et Catégorie Socioprofessionnelle
PME	Petite et moyenne entreprise
RH	Ressources humaines
RTT	Réduction du Temps de travail
SFIO	Section française de l'Internationale ouvrière
TPE	Très petite entreprise
UNSA	Union nationale des syndicats autonomes
VSD	Vendredi, Samedi, Dimanche

## Index des figures et tableaux

Figure 1 - Répartition géographique des accords CET .....	116
Figure 2 - Méthode de caractérisation des classes d'accords .....	120
Figure 3 - Synthèse des étapes de la méthodologie quantitative d'analyse des accords CET	123
Figure 4 - Séquences du guide d'entretien enquête 1 - détenteurs de CET.....	127
Figure 5 - Séquences du guide d'entretien enquête 1 - "experts" du CET .....	128
Figure 6 - Répartition de la population de l'enquête n°1 portant sur le CET.....	130
Figure 7 - Séquences du guide d'entretien enquête 2.....	132
Figure 8 - Répartition de la population de l'enquête n°2 portant sur les pratiques d'articulation des temps sociaux. ....	134
Figure 9 - Nombre d'accords CET signés de 2006 à 2013.....	145
Figure 10 - Fréquence des différents objets des accords .....	149
Figure 11 - Taux de présence et de signature des syndicats .....	154
Figure 12 - Présence syndicale et niveau de représentativité nationale.....	154
Figure 13 - Evolution du taux de présence syndicale .....	155
Figure 14 - Présence syndicale et taux de signature .....	155
Figure 15 - Types d'alimentation des CET .....	158
Figure 16 - Modalités d'alimentation du CET en temps .....	159
Figure 17 - Limites quantitatives encadrant l'épargne de temps.....	160
Figure 18 - Modalités d'alimentation des CET en argent .....	162
Figure 19 - Limites quantitatives à l'épargne en argent .....	163
Figure 20 - Modalités d'utilisations de l'épargne .....	165
Figure 21 - Modalités d'utilisation de l'épargne sous forme de temps .....	166
Figure 22 - Fréquence des modalités d'utilisation de l'épargne en argent .....	167
Figure 23 - Limites quantitatives à l'utilisation de l'épargne en temps.....	168
Figure 24 - Impositions et restrictions d'utilisation de l'épargne en temps.....	170
Figure 25 - Cadre réglementaire de l'utilisation en argent.....	172
Figure 26 - Modalités de clôture des CET .....	173
Figure 27 - Modalités de perception de l'épargne en cas de clôture .....	173
Figure 28 - Critères pouvant restreindre l'accès au dispositif .....	178
Figure 29 - Niveaux de subordination de la prise de congés à l'approbation de l'employeur	182

Figure 30 - Types de congés et abondements de l'employeur .....	187
Figure 31 - Taille des différentes classes d'accords .....	196
Figure 32 - Finalités des classes d'accords CET .....	225
Figure 33 - Stratégies d'alimentation des salariés .....	244
Figure 34 - Stratégies d'utilisation de l'épargne-temps .....	254
Figure 35 - Prévisions d'utilisations et utilisation observée de l'épargne-temps.....	261
Figure 36 - Motifs de l'alimentation en fonction de l'âge des salariés .....	262
Figure 37 - Type d'utilisation en fonction de l'âge des salariés .....	262
Figure 38 - Type d'utilisation selon le sexe des salariés .....	263
Figure 39 - Type d'alimentation selon le sexe des salariés .....	263
Figure 40 - Déterminants des stratégies d'articulation.....	312
Figure 41 - Processus d'élaboration des stratégies d'articulation.....	314
Figure 42 - Répartition des temps quotidiens selon les sexes - données adaptées de l'enquête "Emploi du temps" 2009-2010 Insee. ....	358
Figure 43 - Vue 3D du résidu de Pearson ajusté (année de signature et classes d'accords) ..	455
Figure 44 - Nombre d'enfants à charge enquête 1 .....	462
Figure 45 - Age moyen population enquête 1.....	462
Figure 46 - Statut conjugal enquête 1 .....	462
Figure 47 - Secteur d'activité enquête 1 .....	462
Figure 48 - Taille des entreprises enquête 1 .....	462
Figure 49 - Nombre d'enfant à charge enquête 2 .....	471
Figure 50 - Statut conjugal et enfants à charge enquête 2 .....	471
Figure 51 - Age moyen enquête 2.....	471
Figure 52 - Taille des entreprises enquête 2 .....	471
Figure 53 - Secteur d'activité enquête 2.....	471
Figure 54 - Niveau d'étude enquête 2 .....	471

Tableau 1 - Répartition des accords CET par département .....	116
Tableau 2 - Principales évolutions législatives du CET dans le secteur privé.....	143
Tableau 3 - Principales évolutions législatives du CET dans le secteur public.....	144
Tableau 4 - Synthèse des éléments de contexte de négociation selon les classes d'accords..	218
Tableau 5 - Synthèse des utilisations possibles du CET en fonction des types d'accords ....	222
Tableau 6 - Déterminants de la stratégie de préférence pour les temps professionnels .....	317
Tableau 7 - Déterminants de la stratégie de renoncement aux temps personnels.....	319
Tableau 8 – Déterminants de la stratégie d’endiguement des temps personnels.....	322
Tableau 9 – Déterminants de la stratégie d’endiguement des temps familiaux.....	324
Tableau 10 - Déterminants de la stratégie d’endiguement des temps professionnels.....	328
Tableau 11 – Déterminants de la stratégie de cohabitation des temps sociaux .....	330
Tableau 12 – Déterminants de la stratégie de métissage des temps .....	333
Tableau 13 - Déterminants de la stratégie du laissé faire. ....	335
Tableau 14 - Caractéristiques sociodémographiques- stratégie de la préférence pour les temps professionnels .....	337
Tableau 15 - Caractéristiques sociodémographiques- stratégie du renoncement à la vie privée .....	337
Tableau 16 - Caractéristiques sociodémographiques- stratégie du containment.....	340
Tableau 17 - Caractéristiques sociodémographiques- stratégie de la cohabitation des temps	342
Tableau 18 - Caractéristiques sociodémographiques- stratégie du métissage.....	343
Tableau 19 - Caractéristiques sociodémographiques- stratégie du laissé faire.....	344
Tableau 20 - Synthèse des caractéristiques sociodémographiques des salariés en fonction des stratégies d'articulation .....	345
Tableau 21 - Grille d'encodage - Informations générales .....	438
Tableau 22 - Grille d'encodage - les partenaires sociaux.....	439
Tableau 23 - Grille d'encodage - fonctionnement global du CET .....	439
Tableau 24 - Grille d'encodage - procédures d'ouverture du CET.....	440
Tableau 25 - Grille d'encodage - mécanismes d'alimentation du CET .....	440
Tableau 26 - Grille d'encodage - conditions d'utilisations du CET .....	441
Tableau 27 - Grille d'encodage - formes d'utilisations du CET .....	442
Tableau 28 - Grille d'encodage - formes d'utilisations en argent du CET .....	443
Tableau 29 - Grille d'encodage - clôture du CET .....	443
Tableau 30 - Inertie intra et interclasses pour $k = 3$ à $10$ .....	445

Tableau 31 - Détail du calcul de l'inertie pour K = 1 à 10.....	445
Tableau 32 - Nombre de variables significatives pour K = 3 à 10 .....	445
Tableau 33 - Taille des classes en fonction du nombre de K de classes.....	446
Tableau 34 – Contribution à l'analyse de la variance - F de Fischer et liste des variables significatives pour K=10.....	452
Tableau 35 - Test d'indépendance entre les lignes et les colonnes (Département / Classe K=8) .....	453
Tableau 36 - Khi <sup>2</sup> par case (Année de signature / Classe K=8).....	453
Tableau 37 - Résidus (Pearson) (Année de signature / Classe K=8).....	454
Tableau 38 - Résidus (Ajustés) (Année de signature / Classe K=8.....	454
Tableau 39 - Guide d'entretien enquête n°2 .....	469
Tableau 40 - Population enquête n°2.....	471
Tableau 41 - Tableau récapitulatif des catégories de variables pouvant être significativement corrélées aux classes d'accords.....	472
Tableau 42 - Variables significatives pour la classe 1 (n=270).....	473
Tableau 43 - Variables significatives pour la classe 2 (n=186).....	474
Tableau 44 - Variables significatives pour la classe 3 (n=119).....	475
Tableau 45 - Variables significatives pour la classe 4 (n=81).....	476
Tableau 46 - Variables significatives pour la classe 5 (n=73).....	477
Tableau 47 - Variables significatives pour la classe 6 (n=65).....	478
Tableau 48 - Variables significatives pour la classe 7 (n=46).....	479
Tableau 49 - Variables significatives pour la classe 8 (n=40).....	480

**Résumé :**

Où va le temps de travail ? Cette thèse reprend et tente de prolonger cette interrogation formulée, il y a presque vingt ans.

En s'appuyant sur une étude quantitative et qualitative des dispositifs négociés de compte épargne-temps et des stratégies d'articulation des temps sociaux mises en œuvre par les salariés, cette thèse donne corps à la notion de désynchronisation. En admettant que l'industrialisation ait conduit à une synchronisation des temps professionnels et sociaux, cette recherche s'attache à montrer que ce mouvement s'est inversé. Elle dessine les contours d'un phénomène en construction, qui permet des configurations individuelles des temps et généralise ses marchandages. La thèse dresse le bilan de cette évolution en matière d'égalité, de classes et de genre ; elle expose les possibilités d'articulation temporelle et les risques relatifs à l'isolement et au maintien du lien social. En cherchant à faire la lumière sur le phénomène de désynchronisation, cette thèse s'interroge sur l'avènement d'un nouvel ordre temporel : le marché des temps.

**Mots clés :** Temps sociaux, travail, articulation, désynchronisation, compte épargne-temps, ordre temporel, marché des temps.

**Summary:**

Where is working time going? This thesis resumes and attempts to extend this query/question formulated almost twenty years ago.

Based on a quantitative and qualitative study of negotiated time-saving accounts, and on employees' strategies for social times articulation, this PhD thesis gives substance to the notion of desynchronization. Assuming that industrialization has led to a synchronization of professional and social times, it seeks to show that this movement has been reversed. It describes this phenomenon under construction, which allows individual configurations and generalizes time bargaining. It assesses class and gender equality; it exposes the opportunities for time articulation; it qualifies the risks of isolation and reveals the consequences for social ties. In seeking to shed light on the phenomenon of desynchronization, this thesis questions the advent of a new temporal order: the market of times.

**Key words:** Social times, Work, Conciliation, Desynchronization , time-saving account, temporal order, market of times.