LA CONCILIATION DES TEMPS

Jens Thoemmes (Directeur de Recherche au CNRS, Responsable)
Timo Giotto (Doctorant CERTOP)

Centre d'Etude et de Recherche Travail, Organisation et Pouvoir
UMR5044 - UTM-CNRS, Toulouse

Rapport final Juin 2016

Agence d'objectifs IRES

Centre d'Etude et de Recherche Travail, Organisation et Pouvoir
UMR5044 - UTM-CNRS, Toulouse
Université Toulouse Jean Jaurès Toulouse II
Maison de la Recherche
5, allée Antonio Machado 31058 Toulouse Cedex 9
Tél. : +33 (0)5 61 50 37 64 – Fax : +33 (0)5 61 50 49 63
certop@univ-tlse2.fr
timogiotto@gmail.com
thoemmes@univ-tlse2.fr

LA CONCILIATION DES TEMPS

Rapport final Juin 2016

Ce rapport a reçu le soutien financier de l'IRES (Institut de recherches économiques et sociales) et a été réalisé dans le cadre de l'Agence d'objectifs.

Introduction 4

1. La conciliation des temps sociaux, définition et enjeux. 6

1.1. Les enjeux de la conciliation 7
1.1.1. Débordement de la sphère professionnelle sur les autres temps sociaux 7
1.1.2. Débordement de la sphère privée sur la sphère professionnelle 14

1.2. Enjeux et conséquences 17
1.2.1. Conséquences sur la vie professionnelle 17
1.2.2. Conséquences sur la vie privée 20

1.3. Méthodologie de l'étude 22
1.3.1. Approche qualitative 22
1.3.2. Approche quantitative 26

2. La conciliation en entreprise 28

2.1. Les dispositifs conventionnels négociés 28
2.1.1. Le Compte Epargne Temps (CET) 28
2.1.2. Autres dispositifs conventionnels –Télétravail/ Temps partiel/ Dispositifs de soutiens à la parentalité et droit à la déconnexion. 43

2.2. Les dispositions non-conventionnelles de la conciliation 48
2.2.1. Les aménagements individualisés des emplois du temps 48
2.2.2. Les « bonnes pratiques » de gestion des temps professionnels 51

3. Les arrangements de la conciliation hors entreprise 55

3.1. Les stratégies pour réduire la pression temporelle en amont. 55
3.1.1. Réduire la place occupée par le travail 55
3.1.2. Cloisonner les temps sociaux 58
3.1.3. Dégager du temps 62

3.2. Les stratégies d'apaisement des conflits temporels à postériori 65
3.2.1. Organiser au quotidien vie professionnelle et privée 65
3.2.2. Accélérer pour gagner du temps 71

3.3. Profils types de conciliateurs 75
3.3.1. Méthodologie de construction des idéaux types 75
3.3.2. Profils des conciliateurs 75

Conclusion – Synthèse des résultats et recommandations 83

1. Bilan de la conciliation des temps 83

2. Recommandations pour les négociations à venir 87

Introduction

Dans un contexte de diversification des formes de travail (CDD, temporaire, intérimaire, autonome), de durées (heures supplémentaires, temps partiels), et d'horaires (fractionnées, week-end, équipes, nuit) les études[1] portant sur la conciliation des temps se sont multipliées durant les dernières décennies. Elles mettent en avant un déséquilibre entre les responsabilités professionnelles et les autres engagements souhaités par les salariés. La conciliation des temps est une problématique transversale qui impacte tout autant le monde de l'entreprise que les sphères privées et familiales. Ces déséquilibres affectent aussi bien la santé des salariés et leurs conditions de vie que les questions d'égalité entre les hommes et les femmes ou la performance en entreprise. Selon « l'observatoire de l'équilibre des temps et de la parentalité en entreprise » (OPE), les initiatives des pouvoirs publics se développent dans la lignée de la Charte de la Parentalité en Entreprise lancée en 2008 ou des « 15 engagements pour l'équilibre des temps de vie » mis en place par le ministère des Droits des femmes, de la Ville, de la Jeunesse et des Sports courant 2013.

La question de la conciliation des temps a été saisie par l'ensemble des acteurs concernés, de la communauté scientifique qui produit les données jusqu'aux politiques qui dressent le cadre juridique et jusqu'aux entreprises qui mettent en place, en accord avec les partenaires sociaux, des dispositifs de conciliation. Les mesures d'aménagements individualisés des horaires de travail, les horaires variables ou flexibles, le temps partiel, le compte épargne temps, les RTT sont autant de dispositifs de conciliation conventionnelle, négociés en entreprise. Or, selon le baromètre 2016[2], les salariés sont toujours en attente de mesures concrètes et leur insatisfaction repart à la hausse. Sur 10 salariés, 9 considèrent l'équilibre des temps de vie comme un sujet de préoccupation important et 7 disent manquer de temps au quotidien. S'ils en avaient davantage ils l'utiliseraient pour leur famille et leurs proches (41%), pour leurs loisirs ou leurs engagements associatifs (36%), pour faire du sport ou se former (26%) pour prendre du temps au quotidien (13%) ou entretenir leur maison (13%). 35% des salariés disent consacrer trop de temps à leur travail et 63% estiment que leur employeur ne sont pas suffisamment impliqués sur les questions de conciliation.

---

[1] CAMPBELL CLARK, S. (2001). «Work cultures and work/family balance», *Journal of Vocational Behavior*, vol. 58, n° 3, p. 348-365.
FUSULIER, B. (dir.) (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.
KIRCHMEYER, C. (1992). «Nonwork participation and work attitudes: A test of scarcity vs. expansion models of personal resources », Human Relations, vol. 45, no 8, p. 775-795.
TREMBLAY, D.-G. (dir.) (2005). *De la conciliation emploi-famille à une politique des temps sociaux!*, Québec, Presses de l'Université du Québec, coll. «Économie politique », 355p.
TREMBLAY, D.-G. (dir.) (2014). *Temporalités sociales, temps prescrits, temps institutionnalisés,* Québec, Presses de l'Université du Québec, 298p.
MEDA, D (2001), *Le temps des femmes, Paris, Champs/Flammarion, 221p.*

[2] Baromètre OPE de la Conciliation entre vie professionnelle, vie personnelle et vie familiale Volet « salariés » 2016 réalisé en partenariat avec l'union nationale des associations familiale - http://www.observatoire-equilibre.com/wp-content/uploads/2016/05/Barom%C3%A8tre-OPE-de-la-conciliation-VPVP-Volet-Salari%C3%A9s-Edition-2016-VD-2juin2016-13h.pdf

Le baromètre de l'OPE, comme la majorité des études, fait état d'un décalage entre les dispositions mises en place au sein des entreprises et les besoins des salariés.
La problématique de la conciliation et du manque de temps ne préjuge pas de l'utilisation que les salariés souhaiteraient en faire. Si certains souhaitent se libérer des contraintes domestiques pour rejoindre le marché du travail, d'autres peuvent souhaiter se libérer des contraintes professionnelles pour s'investir davantage dans la vie privée et familiale. Les questions d'égalité entre homme et femme se retrouvent bien à ce niveau d'articulation où il est question de permettre aux femmes de prendre une place plus importante sur le marché du travail tout en permettant aux hommes de se désengager du monde professionnel au profit de leur vie familiale. Le secteur de l'industrie a historiquement servi de laboratoire aux innovations temporelles. La majorité des dispositifs qui ont marqué l'organisation temporelle contemporaine y sont nés. De la synchronisation des salariés au sein de structures de production, à la pointeuse et au travail posté, jusqu'à la désynchronisation partielle et l'individualisation des temps de travail depuis les années 1970. Or le secteur de l'industrie est aujourd'hui supplanté par celui des services qui seul est créateur d'emploi en France. Une des principales particularités du secteur des services est que les biens produits ne peuvent être stockés et qu'ils doivent donc être consommés simultanément à leur production. Les questions d'aménagements des temps professionnels y sont donc d'autant plus complexes que la production, qui nécessite la présence des salariés, est dépendante de la consommation et donc des clients.

Dans cette perspective, cette étude a pour ambition de mettre en évidence les pratiques de conciliation mises en œuvre dans le secteur des services. Quelles sont les mesures de conciliation existantes ? L'entreprise donne-elle aux salariés les moyens de réaliser leurs équations temporelles personnelles ? Enfin, les temporalités des salariés et leurs propres types de conciliation s'inscrivent-ils dans le cadre de la négociation existante, ou au contraire, indiquent-ils de nouvelles pistes que la négociation collective pourrait explorer dans l'avenir ?

La première partie de ce rapport de recherche est consacrée aux enjeux et aux risques pouvant être imputés à une mauvaise conciliation des temps. A l'approche théorique visant à déduire de la littérature spécialisée les enjeux de la conciliation, nous avons associé une approche empirique mettant en avant les situations rencontrées lors des phases d'entretiens. La seconde partie s'attache à présenter une image de plusieurs dispositions de conciliation présentes en entreprise. Il est question des dispositifs conventionnels négociés, dont le compte épargne temps qui est le sujet d'une analyse quantitative fouillée, ainsi que des dispositions non-conventionnelles caractérisant des arrangements individuels et des « bonnes pratiques ». La troisième partie est centrée sur les stratégies de conciliation mises en place en dehors du monde professionnel. Après avoir présenté les stratégies de réduction de la pression temporelle et d'apaisement des conflits, une typologie des catégories de conciliateurs est mise au jour.
Enfin, en conclusion, le rapport revient sur les principaux résultats de cette étude afin de proposer des pistes de réflexion pour les négociations collectives à venir.

1. **La conciliation des temps sociaux, définition et enjeux.**

Le terme de conciliation revêt deux significations : il désigne d'une part l'ensemble des pratiques individuelles ou collectives relatives à l'organisation des temporalités. Le thème de conciliation peut alors être assimilé à celui d'articulation des temps sociaux. La conciliation désigne d'autre part l'idéal à atteindre, un état d'équilibre entre les différentes sphères de la vie des salariés. Cette seconde approche, davantage normative, s'attache à décrire le but poursuivi et non les actions entreprises. Dans cette perspective la conciliation est un état quasi-théorique que l'articulation des temps vise à atteindre. La dynamique d'articulation est partagée par l'ensemble des salariés qui recherchent une amélioration de leur organisation temporelle, à l'inverse, l'état de conciliation est propre à chaque salarié. Dans le cadre de cette étude, nous entendons le terme de « conciliation » selon sa première acception « l'articulation des temps sociaux », tout en nous dégageant de sa charge idéologique qui pourrait suggérer que le but soit atteint. Nous entendons le terme de conciliation comme l'idée d'organiser les tensions entre différents temps dans une perspective d'amélioration de l'équilibre temporel, tout en nous abstenant de juger de la nature du bien-être de ces équilibres.

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'articule sur le concept de porosité et de perméabilité des temps sociaux. *La perméabilité* des frontières temporelles correspond, selon Campbell Clark (2001), au degré auquel les composantes des différents domaines s'interpénètrent. L'auteure en déduit trois types de perméabilité : spatiale, temporelle et psychologique, pouvant expliquer les débordements d'une sphère sur les autres. Au vu de l'importance du travail dans l'organisation des sociétés occidentales, on constate principalement des débordements négatifs des temps professionnels sur les autres temps sociaux. Il est intéressant de noter que la littérature propose également une lecture contradictoire avec la théorie de l'enrichissement proposée par Kirchmeyer (1992) ou Tremblay (2012 b) qui voit dans l'articulation travail-famille une source d'enrichissement plus que de conflit. Cette approche complémentaire explore l'idée selon laquelle les stratégies de conciliation entre les sphères professionnelles, personnelles et familiales dépendraient de l'éthos du groupe professionnel (Fusulier, 2011). Le choix de la mise en œuvre de certaines mesures de conciliation devrait alors être mis en perspective avec la culture du groupe d'appartenance du salarié.

Cette lecture s'inscrit dans la lignée du concept d'équation temporelle individuelle structurant l'approche en terme d'écologie temporelle développée par William Grossin (1996). L'équation temporelle, ne doit pas être assimilée à une équation mathématique mais davantage à une grille de lecture permettant d'appréhender le rapport individuel qu'entretiennent les salariés à leurs temporalités[3]. Les équations temporelles ne se ressemblent pas, les temps qui peuplent des

[3] « *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, 96 ; 128).*

catégories de références ne s'équivalent pas, mais elles se structurent sur un ensemble de valeurs et de représentations partagées. Selon Grossin, le rapport individuel ou collectif au travail peut entraîner des formes de déséquilibre de l'équation temporelle individuelle. Chercher un déséquilibre revient à s'intéresser aux *« interactions à l'œuvre entre les deux configurations temporelles : l'équation interne et l'architecture externe.* » (Grossin, 1996 ; 126).

1.1. Les enjeux de la conciliation

1.1.1. Débordement de la sphère professionnelle sur les autres temps sociaux

Le débordement des temps professionnels caractérise des situations où le temps de travail empiète sur les autres temps sociaux. Ce phénomène peut être le résultat de l'environnement concurrentiel des entreprises, du modèle économique de l'entreprise, du cadre temporel du métier, des pratiques temporelles en entreprise et enfin du rapport individuel au travail.

- **L'environnement concurrentiel des entreprises conduit à la sous-estimation des temps de production**

L'activité quotidienne des salariés est influencée par le modèle économique de l'entreprise qui lui-même est partiellement défini par l'environnement compétitif dans lequel elle s'inscrit. L'environnement économique est largement dominé par les logiques de marché qui poussent les entreprises à se mettre en concurrence les unes avec les autres. Dans le secteur des services cela est particulièrement visible. Pour vendre leurs services les entreprises tablent sur leur réactivité. Elles estiment que le marché sera emporté par celle qui sera la plus rapide à proposer un service répondant au cahier des charges. Dans le secteur des services, où le « produit » est vendu avant d'être crée, la concurrence se fait sur le prix et les délais de production. Cette concurrence conduit, selon nos résultats, à une sous-évaluation systématique de la durée nécessaire à la réalisation des projets. Cette pratique est par exemple courante dans les milieux de l'ingénierie informatique où les commerciaux qui cherchent à remporter un marché, vont s'engager sur des délais minimums. Pour les entreprises de services du numérique, le prix de vente d'un projet est directement indexé sur le temps nécessaire à sa réalisation ; pour baisser le prix d'un projet et augmenter sa compétitivité prix, l'entreprise va donc sous-évaluer la durée nécessaire à la réalisation du projet**.** De plus, l'évaluation du temps nécessaire à la réalisation d'un projet, qu'ils effectuent avec l'aide des ingénieurs, ne tient généralement pas compte des imprévus. Une fois le marché remporté, le projet est affiné en fonction des besoins du client. Des requêtes de dernières minutes vont alors venir s'ajouter. Dans cette logique, les salariés se retrouvent à devoir maintenir des délais pour un projet dont le temps de travail a été sous-calculé à l'origine et dont le cahier des charges a été gonflé par la suite. Cette propension à satisfaire aux moindres exigences de la demande génère une pression temporelle continue sur le travail des salariés.

Les logiques concurrentielles qui structurent le marché des services jouent un rôle non négligeable sur la pression temporelle que peuvent ressentir les salariés. Dans cette logique de réactivité continue, et de recherche de débouchés, les entreprises attendent des salariés qu'ils répondent, en temps et en heure, aux sollicitations externes ou internes qui peuvent leur parvenir. Ils sont mis sous pression pour tenir des délais très courts et leurs emplois du temps sont perturbés par un ensemble de sollicitations de dernière minute. Ces logiques de marché sont d'autant plus fortes que les temps de travail sont très peu encadrés par la négociation collective pour certains métiers des services.

La conséquence est que le contrôle des coûts de production se ressent principalement au niveau de la masse salariale qui est maintenue au niveau le plus bas possible. Seules les activités permettant de générer du chiffre d'affaire, voire du profit, sont maintenues. Les activités annexes, pourtant utile à la fourniture d'un service de qualité sont suspendues. Cette logique s'organise autour d'un recentrage de l'activité des entreprises sur leur « cœur de métier ». En réduisant le champ d'activité des salariés aux activités comprises comme obligatoires à la création du service, l'entreprise réduit sa masse salariale et augmente ses profits. Les temps de réflexion, d'organisation, d'échange, de proposition, de repos sont considérés comme des temps morts devant être supprimés. La conséquence première de cette logique est que le moindre imprévu décale la machine et engendre de la pression sur les salariés. La gestion des coupures et des sollicitations devient problématique.

Cette recherche d'économie et de rentabilité participe directement à la structuration de l'organisation quotidienne des temps des salariés. Le contenu de leurs temps professionnels est recentré sur des tâches « obligatoires » et « productives », quand les horaires peuvent être adaptés aux besoins de « service ». : Les formes d'horaires atypiques se multiplient et les horaires fractionnés ou en coupures s'imposent comme la norme dans l'hôtellerie et les services à la personne. Ce modèle place le temps au centre de son système d'évaluation. La performance économique, mesurée par la rentabilité, se substitue à la qualité du service, évaluée par le « client ».

- **L'organisation des temps professionnels - un cadre temporel envahissant**

Dans le secteur des services, plusieurs grandes tendances relatives à l'organisation des temps professionnels sont à noter. La première concerne les horaires qui s'individualisent : ils sont moins régulés et moins contrôlés, les frontières entre temps professionnels et personnels s'estompent tandis que l'injonction à la disponibilité remplace celle du temps de présence.

L'individualisation des temps professionnels recouvre d'une part la question d'une organisation individualisée des temps de travail avec un contrat horaire à durée variable[4]. L'individualisation des durées de travail s'accompagnent d'une individualisation des horaires. Contrairement au monde industriel, rythmé par les quarts et le travail posté, rares sont les salariés des services qui commencent ou finissent leur journée en même temps. Leurs emplois du temps sont adaptés

[4] Sur la population interviewée pour cette étude nous avons dénombré 13 durées horaires différentes, allant de 20 à 44 heures hebdomadaires. Au sein de plusieurs structures, notamment les entreprises de service à la personne ou relatives à la petite enfance, nous n'avons observé aucune régularité entre les durées horaires des contrats de travail des salarié(e)s.

aux « besoins de service » et parfois à leurs « besoins individuels ». Cette individualisation s'accompagne d'une tendance à l'autodétermination et à l'autogestion du travail. Dans le secteur du numérique, certains salariés, seuls à réellement maîtriser leurs tâches, autoévaluent puis négocient leurs besoins temporels professionnels avec leur hiérarchie.

L'individualisation s'accompagne d'autre part d'un renforcement du rôle du manager ou du supérieur hiérarchique. Ce n'est désormais ni la loi, ni les conventions collectives qui structurent le plus les temps de travail, mais le rapport avec le supérieur. La mise en place d'aménagements de télétravail, des horaires individualisés, du temps partiel ou même les périodes de vacances sont sujettes à l'approbation du supérieur hiérarchique qui tranche de manière individuelle sur les questions d'organisation des temps. Le message est le même auprès de tous les salariés rencontrés et se résume au fait que *« c'est le management qui gère ».* Ce rapport individuel à la hiérarchie pose la question de l'indépendance des salariés, voire de leur assujettissement à l'entreprise.

La seconde grande tendance que nous avons observée pour la quasi-totalité des salariés du secteur des services est relative à la *variabilité de leurs emplois du temps*. Pour des entreprises issues de l'hôtellerie/restauration ou les services à la personne, la continuité de l'activité sur l'intégralité de l'année, (fins de semaines, vacances et jours fériés compris) explique en partie le besoin de rotation des équipes et donc par voie de faits, la variabilité des emplois du temps. Les contrats de travail de ces entreprises sont marqués par des durées et des horaires variables. La variabilité des emplois du temps peut s'articuler autour d'un mécanisme négocié de modulation des temps de travail. De manière simplifiée, il s'agit d'un dispositif de lissage de l'activité, où le salarié reçoit un salaire calculé en fonction d'un contrat de référence, et ce quelle que soit la durée de travail réellement effectuée. Le salarié dispose d'un compteur de temps dans lequel s'accumulent les temps travaillés au-delà de la durée de référence, ou au contraire, viennent se soustraire les temps dans le cas d'une durée effective inférieure à cette même durée mensuelle de référence. A la fin de l'année, si le solde est positif, il revient au salarié, s'il est négatif, rien ne se passe. L'inconvénient de ce dispositif, aux premiers abords à la faveur des salariés, est qu'il s'accompagne d'une grande variabilité des emplois du temps. Le pendant de la variabilité des emplois du temps est donc la disponibilité des salariés.

La troisième tendance explicitement mis en avant par les salariés concerne leur *disponibilité* vis à vis de l'entreprise. La disponibilité peut être choisie ou subie par les salariés. Pour les cadres et ingénieurs, au forfait, le « présentéisme » cède progressivement la place au résultat et à la disponibilité. Pour faire carrière il faut être performant et disponible. La « *prime à celui qui reste tard* » n'est plus de mise. Suivant la logique de marché développée plus haut, les entreprises cherchent à pouvoir adapter leur capacité productive aux fluctuations de la demande. La capacité à mobiliser une force de travail à un moment précis est recherchée. Il est donc demandé aux salariés d'être prêts à répondre, à tout moment, à une sollicitation professionnelle. Il s'agit pour les salariés de prouver qu'ils sont de « bons éléments » et qu'on peut leur faire confiance

pour une éventuelle promotion. Cette disponibilité peut également être imposée aux salariés dans le cadre de la gestion des imprévus.
Les pratiques observées dans le secteur de l'aide à domicile illustrent parfaitement la disponibilité imposée aux salariées à travers le mécanisme de modulation décrit plus haut. Les salariées reçoivent un emploi du temps prévisionnel comptant moins de temps que celui qu'elles doivent à l'employeur. Elles se retrouvent donc en négatif sur leur compteur de modulation. Pour ces travailleuses, la disponibilité revient à accepter des remplacements de dernière minute. Ce qui revient à perdre toute forme de liberté d'organisation. La disponibilité peut être un moyen de démontrer un engagement professionnel pour les cadres et ingénieurs, mais pour les salariés les plus modestes il s'agit de la marque de leur asservissement à l'entreprise. Leurs rythmes de travail sont déstructurés. Ces pratiques ont des conséquences lourdes sur leur vie privée que nous développerons dans la fin de cette partie.

Enfin, la quatrième grande tendance est celle du *relâchement du contrôle* des temps de travail. Historiquement, le temps a été une dimension structurante du travail et de la contractualisation qui lie un salarié à son employeur. Il est le pendant de la rémunération et a été au cœur de nombreuses luttes sociales. Or, on a pu observer au sein du secteur des services, une claire tendance au relâchement de sa mesure. D'une part le temps de travail est moins systématiquement enregistré, d'autre part, le salarié peut être sollicité pour autocontrôler son temps de travail, enfin, les objectifs ou la tâche peuvent remplacer le temps comme unité de mesure du travail. Par ailleurs, l'individualisation des horaires et des conditions de travail s'accompagnent d'un recul de l'utilisation des instruments classiques de pointage des temps de présence. De fait, la mesure du temps de travail est délaissée, elle apparaît comme un élément secondaire sur lequel il n'est pas de bon goût de « pinailler ». La pointeuse a été remplacée par des fiches de présence, basées sur « *de l'auto-déclaratif* », où les salariés sont censés tenir une comptabilité de leurs temps de travail. Les ressources humaines ou les managers renvoient régulièrement les salariés face à leurs nouvelles responsabilités en leur demandant de garantir qu'ils respectent bien le cadre légal et contractuel. Cette stratégie managériale, qui pourrait présenter des aspects d'autonomie et de confiance, peut également être perçue par certains salariés comme une stratégie visant à dédouaner l'entreprise de toute responsabilité légale vis-à-vis du temps de travail et à maîtriser et économiser sur la masse salariale en évitant d'avoir à payer des heures supplémentaires. Non seulement les salariés ne tiennent pas de comptabilité précise de leurs heures, mais les mécanismes auto-déclaratifs mis en place peuvent intégrer des dispositifs anti-dépassement[5]. Par ailleurs, le relâchement du contrôle des temps s'accompagne d'un basculement vers le travail à la tâche. Bien qu'employés selon des contrats horaires, les salariés n'expriment pas devoir du temps, mais des résultats. Cette valorisation du travail

[5] Le dispositif mis en place au sein d'une entreprise de service du numérique illustre cette double logique. Le système d'alerte anti-dépassements intégré au logiciel incite les salariés à effectuer des « *déclarations fictives* » et de « *l'auto-écrêtement ».* Chaque dépassement entrainant le déclenchement d'une alerte doit être justifié par écrit, via un courrier adressé aux ressources humaines. Cette procédure entraine des « *des questions et des justifications* » suffisamment compliquées à gérer pour que les salariés fassent le nécessaire pour l'éviter. Par ailleurs, le logiciel dispose d'un système de blocage en cas de dépassement trop important du volume horaire. Enfin, « *l'entreprise a prévu un petit bouton pour faciliter la saisie qui est de 7h18 »,* soit le temps de travail de référence dans l'entreprise.

s'écarte de la dimension de temps vendu à l'employeur. Les salariés ne vendent pas seulement leur disponibilité mais également leur capacité à produire. Ce changement de perception représente un glissement d'une obligation de moyens vers une obligation de résultats. La rémunération étant toujours calculée sur la base d'une durée de disponibilité, la question des temps supplémentaires devrait être au centre de frictions entre employeur et employés. Or, cette question est éludée par le truchement d'une double logique de prime au résultat et de développement de carrière. Le relâchement des modalités de contrôle des temps de travail s'accompagne d'un transfert d'une partie des responsabilités de l'entreprise vers les salariés.

- **L'organisation temporelle en entreprise : activités chronophages et planification défaillante**

La balance des temps est sensible aux pratiques managériales et aux choix organisationnels qui régissent le travail au sein des entreprises. Les principales sources de pression peuvent être ordonnées en fonctions qu'elles résultent d'un manque d'organisation et de système ou d'un dysfonctionnement de ces systèmes temporels. La désorganisation collective du travail en entreprise regroupe, entre autres, toutes les pratiques improductives, voire chronophages. L'utilisation des emails comme « média de communication de groupe à visée informative » est régulièrement critiquée par les salariés. Cette pratique génère des cycles de réponses collectives et *« pollue les boites mails ».* A l'image du mail, il *« y a une chronophagie de la réunion ».* L'utilité de la réunion pour coordonner des actions ou partager des informations n'est nullement remise en question. C'est leur fréquence et leur organisation qui est questionnée. L'absence « *d'ordre du jour* », « *de timing* », « *de séquences* », « *de débrief* », « *de grand chef* » sont autant de facteurs d'inefficacité souligné par les salariés. Le sentiment de « *perdre son temps* » en réunion, est largement partagé. Quand le déroulement de la réunion peut paraître chronophage, que les salariés assimilent ces pratiques aux symptômes d'une pathologie d'entreprise : « *la réunionite* », c'est avant tout la disponibilité imposée qui est décriée. Les réunions imposent la présence du salarié et donc imbriquent une séquence temporelle supplémentaire dans son organisation quotidienne. Parmi les pratiques chronophages encore répandues au sein des entreprises, la hiérarchisation de la décision et du contrôle sont également pointés du doigt. Les salariés ont parfois l'impression qu'il est plus complexe de faire signer un dossier déjà accepté que de le défendre. La désorganisation temporelle des entreprises passe également par l'absence de clarté dans la définition de la tâche de chacun. L'absence d'objectifs précis impacte le salarié et augmente sa pression temporelle. Lorsque les indicateurs de performance ne sont pas adaptés, la présence et la disponibilité sont alors privilégiées à la performance.

De manière générale, le manque de visibilité, de possibilité de prévoir et anticiper l'organisation des temps est un facteur de stress et de surtravail pour les salariés. La pression temporelle et le surtravail peuvent également être le fait de dysfonctionnement de l'organisation du travail. On retrouve au premier rang l'ensemble des erreurs liées à l'organisation des plannings individuels. Dans des secteurs en mouvement perpétuel comme l'aide à domicile, où la multiplication des remplacements donne lieu à de nombreux réajustements quotidiens, les « *ratés* » se multiplient. Les erreurs de planning s'accompagnent d'un décalage entre temps prescrits et temps réels.

Dans le secteur des services, le temps de travail est régulièrement calculé comme le temps de présence avec le client sans prise en compte du temps d'organisation de ce temps de contact. Les salariés enquêtés font état de nombreux dysfonctionnements qui ont tous pour conséquence la non-prise en considération d'un temps passé à travailler. Les temps écrêtés, notamment par les systèmes de comptage des temps flexibles qui n'acceptent pas de débordements importants et poussent donc les salariés à pratiquer de « *l'auto-écrêtage* ». Les temps « invisibles » des travailleurs isolés, télétravailleurs, travailleurs mobiles à qui l'on demande un résultat sans se soucier du temps nécessaire à sa réalisation. Les temps d'organisation ou de « *débrief* » nécessaires au bon fonctionnement des entreprises mais non considérés car extérieurs au « cœur de métier ». Plus surprenant, les salariés ont fait état de dysfonctionnements informatiques et de perte de compteurs temps. Toutes ces situations de dysfonctionnements participent à créer des tensions entre salariés et hiérarchie autour de la question du décompte du temps de travail. Dans ces situations où la confiance est souvent absente, le temps devient un bien rare que chacun tente de garder pour soi.

- **Rapport au travail et déséquilibre de la balance des temps**

Le surinvestissement professionnel s'explique, aux yeux des salariés interrogés, dans le rapport qu'ils entretiennent à leur travail. Le « surtravail » peut être dû à des facteurs propres aux salariés, tels que : la situation économique, le rapport à l'avenir ou à la carrière, tout ce qui a trait à l'équation temporelle interne ; Il peut également être la conséquence d'une maitrise imparfaite de la tâche à accomplir ou le fruit d'une éthique professionnelle, d'un rapport choisi au travail et au collectif.

Le surtravail peut être choisi ou subi par le salarié. Il est considéré comme « normal » par ceux qui cherchent à s'insérer davantage dans leur milieu. Les salariés à la recherche d'une carrière rapide, qui ont « *besoin de réussir* », sont prêts à accepter cet investissement, rançon du succès professionnel. Ils estiment être au fait des conséquences potentielles que le surinvestissement professionnel peut engendrer sur la santé ou la vie privée et justifient leurs choix par leur « niveau d'exigence », par leur conscience professionnelle.
Les raisons du choix professionnel peuvent également se trouver dans le rapport qu'entretiennent les salariés à leur futur. A la manière d'un mécanisme assurantiel, des salariés investissent leur temps présent en espérant un futur libéré de certaines contraintes. Ils cherchent à transférer du temps du présent vers le futur. Il s'agit alors de travailler plus aujourd'hui pour, pourquoi pas, travailler moins demain.
Le surtravail peut être davantage subi par le salarié quand il résulte d'un besoin économique. Le cumul de contrats courts, comme il est notamment pratiqué dans le secteur des services à la personne et l'aide à domicile, est une forme d'organisation du travail qui favorise la multiplication des emplois, et complexifie l'organisation des temps de travail. Le temps de travail, bien que calculé à l'heure, ne reflète plus la réalité du quotidien de ces salariés. L'amplitude horaire d'une journée de travail peut être deux fois plus importante que le nombre d'heures effectivement comptées comme temps de travail. L'envie de réussir une carrière,

d'investir dans l'avenir, ou la nécessité de s'adapter à des conditions de travail atypiques sont autant de facteurs individuels qui favorisent les situations de surinvestissement professionnel.

La capacité à traiter une tâche est relative à l'expérience et à la maitrise de l'individu. A l'inverse, moins l'environnement professionnel est maîtrisé, moins le salarié sera productif et plus il aura de difficulté à accomplir une tâche. Ce raisonnement permet d'expliquer la récurrence de certaines situations caractéristiques des périodes de surinvestissement que les salariés racontent. Le changement de poste ou de métier, la prise de responsabilité, la diversification des tâches ou le changement d'équipe modifient la balance des temps. Le salarié dans son nouvel environnement hérite d'une tâche à plein temps qui ne prend en compte ni le temps de formation ni le temps d'apprentissage relatif à une nouvelle situation. Le surinvestissement naît de la volonté du salarié d'accomplir correctement son travail, quitte à y consacrer un peu de temps personnel pour apprendre le geste et se former. L'expérience quotidienne du travail se radoucit au fil des années. Cette amélioration des conditions est due à la maîtrise de la tâche et à la mise en place de « routines » qui facilitent l'articulation quotidienne des temps. Ce sont autant de « raccourcis » qui permettent de gérer et d'organiser plus efficacement des tâches. Les réunions hebdomadaires, les pauses café, la pause déjeuner sont des marqueurs d'une régularité du travail. Leur absence peut entrainer un sentiment « d'égarement », de perte de repères.

La culture professionnelle, partagée au sein d'un groupe de salariés, d'une entreprise ou au niveau d'un secteur d'activité est un des facteurs principaux de l'engagement professionnel. Pour résumer l'importance de la « culture locale » du travail, les exemples issus du secteur de l'industrie hôtelière sont particulièrement adaptés. Il s'agit d'un secteur où les salariés sont formés, sensibles à la qualité du travail fourni et à la réussite du projet commun, l'entreprise. La ponctualité est importante dans la profession et pourtant les salariés ne comptent pas forcément le temps passé au travail. Le rapport aux collègues, à la camaraderie installée au sein d'une équipe, peut également être un facteur de surtravail significatif. Les salariés renoncent à jouir de certains droits pour protéger leurs collègues. Ils acceptent de réduire leurs temps de repos, de décaler leurs vacances pour ne pas « *laisser les autres seuls à gérer tout ».* Ils refusent leur congé maladie, pour montrer leur solidarité avec le collectif. Cette logique de groupe se combine à une logique patronale orientée vers le succès économique de l'entreprise. La culture professionnelle, quelle que soit son échelle, influence grandement l'acceptation qu'ont les individus de ce qu'ils considèrent comme « normal » et qui appartient donc à l'ensemble des possibles.

1.1.2. Débordement de la sphère privée sur la sphère professionnelle

Les débordements de la sphère privée sur la sphère professionnelle caractérisent deux types de situations. Des situations où la vie privée des salariés nécessite des aménagements ou des ajustements de leurs temps professionnels, le plus souvent du fait de contraintes touchant à la prise en charge des enfants, mais également des adultes dépendants. L'aménagement peut ainsi permettre le maintien en emploi d'une personne atteinte d'une maladie grave. Il peut être nécessaire pour permettre d'articuler des obligations professionnelles au sein d'un couple ou d'un foyer domestique. Cependant, lorsque les temps se mélangent et s'interpénètrent, leur articulation se complique. L'aménagement peut également permettre de tenir compte de temps de transports importants. Ces conflits de temporalités ont généralement lieu en périphérie des temps de travail, au début ou à la fin d'une journée de travail.
Le second type de situations se caractérise par une réallocation des temps professionnels pour des activités à caractère uniquement personnel. Contrairement aux temps professionnels qui peuvent s'inviter dans la vie privée, les temps privés sont clairement encadrés dans la sphère professionnelle. En dehors des temps de pause, dont l'utilisation est laissée libre aux salariés, l'immiscion de temps personnels au travail est considérée comme un débordement répréhensible. En effet, le code du travail (article L.3121-1) défini le temps de travail effectif comme « *le temps pendant lequel le salarié est à la disposition de l'employeur et doit se conformer à ses directives sans pouvoir vaquer librement à des occupations personnelles* ». Ces temps personnels s'inscrivent à l'intérieur d'un bloc de travail. Ils sont davantage cachés.

- **Temps personnels et aménagements professionnels**

Les obligations personnelles nécessitant un ajustement des temps professionnels se regroupent en 4 principaux types d'activités. Les temps mobilisés pour apporter des soins aux personnes dépendantes, les soins médicaux, les temps de transports et les temps de « synchronisation » avec la cellule familiale.

L'attention aux personnes dépendantes[6] est la principale raison qui pousse les salariés à demander un aménagement de leurs temps professionnels. L'organisation de la garde et de la scolarisation des enfants comprend 3 moments de tension sur lesquels se porte l'attention des salariés : Le temps quotidien pour amener ou chercher les enfants, le temps hebdomadaire du mercredi après-midi et les temps annuels des vacances scolaires. Ces 3 sources de tensions demandent des arrangements avec les obligations professionnelles. L'amplitude d'une journée d'école étant moindre que celle de travail, les parents se partagent généralement cette tâche. L'un, fréquemment le père, dépose l'enfant le matin avant de se rendre au travail. Il commence son activité avec un peu de retard qu'il rattrapera au cours de la journée. L'autre, habituellement la mère, quitte le travail un peu plus tôt pour aller chercher l'enfant. La question du mercredi après-midi est plus complexe car elle nécessite un aménagement réel de l'emploi du temps. Certains salariés s'arrangent avec leurs RTT, d'autres sont obligés de passer à temps partiel. Pour

[6] Nous entendons par personnes dépendantes, les adultes non autonomes ainsi que l'ensemble des mineurs à la charge de leurs parents (ou responsables légaux).

les vacances la problématique est différente. La scolarisation s'étale sur 36 semaines et comporte 16 semaines de vacances, soit plus du double des parents, ce qui laisse préfigurer des problèmes pour s'arranger à ce que les enfants soient en permanence en présence d'un adulte. Les compromis envisagés par les parents sont complexes. Le salarié est sous le feu de plusieurs injonctions, parfois contradictoires. Il doit être à l'heure partout (à l'heure à l'école pour déposer chaque enfant, puis au travail). Les salariés pris dans des obligations de soin n'ont pas d'autre choix que de se plier aux rythmes que ces activités imposent et tentent tant bien que mal de les faire cohabiter avec les contraintes professionnelles. Cet équilibre précaire s'effondre et la vie privée vient réellement percuter la vie professionnelle à chaque fois qu'un imprévu vient gripper cette mécanique.

La *maladie chronique* peut également jouer un rôle structurant dans la vie professionnelle. La santé des autres et de soi-même sont les rares situations pouvant, aux yeux des salariés, justifier un aménagement de la sphère professionnelle. Le travail est alors considéré comme secondaire et peut donc plus facilement être plié aux autres impératifs de la vie. La maladie est un *« argument solide »* auquel il est difficile pour un manager de s'opposer. Paradoxalement, les salariés sont réfractaires à l'utilisation de cet argument car ils redoutent la mise en lumière qui l'accompagne. Les salariés qui souffrent d'un trouble médical récurrent souhaitent certes bénéficier d'un aménagement adapté de leurs temps professionnels, mais ils aspirent avant tout à ne pas être malade. Les procédures de justification paraissent si intrusives que certains salariés préfèrent ne pas bénéficier d'une mesure de conciliation des temps que d'être continuellement stigmatisé pour leur pathologie. « *A chaque fois, je suis obligée de leur dire non pas cette heure là parce que je vais au kiné, ou je vais à l'hôpital, il faut toujours leur dire pourquoi non. 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. » (Charlotte, 43 ans)*

Enfin, la vie privée peut également s'inviter dans la sphère professionnelle par l'intermédiaire des choix de vie du conjoint. Si la vie privée et la vie professionnelle peuvent être illustrés par des récipients communicants où l'ajout de pression dans l'un rejailli sur l'ensemble des autres, cette image fonctionne pour une personne mais également pour une structure familiale. Lorsqu'un membre d'une structure familiale augmente son investissement dans la sphère professionnelle cela a des répercussions sur sa vie privée, mais également sur l'ensemble des temps des personnes avec qui il/elle partage des responsabilités. C'est le travail de l'autre qui oblige à chercher un compromis temporel dans son propre travail pour compenser l'absence du premier dans la sphère privée. L'exemple le plus partagé est certainement celui des congés annuels, où les salariés cherchent à caler leurs vacances en fonction de celles de leur partenaire. Ainsi lorsque le conjoint est dans l'enseignement, le couple va chercher à poser ses congés en fonction du calendrier de l'éducation nationale.

- **Les temps personnels au travail**

La tension et les débordements résultant de la rencontre entre temps privés et temps professionnels ne se limitent pas aux frontières extérieures du travail. Si la loi définit le temps de travail effectif comme « monochrome[7]», uniquement dédié à l'employeur, la réalité est plus complexe. La frontière entre travail et non travail ne peut pas être simplement décrétée. Certes les activités privées au travail ne sont pas pratiques courantes, mais que dire des pauses, des bavardages, des flâneries, des moments d'échange dans les couloirs. Pour certains ce sont les marqueurs de salariés non occupés à vaquer à leurs tâches professionnelles. On retrouve la rhétorique de la réflexion en terme de « cœur de métier ». Pour d'autres, les bavardages et échanges dans les couloirs ou devant la machine à café sont les marqueurs de salariés impliqués dans leur entreprise et qui échangent.

Nous avons observé deux comportements caractéristiques de ces temps privés empiétant sur les temps professionnels. Cela peut être la résultante d'une volonté de rééquilibrage personnel. Certains salariés donnent, « *sans compter* » à l'entreprise et estiment, en contrepartie, être en droit de pratiquer de manière unilatérale des rééquilibrages informels. « *J'ai par exemple des soins dentaires à période régulière et je prends. Je considère que ça fait partie d'un tout, c'est donnant donnant aussi. Là je ne demande même pas l'autorisation pour être tout à fait honnête […] Je ne pense pas, je ne me suis jamais posée la question de le faire. (Sylviane, 54 ans) »*

L'utilisation privée des temps professionnels peut également consister à occuper les temps laissés libres. Les jeux sur internet, les réseaux sociaux ou lire un livre font partie de ces utilisations privées. Nous avons rencontré une équipe de salariés du secteur du numérique, en charge d'une mission surdimensionnée chez un client. L'équipe, qui opère depuis 15 ans chez ce client, est composée de 4 ingénieurs et d'un chef de projet. Ils ont à charge de s'assurer du bon fonctionnement d'un matériel informatique développé pour ce client. Les « bugs » sont rares et les salariés se disputent pour en avoir la responsabilité. Ces salariés, dont « *faire semblant pour le client* » est devenu le leitmotiv, développent des stratégies pour passer le temps.

Certains salariés, tenus de rester devant leur ordinateur, font *« discrètement »* ce qu'ils ont à faire de *« perso ». « Et bien ça m'arrive de faire des choses pour moi, des trucs tout à fait personnels, des coups de fil, prendre des rendez-vous, surfer sur le net pour mon appartement. Mais souvent je fais une liste, j'avais rien à faire pour NUMERIS, pas envie de bosser pour eux enfin pas envie de me créer moi-même du travail, donc je me suis dit qu'est-ce qu'il faudrait que je fasse pour moi. » (Thomas, 39 ans)* Devant la régularité de la situation, Jean-François, ingénieur informatique de 49 ans, a entrepris des tâches plus longues. Il écrit des romans. « *J'en suis à mon 5ème et je pense que sur les 5 y'en a au moins la moitié qui ont été écrit sur le lieu de travail parce que rien à faire […] j'ai besoin grosso modo que d'un écran, et je faisais un petit peu d'internet aussi, c'est pas permis mais bon personne ne dit rien [...] ».* Ces salariés font rentrer leur vie privée dans un espace laissé vacant par le travail « *Si y'a quelque chose à faire bien sûr je mets ça de côté et je passe sur le boulot à faire, mais autrement je ne vais pas rester assis devant mon écran bêtement à regarder […] Je préfère avoir quelque chose à faire pour le boulot c'est sûr.*

[7] Edward T. Hall, La danse de la vie ; Temps culturel, temps vécu, éditions du Seuil, Paris, 1984.

D'une part vis-à-vis du client je préfère l'aider à quelque chose, il faut quand même leur prouver qu'on est nécessaire.

1.2. Enjeux et conséquences

L'entremêlement des temps sociaux : professionnels, familiaux, personnels, physiologiques, les rends interdépendants. Une pression exercée d'un côté à toutes les chances d'être ressentie sur l'ensemble. Ainsi, un déséquilibre de la balance des temps génère un stress profond pour les salariés qui se répercute à la fois sur leur vie privée et professionnelle.

1.2.1. Conséquences sur la vie professionnelle

Si, un regard focalisé sur les rendements et les performances individualisées peut encenser les effets stimulants de la pression temporelle, avec la prise de recul un autre regard s'impose. Confrontée au vécu des salariés, cette pression n'apparaît pas comme une « mal pour un bien », mais comme un facteur significatif de la dégradation des conditions de travail et souvent de la qualité du travail produit.

- **Pression temporelle et isolement**

Le salarié peut être soumis à une pression temporelle qui va participer à l'isoler au quotidien de ses collègues, de sa hiérarchie et parfois de son client. Parfois, cela peut conduire à un désengagement partiel et entrainer une dégradation des conditions économiques de l'emploi. Enfin, la pression peut être incompatible avec ses autres engagements et pousser le salarié à changer de travail.
L'isolement emprunte plusieurs chemins en parallèle. A la manière des salariés du numérique en mission longue chez des clients ou les commerciaux itinérants qui sont déconnectés géographiquement de leurs collègues, les salariés soumis à des horaires atypiques sont désynchronisés des autres salariés. Si, de plus, leur tâche quotidienne peut s'effectuer seule, comme c'est le cas des services à la personne ou des services de livraison, ces salariés se retrouvent totalement coupés de leur environnement professionnel. L'isolement peut également résulter d'une volonté de protéger la vie privée. Les salariés qui choisissent des mesures de conciliation peuvent être considérés comme responsables des conséquences de leur absence. Parmi les différents cas de figure, ce sont les aménagements qui n'engendrent pas de créations de postes qui sont souvent mal perçus par les collègues. Lorsqu'un passage à temps partiel ou un congé de natalité prolongé s'accompagne de la mise à disposition de ressources de substitution, la mesure d'aménagement peut être bien perçue. Cependant, lorsque le salarié n'est pas remplacé, ses collègues peuvent avoir le sentiment de travailler pour les autres et se sentent « *lâchés* » par la personne qui a choisi d'aménager son temps de travail.
La pression temporelle participe de la même manière à isoler les salariés de leur environnement professionnel et de leurs collègues. L'appartenance à un collectif de travail peut devenir toute

théorique. Les salariés sont seuls face à leur tâche mais également face à leur hiérarchie. La recherche constante d'amélioration des rendements et des marges d'exploitation a restructuré le travail autour du « cœur de métier », délaissant à la périphérie les temps d'échange, de passation et de réflexion commune entre les salariés et la hiérarchie. Dans la réalisation de leur travail, les salariés se retrouvent seuls pour apprendre et pour décider. Ils sont « *livrés à eux-mêmes* **»,** face à des choix qui parfois les dépassent. Pour les auxiliaires de vie, la chasse aux temps morts qui entoure la stratégie du « cœur de métier », a entrainé la disparition de quasiment tous les temps non rémunérés. L'emploi du temps des salariées ne compte que des plages d'intervention chez les « usagers » et les rares temps de transports obligatoires. Aucun temps d'organisation n'est prévu. Aucune réunion, aucun échange, aucune discussion, aucun suivi direct à moins d'une plainte formulée par le client. La communication se fait par téléphone ou directement au siège de l'association. Dans cette structure d'aide à domicile, le décalage entre leurs horaires et ceux de leurs collègues qui travaillent dans les bureaux ne permet pas toujours cette communication, à moins que les salariées ne désirent s'y rendre sur leur temps libre.

Enfin, la pression temporelle peut également participer à isoler certains salariés de leurs clients. Selon la même logique de chasse aux temps morts, les temps non directement facturés aux clients sont restreints. Tout service non commercialisé n'est pas indispensable. Les temps de discussion, d'échange avec l'usager se raréfient. Les salariées disposent d'un temps chronométré pour réaliser leurs tâches. La communication avec l'usager est réduite au strict nécessaire. La distanciation avec le client est parfois recherchée par la hiérarchie afin d'éviter la création de liens « personnels » et garantir ce qu'elle considère être les fondements du « professionnalisme ». La pression temporelle peut donc participer à isoler le salarié de son environnement de travail, de ses collègues, de sa hiérarchie et de ses clients. On peut se demander quels pourront être les conséquences de cette diminution des échanges professionnels (comparaison des gestes, conseils…) sur l'apprentissage et la transmission des savoir-faire.

Pour contrebalancer les pressions professionnelles qui agitent l'équilibre temporel, des dispositifs d'aménagements tels que le temps partiel ont été mis en place. Les salariés qui souhaitent ré-agencer leurs temps, s'investir davantage dans leur vie privée ou simplement ralentir leurs rythmes professionnels pour une période peuvent demander à réduire leur temps de travail. En 2014, près de 5 millions[8] de salariés travaillent à temps partiel en France. Ce sont des femmes à 78,6%. Cette mesure peut permettre de prendre de la distance et de trouver un nouvel équilibre temporel. Le mercredi après-midi consacré aux enfants est un cas récurrent des aménagements rendus possibles avec la réduction du temps de travail. Cependant, ce dispositif s'accompagne d'une diminution du revenu sans garantir la réduction du volume de travail mais seulement celle du temps payé pour le réaliser. En d'autres termes, le temps partiel garanti une baisse de rémunération mais pas forcément de la charge de travail. En effet, plusieurs salariés à

[8] INSEE, 2014- http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?reg_id=0&ref_id=NATCCF03242.

temps partiels interrogés dans le cadre de cette étude travaillent plus que la durée légale de 35 heures par semaine.

Enfin, lorsque la pression temporelle est trop lourde à gérer, les salariés se retrouvent poussés vers la porte. Ils peuvent supporter des conditions temporelles difficiles, des horaires longs, fragmentés, postés, décalés, en coupure, mais il existe toujours un point de rupture qui une fois franchi amènera le salarié à réfléchir au changement d'emploi, lorsque le conflit entre les temps privés et les temps professionnels est devenu trop important. Ainsi, Fabienne, 36 ans, a dû quitter son poste d'infirmière de nuit dans le secteur hospitalier pour se réorienter vers le travail en crèche à la suite de la naissance de son premier enfant. *« Le problème de l'hôpital 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 donc j'avais envie de me poser un peu, d'avoir des horaires plus corrects pour m'occuper de ma fille. »*

- **Perte de la qualité du travail produit**

Les salariés soumis à des emplois du temps « trop » contraignants soulignent généralement l'impact que cela peut avoir sur leur travail. Leurs conditions quotidiennes d'exercice sont dégradées, mais ce qui les préoccupe encore davantage, c'est de se trouver dans l'incapacité de réaliser le travail de qualité qu'ils souhaiteraient pouvoir fournir. Ils savent faire et bien faire, mais on ne leur donne pas le temps pour faire. Le manque de temps peut conduire à des changements profonds du service. Dans le cas de l'aide à domicile les salariés n'ont bien souvent plus le temps de s'informer sur l'état de l'usager. Tout passe par un classeur dans lequel il arrive que des informations ne soient pas consignées. Elles adaptent leur activité au temps imparti, quitte à dénaturer leur travail. Au lieu d'aider à maintenir l'autonomie des personnes en faisant certaines tâches avec les usagers, elles les rendent dépendants en faisant tout à leur place pour gagner du temps.

Lorsqu'une problématique à caractère personnel occupe l'espace, le salarié n'a d'autre choix que de s'en saisir quand il ne peut s'appuyer sur quelqu'un d'autre (conjoint, famille). Un enfant est malade ou un proche en demande d'aide imposent que l'on se rende disponible. S'il existe des salariés qui détournent l'usage premier du congé maladie, cette pratique ne révèle pas pour autant un caractère « profiteur » des salariés, qui par ailleurs hésitent à s'arrêter avec une « entorse à la cheville » ou une « petite grippe », car leurs situations économiques sont des plus précaires. Les salariés prêts à perdre un jour de salaire le font tout simplement parce qu'ils n'ont pas le choix. Ce n'est pas un choix qui se pose mais une décision qui s'impose faute de pouvoir faire autrement.

1.2.2. Conséquences sur la vie privée

- **Pression temporelle et rapport aux autres**

Dans la sphère privée, comme professionnelle, l'individu a des rôles à tenir : celui de parent, de conjoint, d'ami, de collègue, de voisin, de citoyen etc. Chacun de ces engagements demandent de la disponibilité. Or la tendance relevée par les sondages et confirmée par les entretiens réalisés auprès des salariés, est au manque de temps à consacrer pour l'ensemble des relations. Cette dégradation est ressentie au niveau de la famille, du couple et des relations amicales.

La disponibilité professionnelle peut également avoir un impact sur la vie de couple. Le temps est toujours partagé entre plusieurs activités, quand l'une prend le dessus et devient dominante, elle exerce une pression sur les autres. L'absence de disponibilité pour la vie de couple peut être la cause d'une séparation ou d'un non engagement privé. Les cas de dégradations des relations de couple dues au surtravail ne sont pas des cas isolés. Parmi les salariés en couple, près de la moitié de ceux que nous avons rencontrés ont fait état de difficultés de relation dues au travail.

L'investissement dans les temps professionnels peut également participer à éloigner le salarié de son environnement privé élargi. Le manque de disponibilité pour participer aux rencontres avec ses amis, ses collègues, ses voisins, sa famille excluent progressivement le salarié. Les horaires atypiques offrent des plages de disponibilité désynchronisées par rapport à l'ensemble de la société. Certains salariés disposent de temps lorsque les autres n'en ont pas et vice versa. Ils sont moins disponibles pour les évènements collectifs qui structurent les groupes sociaux. Ils manquent régulièrement des repas de famille, des mariages, des anniversaires pourtant planifiés sur des périodes, où tout le monde est censé être disponible. Au fil des événements manqués, des sorties annulées ou reportées au dernier moment, ils sont mis à l'écart. On ne leur propose plus d'activités car ils ne sont « jamais disponibles ». L'indisponibilité n'est pas le seul facteur de désocialisation. Depuis plusieurs mois, Aurélie (45 ans), une aide-soignante qui travaille à domicile, ne reçoit plus chez elle sur son temps libre, elle ne voit plus personne en dehors des collègues de travail qu'elle croise brièvement au bureau ou lors des réunions syndicales. Chez elle « le minimum est fait », mais elle n'a pas le temps de faire mieux. Elle a un peu honte de montrer sa maison avec du laisser-aller, alors elle n'invite plus ses amis. La pression temporelle exercée par le travail isole le salarié de son environnement privé.

- **Pression temporelle et rapport à soi**

La gestion de la vie personnelle est partiellement fonction des rythmes et des horaires imposés dans la sphère privée. La pénurie des temps privés engendrée par le surtravail, impacte le rapport que le salarié peut avoir au temps et à la santé.
Travailler plus c'est avoir moins de temps pour le reste. Certains salariés ont du mal à dire ce qu'ils font juste pour eux même. Ils n'ont pas l'impression d'avoir de temps à eux. « *Moi personnellement, la douche, on en est là oui, et encore des fois on prend la douche ensemble pour être efficace, mais non. Ah si c'est un mensonge, le week-end et le mercredi pendant la sieste je*

ne fais rien de particulier, je prends la tablette pendant 45min, c'est pas passionnant mais je me vide la tête. Parce que le soir il s'endort très tard, donc je n'ai pas de soirée en fait. » (Elisabeth, directrice d'une structure périscolaire, 31 ans).

Les salariés rencontrés ont à plusieurs reprises utilisé l'exemple du sport pour illustrer leur manque de temps. Ils souhaiteraient en faire davantage, se le disent régulièrement, mais ont de plus en plus de mal à s'organiser. Pour les « activités payantes » la question économique est mise en résonnance avec le manque de temps. Pourquoi payer quand on n'est pas assuré de pouvoir y aller ? A l'image de l'impact sur les rapports sociaux des individus, la pression temporelle sur le temps à soi est plus forte dans le cas d'horaires atypiques. Les salariés ont plus de mal à entreprendre des activités et à en maintenir la régularité. Dans leur univers professionnel ces difficultés sont connues et banalisées, ce qui est particulièrement dure à entendre pour des salariés qui bataillent au quotidien pour articuler leurs temps. « *Il faut que je sois disponible au travail. J'ai eu des petites réflexions comme quoi de toute façon on n'avait pas de vie. »* (Juliette, 28 ans).

L'interaction entre le surtravail et la santé a été largement documenté, notamment par les sciences médicales. Les effets nocifs du stress, du manque de sommeil, du travail nocturne et autres font état de nombreuses publications dénonçant sans ambiguïté les dangers de certaines formes de travail[9]. D'une part la pression temporelle participe à dégrader la santé des salariés, d'autre part, elle restreint la guérison. La pression à la disponibilité mais également l'arythmie ont été critiqués lors des entretiens, par des salariés qui appréhendent la moindre sonnerie du téléphone, le moindre SMS. Beaucoup ont du mal à entreprendre des activités sur leur temps libre par peur de devoir les abandonner en cours. « On pète un plomb », « on devient dépressive », « on craque », les salariés sous pression finissent par lâcher. L'arythmie n'est pas plus facile à gérer. Elle entraine une perte de repères temporels. « *Le salaire forcément c'est intéressant mais les horaires fixes, parce que ça rend fou en fait, parce qu'on ne sait plus, au fil des années de changer d'heures en permanence … moi il faut que je regarde tout le temps l'horaire le lendemain à laquelle je commence, parce que vous vous perdez. Quand je dis ça rend fou c'est une façon de dire* » (Isabelle, 54 ans).

La pression des temps professionnels a un second impact important sur la santé des salariés : elle restreint leur convalescence. En cas de problème de santé, beaucoup limitent leurs absences du fait du travail qu'ils ont à accomplir, quitte à ne pas partir lors d'une petite maladie, à revenir trop tôt ou simplement à ne pas observer correctement un traitement. Les rendez-vous médicaux peuvent être repoussés ou annulés. Soins dentaires, kinésithérapie, massage, prise de sang, les salariés n'hésitent pas à faire passer le travail avant la santé. « *De toute façon le mal de dos c'est le mal du métier* » explique une salariée avec dérision qui n'arrive pas à caler ses « séance de kiné » depuis qu'elle est de retour d'arrêt maladie.

La conciliation des temps sociaux se trouve au cœur des préoccupations individuelles et collectives de notre société depuis le début des années 1970. La mise en perspective des enjeux

[9] William Grossin 1996 s'appuie sur plusieurs études emblématiques pour montrer les impacts des rythmes sur la santé.

et des conséquences relatives à la conciliation débouche sur l'hypothèse centrale de cette recherche : à savoir, l'existence d'une discordance entre les types de conciliations négociés et ceux mis en œuvre et/ou souhaités par les salariés. Afin de tester cette hypothèse, nous avons cherché à mettre en discussion les dispositifs existants avec les usages et les besoins des salariés dans le secteur des services.

1.3. Méthodologie de l'étude

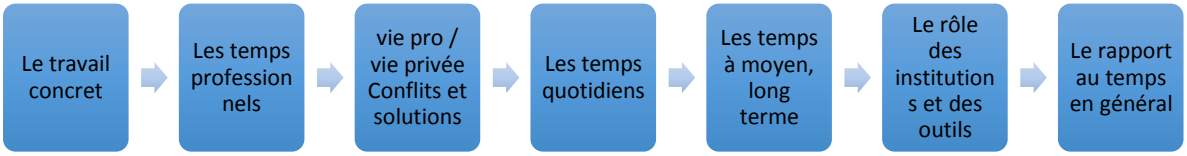
Cette étude se fonde sur une méthodologie mixte combinant une approche qualitative par entretiens semi-directifs, avec une approche quantitative basée sur l'analyse statistique d'accords d'entreprise.

1.3.1. Approche qualitative

L'approche qualitative consiste en la réalisation d'entretiens avec des salariés du secteur des services afin de mettre en lumière leurs stratégies de conciliation. L'enquête par entretiens est un instrument qui privilégie l'exploration des faits par le discours. Elle 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.

- **Elaboration du guide d'entretien**

Afin de construire le guide d'entretien, nous nous sommes appuyés sur une revue de la littérature sociologique, ainsi que sur de nombreuses études et enquêtes d'opinions menées en France et à l'international durant les 10 dernières années. Ce traitement de données secondaires nous a permis d'isoler les thématiques transversales à l'ensemble des situations de conciliations présentées dans la littérature et d'y ajouter les perspectives manquantes pour notre étude. Le guide d'entretien[10] qui a été retenu, après la phase exploratoire, se compose de 7 thèmes principaux qui retracent le rapport au temps du salarié et permettent de faire émerger une analyse de ses stratégies de conciliation.

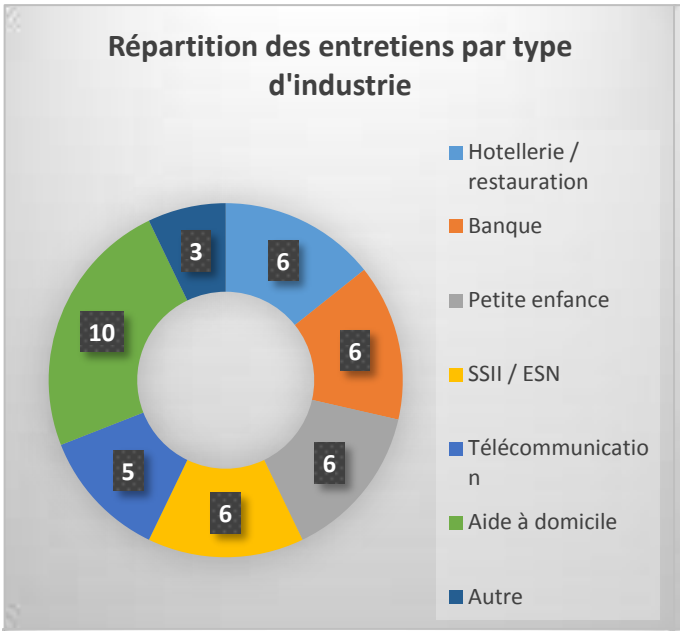


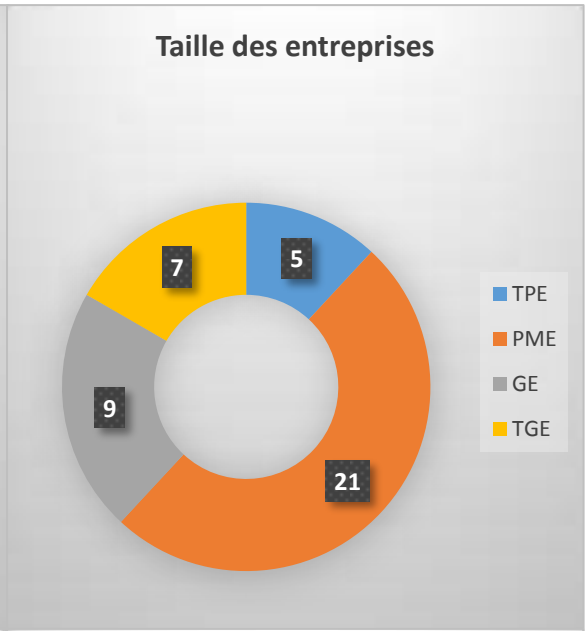
[10] Guide d'entretien disponible en annexe 1.

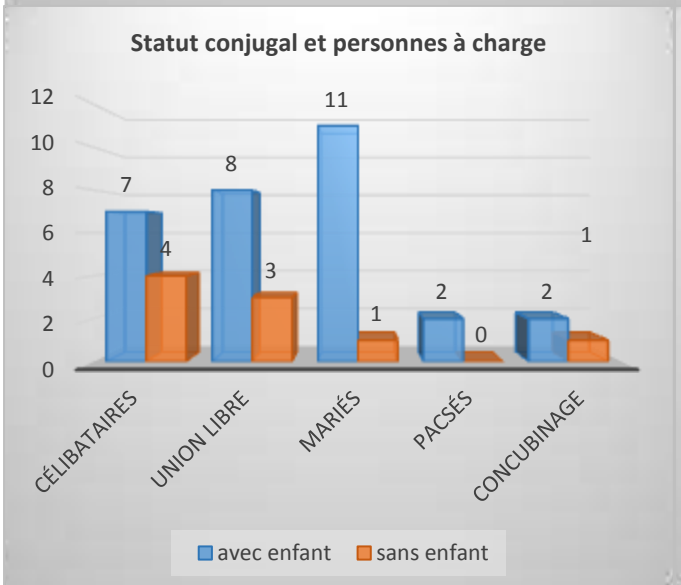
- **Echantillonnage**

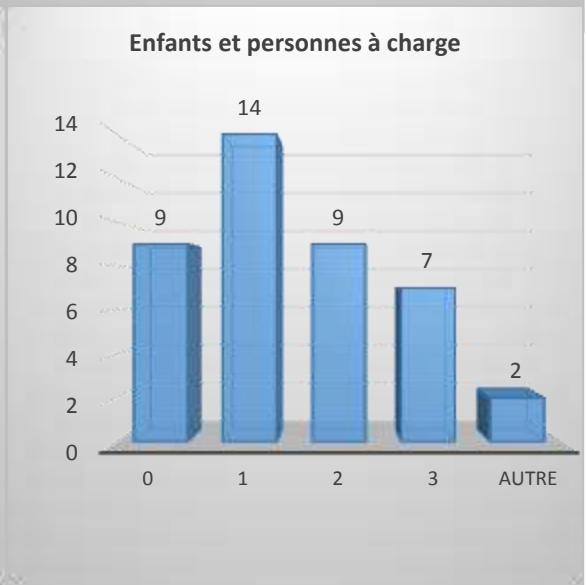
Cette étude a pour ambition de mettre en évidence les pratiques de conciliation mises en œuvre dans le secteur des services. Il a donc été nécessaire de diversifier les terrains d'étude afin de rencontrer des salariés faisant face à des conditions de travail variées. Nous avons retenu 6 sous-secteurs des services pour la diversité des profils d'emplois. Le secteur de l'hôtellerie/restauration, le secteur bancaire, le secteur du numérique, le secteur des télécommunications, le secteur de la petite enfance et le secteur de l'aide à domicile.

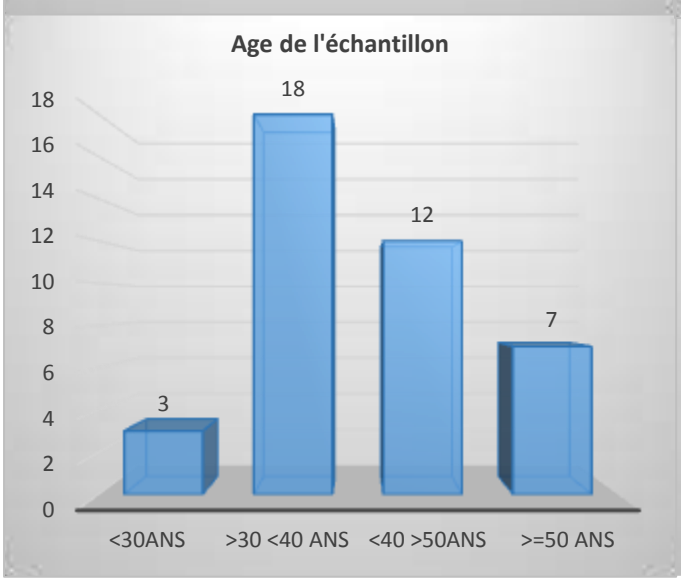
42 entretiens, d'une durée moyenne d'une heure et demi ont été réalisés sur la période de Juillet à Décembre 2015. Afin de faciliter l'analyse, l'intégralité des enregistrements a été retranscrite. Cet échantillon ne cherche pas à proposer une vision exhaustive de la conciliation et comporte à priori certaines surreprésentations, notamment en termes de répartition par genre ou par âge des salariés. Or il s'agit, selon la littérature, des populations les plus exposées aux problèmes de conciliation (les femmes isolées de 30 à 40 ans).

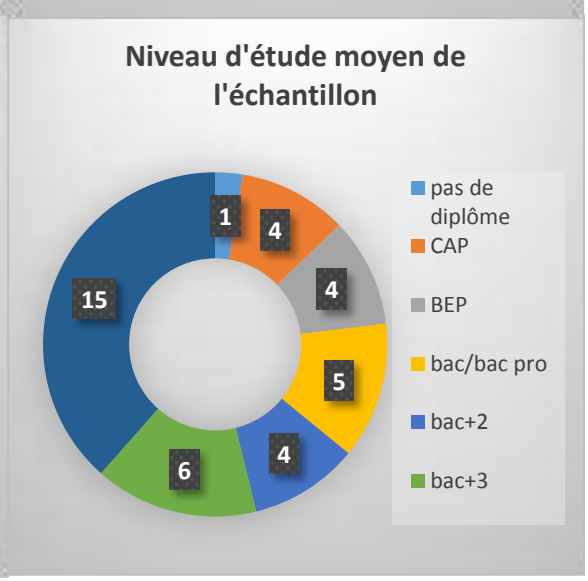

Répartition des entretiens par type d'industrie
6
6
6
6
5
10
3
Hotellerie / restauration
Banque
Petite enfance
SSII / ESN
Télécommunication
Aide à domicile
Autre


Taille des entreprises
5
21
9
7
TPE
PME
GE
TGE


Statut conjugal et personnes à charge
12
10
8
6
4
2
0
7
4
8
3
11
1
2
0
2
1
CÉLIBATAIRES
UNION LIBRE
MARIÉS
PACSÉS
CONCUBINAGE
avec enfant
sans enfant


Enfants et personnes à charge
14
12
10
8
6
4
2
0
9
14
9
7
2
0
1
2
3
AUTRE


Age de l'échantillon
18
16
14
12
10
8
6
4
2
0
3
18
12
7
<30ANS
>30 <40 ANS
<40 >50ANS
>=50 ANS


Niveau d'étude moyen de l'échantillon
1
4
4
5
4
6
15
pas de diplôme
CAP
BEP
bac/bac pro
bac+2
bac+3

Nom d'emprunt	Genre	Age	Niveau d'étude	Taille de l'entreprise	Temps du contrat	Fonction de management	Salaire (net)	nombre d'enfants à charge	Appartenance syndicale
Aide à domicile									
Isabelle	F	54	CAP	PME	35	Non	1100+	2	Oui
Emma	F	44	5éme	GE	20	Non	1100+	3	Non
Zoé	F	36	BEP	PME	30	Non	1100-	1	Oui
Marie	F	38	BEP	PME	32	Non	1100-	1	Oui
Brigitte	F	31	BEP	PME	25	Non	1100-	0	Oui
Coralie	F	39	BEP	PME	25	Non	1100-	0	Oui
Béatrice	F	42	Bac+2	PME	35	Non	1100+	1	Oui
Aurélie	F	45	CAP	PME	25	Non	1100-	1	Oui
Charlotte	F	43	CAP	PME	30	Non	1100-	3	Oui
Juliette	F	28	Bac	PME	30	Non	1100-	1	Oui
Banque									
Elisa	F	37	Bac+5	GE	40	Oui	4000+	2	Non
Anne	F	35	Bac+3	GE	35	Non	2000+	2	Non
Lila	F	32	Bac+5	GE	40	Oui	3000+	1	Non
Marc	H	50	Bac+5	TGE	35	Oui	4000+	2	Non
Geneviève	F	36	Bac+5	GE	32	Non	1500+	3	Non
Hôtellerie / restauration									
Rose	F	51	Bac+3	PME	44	Oui	1500+	1	Non
Alain	H	45	CAP	PME	39	Oui	2000+	2	Non
Julien	H	40	BTS	PME	39	Oui	1500+	2	Non
Hervé	H	32	Bac	GE	40	Oui	2000+	4	Oui
Richard	H	26	Bac+5	PME	47	Non	1100-	0	Non
Coralie	F	41	Bac	PME	39	Non	1100+	1	Non
Petite enfance									
Fabienne	F	36	Bac+3	TPE	35	Oui	1500+	2	Non
Elodie	F	30	CAP	TPE	32	Non	1100+	1	Non
Elisabeth	F	31	Bac	PME	32	Oui	1100+	1	Non
Yvette	F	50	Bac+2	TPE	34	Non	1500+	2	Non
Agnès	F	53	Bac	TPE	32	Non	1100-	3	Non
Tatiana	F	34	Bac+2	TPE	24	Non	1100-	0	Oui
Entreprise du secteur du numérique ESN									
Benjamin	H	33	Bac+5	GE	36,5	Oui	2500+	1	Non
Francis	H	34	Bac+3	PME	35	Oui	3000+	0	Non
Christophe	H	40	Bac+5	TGE	36,5	Non	2500+	1	Oui
Jean	H	57	Bac+5	PME	40	Non	4000+	2	Oui
Thomas	H	39	Bac+5	GE	36,5	Non	2000+	0	Oui
Jean-François	H	49	Bac+5	GE	38,5	Non	2500+	0	Non
Télécommunication									
Mathieu	H	41	Bac+4	TGE	40	Oui	4000+	1	Non
Inès	F	38	Bac+5	TGE	40	Oui	4000+	3	Non
Chantal	F	49	Bac+5	TGE	40	Oui	4000+	3	Oui
Cyril	H	43	Bac+5	TGE	40	Oui	4000+	0	Non
Sylvianne	F	54	Bac+5	TGE	40	Oui	4000+	0	Oui
Autres									
Olivia	F	30	Bac+5	PME	35	Non	2000+	0	Oui
Adèle	F	42	Bac+2	PME	35	Non	1100+	1	Oui
Frédéric	H	31	Bac+5	PME	35	Oui	1100+	0	Non
Pierre	H	32	Bac+2	PME	35	Oui	1100+	0	Non

1.3.2. Approche quantitative

Pour étudier l'étendue et les évolutions de la conciliation avec des dispositifs d'épargne temps en entreprise, nous nous sommes appuyés sur une base de données de 1000 accords d'entreprise traitant du compte épargne temps et ayant été signés en France métropolitaine sur la période 2006-2013[11]. Ces accords ont été sélectionnés de manière systématique en fonction de leur lieu de signature. Ils ont été signés sur la période dans les départements les plus peuplés et les moins peuplés du territoire métropolitain. L'ensemble des données textuelles de chaque accord a été extrait et codifié pour permettre un traitement statistique assisté par ordinateur. Dans le cadre de cette étude, nous avons conservé 982 accords pour l'analyse statistique et en avons écarté 18 pour des raisons de non-validité.

La classification ("analyse typologique", "taxonomie", "taxinomie" ou encore "analyse en clusters" ou 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 de rassembler les éléments qui se ressemblent et/ou de séparer ceux qui diffèrent[12]. 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 ce que l'on cherche à savoir. [13]

La construction des classes a pour objectif de faire émerger une typologie de Comptes d'Epargne Temps. 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[14]. Les liens entre chaque modalité des variables de l'échantillon (les dispositions conventionnelles) et les différentes classes ont donc été testés, afin de caractériser les différents types d'accords mis au jour.

[11] Nous réutilisons ici, une base de données constituée dans le cadre d'une étude antérieure.

[12] Lebart, L., Morineau, A., Piron M., Analyse exploratoire multidimensionnelle, Dunod, Paris, 2000.

[13] Il existe plusieurs méthodes visant à répartir les observations (les accords) en classes homogènes constituées d'un ensemble d'individus (ou d'observations). Parmi lesquelles les méthodes dites hiérarchiques (utilisées majoritairement pour des variables quantitatives) et les méthodes de partitionnement (non-hiérarchiques ou à plat) (utilisées pour des variables qualitatives).
Au vu des données à traiter nous avons opté pour des méthodes de classification non hiérarchiques, ou de partitionnement à l'aide du logiciel SPSS. Après un premier essai suivant la méthode des nuées dynamiques - qui nous a permis d'aboutir à une typologie de 3 classes ou groupes d'accords homogènes mais dont l'analyse a montré les limites - nous avons opté pour une seconde approche, non interactive, basée sur la méthode K-means, dite des « centres mobiles ».

[14] Nous nous sommes appuyés sur des tableaux de contingence afin de faciliter la lecture des données et mettre en valeur les liens spécifiques de chaque classe avec la variable choisie. Nous avons ensuite réalisé des tests de corrélations afin de nous appuyer sur le résidu de Pearson et ainsi obtenir à la fois le niveau de la corrélation et la direction de cette dernière pour chaque couple de variables. On peut dès lors 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 cas le seuil de significativité (α) a été fixé à 0,05.

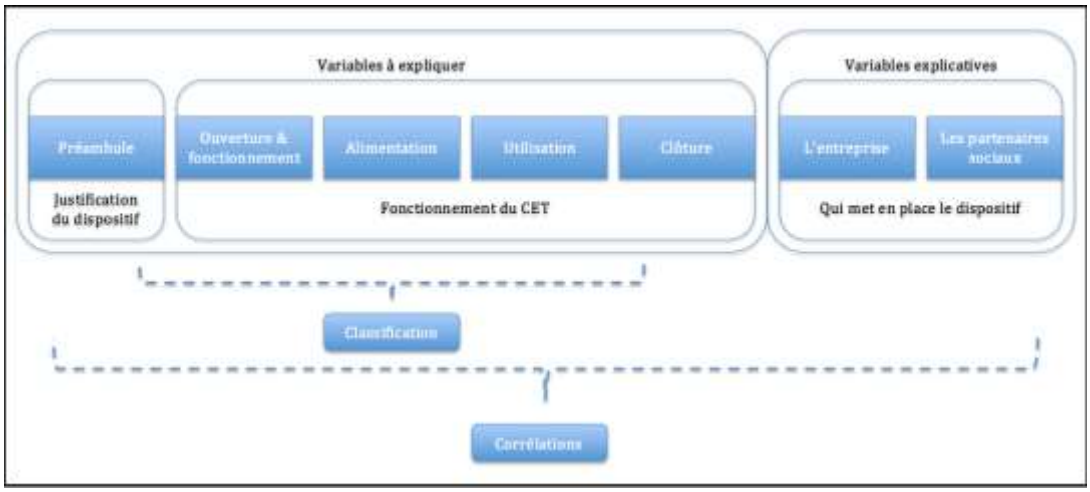
Précisions méthodologiques sur la caractérisation des classes d'accords

Les variables indépendantes ont été écarté 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, alors elles auraient été marquées par des caractéristiques transversales non pertinentes pour l'analyse. Si par exemple nous avions intégré la taille des entreprises dans la classification, cela aurait entrainé le rapprochement de toutes les PME ou des ETI 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.

Un nombre de classes maximum (K=10) a été fixé, au-delà desquelles 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» de l'échantillon pour chaque nombre de classes (K = 3 à 10) fixé. Autrement dit, c'est le logiciel (SPSS) 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.

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 classe trop petit (K=4), le nombre K de classes a été fixé à 10. Les classes numéro 9 et 10 ont par la suite 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.

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 inscrits en opposition aux autres. 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. Contrairement à la classification qui a été effectuée uniquement sur les variables dépendantes, l'analyse des correspondances a été est effectuée sur l'ensemble des variables. A l'aide d'un test de variance (ANOVA) les variables significatives dans la construction des K classes ont pu être isolées, puis 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, ou pas. Pour ce faire, nous avons hiérarchisé (en fonction de la valeur du test F) les 163 variables significatives dans la construction des 10 classes. Nous avons également cherché à caractériser l'existence d'un lien entre les variables « classes » nouvellement crées, et l'ensemble des variables de la base de données.



2. La conciliation en entreprise

2.1. Les dispositifs conventionnels négociés

2.1.1. Le Compte Epargne Temps (CET)

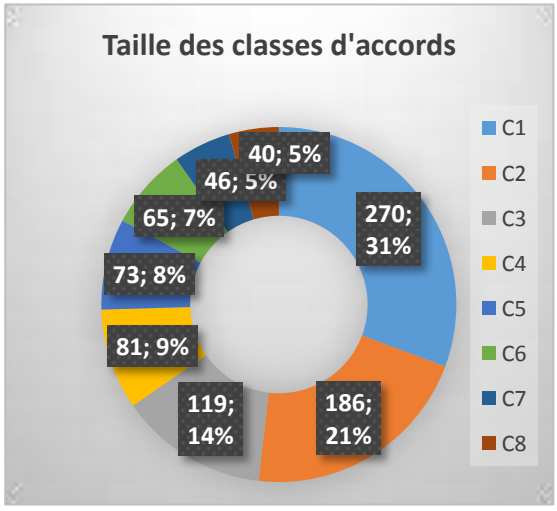
Dès 1994, la loi (L94-640) introduit en France la possibilité de négocier au sein des entreprises un Compte Epargne Temps. Ce dispositif conventionnel doit permettre aux salariés qui le souhaitent d'épargner du temps ou de l'argent, en renonçant à un temps de repos ou une rémunération immédiate, afin d'en bénéficier dans le futur, sous la forme d'un congé de longue durée censé permettre l'embauche d'un salarié de « remplacement ». Au fil des lois le législateur va élargir le spectre du dispositif, diversifiant les modes d'alimentation de l'épargne et réduisant la durée minimale des congés (L2000-37), puis instaurant la possibilité de monétiser l'épargne, de disposer d'un revenu immédiat ou différé (L2005-296), ou encore de convertir en argent certains droits précédemment acquis (L2008-111). Comme tout dispositif négocié, les contours précis sont laissés à l'appréciation des partenaires sociaux.

Ce dispositif de « temps choisi » introduit pas le législateur et négocié au sein des entreprises a été sélectionné pour le volet quantitatif de l'étude de l'articulation des temporalités professionnelles et privées. Le choix de ce dispositif peut cependant soulever deux séries d'interrogations : premièrement sur la nécessité d'étudier un dispositif institutionnalisé au lieu de se concentrer sur le vécu et le ressenti des individus, enfin deuxièmement sur le choix du dispositif d'épargne temps plutôt qu'un autre dispositif de « temps choisi ».

La classification automatique a permis de mettre en évidence l'existence de 10 classes ou types d'accords dont 8 ont été retenues pour l'analyse. Chacune représente au minimum 5% de d'échantillon pour un total de 880 accords.

Sous une même appellation de compte épargne temps sont ainsi regroupés des dispositifs aux formes et aux finalités très différentes qu'il est nécessaire de caractériser un à un.

Les 8 types de comptes épargne temps seront présentés selon leur importance relative, puis nous nous interrogerons sur leur pertinence en tant que dispositifs de facilitation de la conciliation des temps.



- **Classe 1 - La conciliation par l'argent (31% des accords)**

Les accords de **monétarisation** (*exceptionnelle)* 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 prenant fin à la date du versement des sommes ainsi monétisées. Ce sont des accords 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 de grands groupes de la banque ou de l'assurance. Le pic de la contractualisation est atteint en 2008, ce qui correspond à une vague de monétarisation exceptionnelle 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. (Exemple 1)

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 débordés 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. (Exemple 2)
Bien que la nature des accords signés soit la même, à savoir 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 d'une fiscalité avantageuse. Mais une fois la fiscalité revenue à la normale, on observe que les accords perdurent. Certaines entreprises répètent en effet ces accords de monétisation exceptionnelle. La question étant : pourquoi les partenaires sociaux ne contractualisent pas de manière plus pérenne en instaurant des dispositifs pluriannuels, voire à durée indéterminée ?

Cette première classe ou groupe d'accords met donc en lumière l'utilisation du compte épargne temps comme d'un mécanisme de transformation du temps en argent. 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 ou groupe d'accords la plus importante recouvre donc une série de négociations collectives ayant pour objectif d'instaurer des **conditions exceptionnelles de monétisation de l'épargne temps**. Ces mécanismes peuvent être assimilés à des mécanismes de stimulation du pouvoir d'achat, mais difficilement de planification ou de maitrise des temporalités. Leur caractère éphémère rendant en effet toute planification impossible.

Exemple 1 –

Accord de CET d'une société d'assurances françaises instaurant en juin 2008 intitulé : « *Accord relatif aux possibilités de rachat de jours de repos et le droit affecté au compte épargne temps (loi du 08/02/08) »*

Le texte fait directement référence à la loi du 8 février à 6 reprises tout au long de l'accord.

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 ou 2/10/18 jours (poids décompté en jour) prévu par la loi.* »

Le message de la défiscalisation, bien que sans équivoques, 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 rémunéré au plus tard au 30 septembre 2008 sera exonéré de toute cotisation et contributions d'origine légale ou conventionnelle rendue obligatoire par la loi, sous réserve des exceptions légales.* »

Exemple 2-

Accord d'une grande banque européenne présente à Paris et qui a négocié le mécanisme d'épargne temps à 8 reprises sur la période étudiée. On retrouve un accord fondateur en 2007, qui instaure un CET au niveau du groupe afin de garantir les droits sur une période de pic d'activité.

« *Compte tenu de la charge résultant des travaux liés à la préparation et à la réalisation de la bascule sur la plate-forme HUB, projet présentant un enjeu majeur pour l'entreprise, la direction a décidé de mettre en place un dispositif exceptionnel qui a pour finalité, pour une période limitée, de concilier les impératifs d'organisation du travail et de planning des opérations, d'une part, et de gestion des jours de congés de repos, d'autre part.* »

Cet accord prévoit la possibilité d'épargner des temps de congé non utilisés afin d'alimenter un compte épargne temps de court terme ou de long terme. Cet accord est à durée limitée de moins de six mois, car elle prévoit la date de fin des opérations. Il prévoit également le paiement des jours de congé avec une majoration de 25 % pour les utilisations pour les conversions de temps en argent. Il s'agit un accord qui précise les termes de l'alimentation en temps mais aucunement les termes de son utilisation autrement que sous forme de revenu. Seul le syndicat SNB signera cet accord.

Ce premier dispositif sera suivi en 2008 d'un « *accord portant sur la monétisation des jours de repos acquis en 2008 et sur l'adaptation des règles de gestion des comptes épargne temps pour 2009* ». Cet accord a pour objet d'instaurer une monétarisation exceptionnelle pour les jours acquis lors de l'année 2007/2008. Tout salarié aura la possibilité de transformer 10 jours de RTT en argent cette somme sera alors majorée de 25 % par l'employeur. Les cadres dirigeants bénéficient des mêmes conditions mais sans plafond. Un article est consacré à détailler les conditions d'alimentation des deux comptes de court terme et de long terme. Il s'agit de placer les congés payés, de RTT ou des repos compensateurs et de remplacement. Seul le compte de court terme est plafonné (à 15 jours). Cette fois, l'ensemble des partenaires sociaux, à l'exception de la CGT a signé.

A ces deux accords, apportant chacun des précisions au mécanisme d'épargne temps, vont suivre en 2009, 2010, 2011 et 2012 des accords identiques à la première partie de l'accord de 2008 sur la monétisation des jours de congés. Cet accord sera décliné au sein du groupe et de certaines de ses filières françaises selon les mêmes conditions, les mêmes durées d'application, les mêmes syndicats signataires.

Cette série d'accords rédigés au sein de l'établissement bancaire, sera complétée en 2010 d'un accord exceptionnel sur la monétarisation de cinq jours provenant du compte épargne temps de long terme et signé dans deux établissements différents. Dans ce cadre l'entreprise n'abondera pas les sommes monétisées, les cadres dirigeants ne bénéficieront pas non plus de conditions particulières.

Classe 2 –La conciliation pour la retraite

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 gestion de la fin de carrière**. Les accords les plus extrêmes, ne prévoient qu'une utilisation de l'épargne temps pour les seuls salariés approchant de la fin de leur carrière. Ils permettent parfois la transformation de l'argent en temps, mais pas l'inverse. Les autres ouvrent des dispositions spécifiques pour ces mêmes salariés, tout en instaurant des dispositifs « basiques » pour tous. Ces accords acceptent certaines formes de transformation du temps en argent pour une augmentation immédiate de la rémunération. 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). Il est question de **gestion du temps à long terme,** mais pas au quotidien.

L'exemple d'une société d'assurance publique peut être mobilisé pour le cas des entreprises instaurant des dispositifs uniquement à destination des plus âgés.
Dans cet accord à durée indéterminée 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 totales) 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 ans minimums, 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 est 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 ces jours de RTT ou JRD. Il peut également affecter certains éléments numéraires tels 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.* »
Le compte épargne temps est donc ici uniquement un dispositif de gestion de la préretraite. L'utilisation ne peut avoir lieu sous forme d'argent à l'exception des quelques événements heureux tels qu'un PACS ou un mariage ou un élément malheureux tel que le décès d'un proche.

Classe 3 - La conciliation par le repos différé (5% des accords de CET)

Ce type de mécanismes permet de *préparer des projets personnels*, d'une durée relativement courte, en instaurant des dispositifs de pluri-annualisation du temps de travail et de repos. Les salariés renoncent temporairement à la jouissance de certains temps de repos ou de congé et les épargnent dans la perspective d'un projet personnel à venir. Cette classe d'accords correspond à des dispositifs modestes de gestion du temps en temps, même si certains ouvrent la porte à des élargissements. Ces dispositifs de conciliation sont gérés **quasi exclusivement en temps**. Les éléments de salaires ou autres éléments numéraires ne peuvent être portés au crédit du compte. Certaines restrictions d'utilisation, notamment en termes de périodes d'utilisation ou de hiérarchie entre les types de congés, participent également à réduire l'autonomie d'utilisation des salariés. 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 régime spéciaux ou exceptionnel, ni de prérogatives particulières pour certaines classes de salariés. A l'image des dispositifs, ce groupe d'accords (la classe) est aussi de taille modeste, ce qui nous amène à nous poser des questions sur la nature d'un tel dispositif qui correspond en fait à l'esprit originel des premiers accords d'épargne temps. On aurait donc pu s'attendre à retrouver une classe représentant plus de 10% de l'échantillon initial.

L'accord signé en 2011 dans une fonction publique en Midi-Pyrénées peut permettre d'illustrer cette classe ou groupe d'accords. Il 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 CET avec des jours de congés non utilisés (à savoir la cinquième semaine de congés payés, des jours ou des demi-journées de RTT, ou d'autres temps de travail 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 mission, ou de formation 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 voient proposer le choix 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, elle, être comprise entre une et deux semaines de travail. A ces règles fixes viennent s'ajouter des éléments contextuels. « *Un report de consommation de trois mois maximum peut être demandée par la direction pour raisons de service. En cas de nécessité d'arbitrage avec des demandes 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, qui correspondent à une cessation totale d'activité

Cet accord instaure un dispositif de pluri-annualisation du temps de travail et de repos. Il permet de planifier des projets relativement courts, puisque plafonné à 25 jours « tout confondu ». La transformation du temps en argent, et réciproquement, y est totalement absente.

Classe 4 - La conciliation minimale (9% des accords CET)

La classe quatre, la conciliation minimale, 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 la conciliation, 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. D'autre part, chaque source d'alimentation est plafonnée de manière annuelle. Enfin, la durée maximale de l'épargne limite encore davantage l'accumulation des temps.

Ces accords ouvrent une grande variété d'options pour utiliser l'épargne accumulée. L'utilisation peut être immédiate ou différée, **en temps ou en argent**. Ces utilisations sont cependant très largement encadrées. Les prises de congés peuvent être reportés ou refusés, 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. Il est donc question de dispositifs pour le salarié, 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 d'accord correspondant à des accords prudents, à des essais de développement et d'instauration des mécanismes d'épargne temps. Il ne s'agit point de confirmation de ces mécanismes ni de volonté de leur faire prendre de l'ampleur. Ce sont plutôt des essais circonspects ou frileux.

Accord à durée indéterminée signé en 2013 au sein d'une société de restauration de la région lyonnaise.
« *Le compte épargne temps est reconnu par les parties signataires du présent accord comme un outil d'aménagement du temps de travail est 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 du 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. L'alimentation y est ici très détaillée. Le salarié doit premièrement faire connaître à la direction 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. 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. Seulement tout versement de complément de rémunération est soumis à l'accord préalable de l'employeur. « *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* »

L'utilisation du compte épargne temps peut aussi être imposée. Le salarié dispose en effet d'une période de cinq ans pour utiliser les temps acquis au titre de l'aménagement et de la réduction du travail qui ont été affectés au CET. De plus, le C.E.T. doit être sollicité dès lors que l'épargne a atteint le plafond de 30 jours.

- **Classe 5 - La conciliation des cadres (8% des accords CET)**

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.**
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.

Si ces dispositifs sont encadrés par des règles contraignantes, ils 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 régulier, soit des temps d'investissement supplémentaire dans l'entreprise. Les congés conventionnels, les RTT et les congés annuels sont les plus fortement connotés avec la 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 maximum 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 de temps semble grandement complexifiée par le dispositif, elle 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 et non vers la gestion des impératifs au quotidien. Ici, l'entreprise demande donc aux salariés d'épargner en travaillant davantage, elle impose une période tampon durant laquelle le salarié ne peut utiliser l'épargne, mais une fois les conditions remplies elle accepte la prise de congés, même de longue durée. Les accords rejettent les usages sporadiques, de très court terme, pour favoriser les utilisations prolongées permettant la réalisation d'un projet personnel.

Avenant signé en 2012 au sein d'une filiale française d'un groupe d'habillement espagnol.

Préambule – « 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. 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 au 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 également les conditions d'utilisation du CET. 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 ». Le salarié qui souhaite utiliser les droits qu'il a capitalisés dispose de deux périodes annuelles pour solliciter le département des ressources humaines. La constitution d'un complément de rémunération ou de retraite peut être faite à tout moment.

Le congé pourra être prolongé au-delà de la période indemnisée.

- **Classe 6 - La conciliation étendue, le CET universel (7% des accords CET)**

Le C.E.T. de la conciliation étendue est un dispositif relativement complet, que l'on pourrait qualifier « d'universel ». Il permet à tous les salariés d'une entreprise (en CDI et pouvant justifier d'au moins un an d'ancienneté) d'ouvrir un compte épargne temps individuel. Il a pour objectif de permettre aux salariés d'harmoniser leurs temps sociaux en assouplissant les modalités de répartition de leur temps de travail. Ces accords ouvrent dans certains cas des possibilités supplémentaires pour les salariés seniors.

Le C.E.T. universel permet **tout type d'alimentation pour tout type d'utilisation**. Utilisation par le salarié ou par l'entreprise, utilisation en temps ou en argent, utilisation immédiate ou différée.

Le C.E.T. universel propose le plus large éventail de possibilités d'usages. Il est relativement peu encadré, à l'exception des congés entraînant une baisse de la présence du salarié sur une longue période. Le passage à temps partiel et la cessation progressive d'activité peuvent en effet être refusés ou reportés par l'employeur.

Ces accords à durée indéterminée se fixent l'objectif de permettre aux salariés une plus grande souplesse dans la gestion de leurs vies professionnelles. 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.

Le CET universel se caractérise également par l'ouverture d'une possibilité d'usage collectif à l'initiative de l'employeur, dans le cadre d'une réduction de l'activité.

Le CET universel correspond donc à des dispositifs ouverts à l'ensemble des salariés titulaires d'une entreprise. Ce sont des dispositifs qui ouvrent le champ des possibles à tous les usages, même à l'employeur, mais qui en réduisent souvent la profondeur, cloisonnant les utilisations en cours de carrière à une poignée de jours.

Accord d'entreprise signé en 2012 au sein d'un établissement hôtelier de la côte d'Azur.

Préambules - « *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 épargnent temps (C.E.T.) ainsi que le paiement pour ceux qui le souhaitent d'une partie de ces jours.* »

Objets - « *le compte épargne temps permet 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.

Le salarié pourra 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 six 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 13e 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, « *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 … pourra décider de bloquer l'alimentation des C.E.T. pendant la périodes desdits travaux ; en cas de mise en chômage partiel les salariés pourront utiliser leurs CET avant de faire valoir leurs droits.* »

Le dispositif mis en place au sein de cet établissement hôtelier permet d'épargner de nombreux éléments et d'utiliser le CET de manière autonome. Il est avancé comme un dispositif à l'initiative du salarié. Autonomie qui doit cependant être relativisée par l'irruption de l'employeur en cas de conjoncture économique défavorable.

- **Classe 7 - La conciliation pour les projets personnels (conciliation de LT) (5% des accords CET)**

La classe sept, regroupe des accords dont l'objet et de permettre un **projet personnel** quelle que soit sa nature. Il s'agit de mécanismes individuels, accessibles à tous les salariés (en CDI) 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. La conciliation a lieu dans une perspective de long terme et non dans un but d'articulation quotidienne des temps sociaux.

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 reliées à l'âge des salariés. Les dispositifs d'épargne temps mis en place sont vastes, ils acceptent plusieurs types d'alimentation et d'utilisations en temps et argent. La principale spécificité de ces accords réside dans les modalités d'utilisation sous forme de temps. Si les possibilités d'utilisation sont variées, qu'il est possible détendre le congé avec des congés sans solde, elles n'en sont pas moins encadrées par une durée minimale et maximale relativement élevées. Avec une durée minimale significative de trois mois pour le congé sabbatique, il est bien question de projets personnels.
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. Ces accords définissent des mécanismes d'épargne temps, certes encadré dans une certaine mesure, mais jamais à l'initiative de l'employeur ou dans un but collectif.

Pour illustrer cette classe, nous pouvons mobiliser l'accord signé en 2007 au sein d'une association niçoise.

Le préambule met en avant le fait que le CET soit : « *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 conventionnelle, repos compensateur 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 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, parental 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, si l'utilisation comme complément de rémunération immédiate ou différée est possible, 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.* »

- **Classe 8 - La conciliation au profit de l'engagement professionnel (5% des accords CET)**

Les accords de cette classe se caractérisent premièrement par le contexte dans lequel ils sont signés. Ils sont en effet fortement marqués par un contexte social d'entreprise, ce qui signifie que la négociation répond à une nécessité sociale, à une demande formulée, entre-autres, par les salariés. Il s'agit le plus souvent d'accords permettant l'adaptation du dispositif à un contexte nouveau.

Les dispositifs instaurent des mécanismes favorisant des utilisations plutôt courtes, de gestion des impératifs pour le salarié. Il n'est pas question de construire des grands projets, ni de permettre le remplacement des collègues partis en congé. La planification des temps de vie est ainsi mise en avant, bien que dans les faits, elle revêt davantage les habits d'une **harmonisation 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 davantage 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 destiné, pour les seniors. Contrairement au compte individuel, le compte fin de carrière n'est généralement pas plafonné (ou alors avec un plafond très élevé) ni 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, lui, doit être soldé (sauf cas particuliers) 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 promeuvent 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.

Exemple d'un accord-cadre signé en 2006 au sein de 28 filières Française d'un groupe industriel Européen.

Préambule - « *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… La loi du 31 mars 2005 ayant sensiblement modifié le régime juridique existant, le groupe XXX a ouvert une négociation avec ses partenaires sociaux, afin d'adapter ses pratiques internes au nouveau cadre légal. Le présent accord vient conforter les évolutions ci-dessus mentionnées 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, s'adresse à tous les membres du personnel « *cadres et non-cadres* » instaure trois sous-comptes :
- Un sous-compte « congé de fin de carrière »
- Un sous-compte « autres droits »
- Un sous-compte « cinquième semaine de congés payés » (La cinquième semaine de congés payés ne pouvant pas être transformée en complément de revenu, ce sous-compte pourra uniquement être utilisé en temps)

Alimentation - Le compte congé de fin de carrière et autres droits peuvent être alimentés 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.
Utilisation - C'est au niveau de l'utilisation que les comptes se différencient.
- Le sous 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 sous-compte « *cinquième semaine* » ne peut être utilisé qu'en temps, contrairement aux deux autres qui peuvent également être transformés en argent.
- Le sous-compte « *autres droits* » peut être utilisé selon trois modalités : des congés isolés dans la limite de cinq jours maximum, des congés par périodes bloquées allant de cinq jours à quatre semaines et des congés de longue durée pouvant aller jusqu'à six mois.
Le sous-compte « *fin de carrière* » ne peut être utilisé que pour prévoir un départ à la retraite d'une durée maximale de 18 mois (abondement de l'entreprise inclus). Soit dans les 18 derniers mois précédent la fin totale de l'activité professionnelle. Cette durée peut être portée à 36 mois dans le cadre d'un passage à temps partiel exercée au cours des trois dernières années précédant la date de départ à la retraite. L'épargne peut toutefois être utilisée de manière anticipée dans les cas suivants : décès du conjoint, d'un ascendant ou descendant, mariage, divorce ou PACS, naissance ou l'adoption à partir du troisième enfant, l'achat de la résidence principale, en cas de surendettement, d'invalidité ou afin d'accompagner la fin de vie d'un conjoint, ascendants ou descendants. Cette utilisation sous forme numéraire annule tous les abondements de l'entreprise et entraîne la liquidation du compte.
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 libres* ». Pour ce qui est des utilisations en temps, elles doivent être formulées auprès des ressources humaines de l'établissement, après accord de la hiérarchie. Le délai variant jusqu'à deux mois dans le cadre de congé de longue durée.

Le contrat de travail est suspendu durant un congé CET.

- **Conclusions sur les types conciliation promus par les accords CET**

Les 8 groupes d'accords ou classes 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 logique qui sous-tend l'instauration de l'épargne temps (finalité donnée au dispositif).

Les variables de contexte permettent certes d'apporter des précisions sur « l'identité » de certaines classes de cette typologie, comme « le CET de la conciliation par l'argent » dont elles permettent de dégager une représentation de la taille de l'entreprise, du secteur d'activité, du lieu de la négociation ou des partenaires sociaux présents ; elles n'offrent cependant que très peu d'informations pour la majorité des classes et doivent donc être considérées comme des informations « supplémentaires » et non comme centrales pour l'analyse.

Du point de vue des usages concrets des dispositifs d'épargne-temps, les classes se distinguent sur 3 domaines : En fonction des utilisations rendues possibles (de la constitution de l'épargne à sa dépense), en fonction du niveau d'autonomie laissé aux salariés dans la maitrise du dispositif et également/ ou encore en fonction des destinataires de ce dernier (tous les salariés ou seulement certains).
On distingue ainsi 3 types de conciliations possibles à l'aide de l'épargne temps (court terme, argent, long terme) : Elle peut être utilisée à court terme pour maitriser les temps professionnels dans une optique d'articulation des temps sociaux. Elle peut être mobilisée pour des raisons financières afin de subvenir à un besoin momentané de liquidités, (ce qui 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). Enfin, elle peut également être utilisée à long terme pour des projets en temps ou en argent.

Au-delà des possibilités ouvertes par le CET, il est nécessaire de distinguer pour chaque type le niveau d'autonomie laissé au salarié 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 au minimum de l'instauration de closes de « situations exceptionnelles » où le salarié perdra en autonomie, jusqu'à des règles rigides rendant l'utilisation difficile, voire des usages collectifs imposés. A long terme, le contrôle se fait moins pressant. Les utilisations sont toujours encadrées, certaines « 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, elle requiert dans la majorité des cas de répondre à certaines conditions spécifiques (c'est le cas des déblocages « exceptionnels » pour un mariage par exemple). A long terme ce sont 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 regroupant des accords exclusivement à destination d'une catégorie de salariés.

Synthèse des utilisations possibles du CET en fonction des types d'accords						
	Transformation Temps/Argent	Maîtrise des temps à CT	Maîtriser les finances	Projets en temps	Projet en argent	S'adresse à qui
C1 - La conciliation par l'argent	Oui	Non	De manière exceptionnelle	Non	Non	Tous
C2 - La conciliation pour la retraite	Non	Non	Non	Fin de vie encadré	Non	Séniors
C3 - La conciliation par le repos différé	Non	Orientée par l'employeur	Oui	Tous types encadré	Non	Tous
C4- La conciliation minimale	Possibilité	Compliquée	Sous condition	Tous types - encadré + regard	Encadré	Tous
C5 - La conciliation des cadres	Possibilité	Compliquée	Sous condition	Tous types - encadré + regard	Oui	Cadres autonomes
C6 – La conciliation étendue	Possibilité	Orientée par l'employeur	Oui	Tous types encadré	Oui	Tous
C7 - La conciliation pour les projets personnels	Possibilité	Oui sauf cas exceptionnel	Sous condition	Tous types encadré	Encadré	Tous
C8 - La conciliation au profit de l'engagement professionnel	Possibilité	Oui sauf cas exceptionnel	Sous condition	Fin de vie Encadré	Non	Tous

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 différent. Pour comprendre leurs contours, il est cependant nécessaire de s'intéresser aux logiques et finalités qui sous-tendent l'instauration de ces différents types de dispositifs.

Si l'on s'intéresse à la finalité des dispositifs mis en place, on peut alors distinguer 3 catégories de groupes d'accords (ou de classes) :

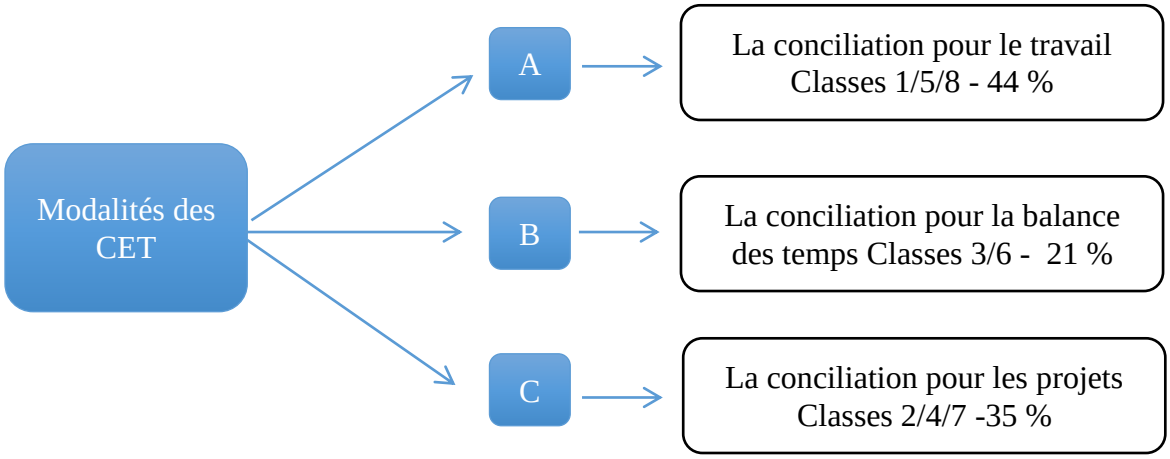
- La première catégorie (A) a pour objet de **permettre une augmentation du temps de travail**. Il s'agit de poser les bases d'une solution momentanée ou durable, permettant d'absorber une augmentation du volume de travail de l'entreprise, sans avoir recours à l'embauche. La conciliation par l'argent, dispositif éphémère qui n'accepte aucune utilisation en temps, permet de payer des temps de travail dus aux salariés. La conciliation des cadres rend possible le développement des conditions du surinvestissement de certains, tandis que la conciliation pour

l'engagement professionnel normalise le surinvestissement de tous. L'épargne temps est alors autant un **outil de flexibilisation du droit du travail** que de conciliation 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'intensification 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 un dispositif pensé à son origine pour réduire et/ou partager le travail, peut-il être utilisé pour le concentrer ?

- La seconde catégorie (B) a pour objet de permettre une gestion individuelle et collective des temps de travail afin de réduire les conflits entre les temps des salariés et ceux de l'entreprise. Les dispositifs de ces classes permettent ainsi 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 de conciliation des temps et donc indirectement la souffrance des salariés qui se voient imposés des rythmes contraignants, tout en validant un principe de « supériorité » des préoccupations de l'entreprise et des marchés sur celles des salariés. La conciliation par le « différemment des repos » comme la conciliation « étendue » instaurent ainsi 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. Il est soit en faveur du salarié quand le contexte économique est propice, soit pour l'entreprise quand le contexte l'est moins.
Si la nécessité d'une conciliation des temps est reconnue, toutes les conditions de sa mise en œuvre ne semblent pas forcément garanties. La réappropriation de la maîtrise individuelle du temps nécessite de pouvoir prévoir et anticiper la gestion de son temps. 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**. La conciliation pour « la retraite » offre aux séniors de nouvelles options pour planifier leur fin de vie professionnelle. La conciliation « minimale » pose le cadre pour le développement d'un projet personnel en parallèle de la vie professionnelle, quand la conciliation pour favoriser les « projets personnels » donne libre court au salarié pour réaliser un projet « original ». Tous ces types d'accords reconnaissent la légitimité des aspirations des salariés à d'autres occupations que le travail. La forme la moins poussée 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. Il y est implicitement reconnu que le travail ne peut être le seul centre d'intérêt des salariés. Il est nécessaire de permettre des réajustements, non pas 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 qu'il s'agit d'une aspiration 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 et donc de conciliation.

On observe également que les différents types d'accords épargne temps répondent à deux logiques opposées. Une logique ex-ante (C) ou l'utilisation du temps (le projet du salarié) précède son accumulation et une logique ex-post (A et B) de recherche de débouchés ou le projet consiste à trouver des utilisations pour du temps précédemment accumulé.
Le dispositif du compte épargne temps est donc composé de plusieurs types de dispositifs qui différent de par leurs fonctionnements, le contexte dans lequel ils ont été introduits et leurs finalités.



2.1.2. Autres dispositifs conventionnels : Télétravail/ Temps partiel/ Dispositifs de soutiens à la parentalité et droit à la déconnexion.

- **Le télétravail, un dispositif en construction**

Le télétravail fait également partie des solutions conventionnelles qui peuvent être mises en place pour faciliter la conciliation des temps. Il s'agit de permettre aux salariés de réaliser leurs tâches quotidiennes dans un lieu distant de l'entreprise, généralement à domicile.
L'efficacité de ce dispositif en termes de conciliation des temps doit être nuancée. Ce type de dispositifs n'est pas accessible à tous. Dans le secteur des services, le télétravail peut créer des différences entre plusieurs catégories de salariés et risque d'engendrer un « *sentiment d'injustice pour les gens qui sont auprès de la clientèle* ». Selon une analyste travaillant dans le secteur bancaire, « *ce genre d'aménagements, qui sont faits pour les gens du siège, ça peut créer encore plus d'incompréhension de la part du réseau* » (Geneviève, 36 ans). L'inégalité d'accès à cet aménagement est une des raisons pour lesquelles le télétravail a été marginalisé au sein de cette grande entreprise.
Par ailleurs, si l'efficacité des aménagements de type télétravail semble largement acceptée dans cette entreprise du secteur bancaire, la mesure est acceptable tant qu'elle demeure marginale et qu'elle ne crée pas de précédent. Au niveau de la maison mère *« y a déjà énormément de gens dans la direction qui sont en télétravail donc le directeur ne souhaite pas qu'il y en ait plus »*

confie un chef de service pour expliquer les refus qui ont été opposés à ses demandes de télétravail. A la suite du déménagement du siège de l'entreprise du centre à Paris à une agglomération de la banlieue Nord, ce salarié qui habite à 100 kilomètres au sud de la capitale, se retrouve avec 2 heures de trajet quotidien supplémentaires. Situation qui, selon la médecine du travail, justifie amplement des aménagements de son lieu de travail. Or, ce/son cadre supérieur refuse que le télétravail soit imposé et souhaiterait au contraire qu'il soit négocié pour éviter d'être stigmatisé.

> « *En fait pour être très honnête, les deux dernières fois où je suis allé à la médecine du travail, effectivement le médecin a dit il va falloir qu'on impose le télétravail pour vous c'est pas possible autrement. Alors en fait c'est moi qui ai dit ne le faites pas pour l'instant, je préfèrerais que ça ne soit pas imposé mais que ce soit partagé. […] ce serait à mon sens plus facile à vivre pour tout le monde » (Didier)*

- **Le temps partiel – la conciliation de la double peine**

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. 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. En effet, travailler à 4*/5, « c'est souvent 5 jours à faire sur 4 ».* Le temps partiel ne garantit aucunement de ne pas devoir travailler en dehors des plages horaires « classiques ». Les salariés se retrouvent parfois à *« travailler un peu à la maison, notamment quand j'étais à 4/5 et que je savais que les périodes étaient très chargées, […] parfois ça m'arrivait de travailler un petit peu le mercredi ou le week-end pour arriver à finir ce que je voulais » (Geneviève, 36 ans).*

Pour les salariés travaillant sur des projets, il est facilement compréhensible que la charge de travail n'évolue guère, *« c'est compliqué parce que le projet ne bouge pas lui ».* Cependant, dans le cadre des métiers de service qui nécessitent une présence physique pouvant être précisément comptabilisée, tels que l'accueil ou les soins, et où l'intégralité du travail s'opère en direct avec le client, on pourrait penser que la réduction du temps de travail engendre une réduction proportionnelle de la tâche du travailleur. Or, cette corrélation est partiellement fausse. Il est nécessaire de considérer le rythme du travail, car pour les salariés un passage à temps partiel ne correspond pas de manière automatique à une réduction de la tâche à accomplir, mais juste à une accélération de son rythme. Comme le résume Benjamin, ingénieur informatique, pour nombre de salariés, le temps partiel « ça *revient juste à être payé moins. » (Benjamin, 33 ans).*
Paradoxalement, ce dispositif est considéré comme « une faveur » accordée en récompense à un investissement particulier dans l'entreprise. Un mécanisme « donnant/donnant », que l'on doit défendre et argumenter. Les salariés font état d'une volonté des employeurs de diminuer ces

contrats. L'accès au temps partiel, bien que garanti par la loi, n'est pas une réalité pour tous les salariés. Il semble restreint à un groupe de salarié pouvant justifier, bien souvent à travers des obligations familiales, d'une nécessité d'un tel aménagement. Il semblerait que ce dispositif soit mieux accepté si la demande émane d'une mère de famille que de n'importe quel autre salarié.

« J'ai demandé par exemple une prolongation de mon temps partiel vis-à-vis de mes enfants, ça a été accepté. Je pense qu'il y a du donnant-donnant aussi, je n'avais pas honte de le demander parce que je savais qu'à côté de ça ils avaient bien conscience que je me donnais largement » (Geneviève, 36 ans).

- **Le « droit » à la déconnexion**

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, pour lequel militent certaines organisations syndicales, correspond à l'heure actuelle à une pratique individuelle ou une réalité imposée. Les salariés qui disent être « complétement 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.

« Je ne suis pas connectée à mon mail du travail à la maison, je n'ai pas accès à ça, ce ne sont que les responsables d'un certain niveau au XXX qui peuvent accéder à ça, donc pour ça c'est vrai que quand on est en vacances on est déconnecté forcément par rapport au mail et tout ça. » (Geneviève, 36 ans)

Le droit à la déconnexion demeure tout compte fait, un droit théorique, non encore encadré et son encadrement semble complexe à réaliser. La déconnexion *« c'est bien vu tant que ça ne dérange pas »* avoue une cheffe de service pour caractériser les « bonnes pratiques » promulguées dans son entreprise. Afin de pouvoir garantir la déconnexion, il faut être en capacité de refuser des sollicitations professionnelles. Refuser des sollicitations horizontales émanant de collègues, et verticales émanant d'un hiérarchique en demande. Or, refuser une sollicitation revient à juger opportun « *de leur répondre que je leur répondrai 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 sollicite. Rester « hors ligne » c'est possible si l'on ne s'attend pas à ce qu'une information « importante » transite par le réseau durant la période de repos et si personne ne s'attend à ce que l'on suive ce réseau. En résumé la déconnexion est moins un droit qu'une pratique qui dépend de soi et des autres.

« *Ma supérieure hiérarchique, qui dans son organisation de travail, travaille plutôt notamment les réponses aux mails, elle les fait plutôt entre 23h30 et 1h30 du matin, maintenant elle n'attend pas forcément de réponses instantanées ». (Sylviane, 54 ans)*

Le problème de la déconnexion c'est également celui la « *traçabilité au sens de j'ai toujours un fil à la patte* ». Comment comptabiliser le temps passé à lire des mails, même de manière superficielle, durant un week-end ou une période de break, sachant qu'un salarié qui ne se tient pas au courant risque non seulement de se faire déborder par l'accumulation du flux d'information, mais également de pénaliser le travail de ses collègues ? Le droit à la déconnexion ne peut être effectif que si l'ensemble des salariés d'une entreprise et de son environnement se déconnecte sur une même période. Que si l'activité de l'ensemble d'un environnement peut être suspendue.

- **Les dispositifs d'aide à la parentalité / garde des enfants**

Le soutien aux obligations familiales et particulièrement à la garde des enfants représente la majorité des dispositifs plébiscités par les salariés. Deux types de situations peuvent être pris en compte au sein des entreprises. Des mécanismes pour soutenir 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 la 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, plus rarement, se matérialiser sous la forme de « nourrice » ou de crèches en entreprise. On retrouve par exemple 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. Les nourrices ont pour mission de s'occuper des enfants pendant quelques heures avant l'ouverture des structures habituelles (crèche, écoles maternelles). Les établissements proposant des services de garde à la journée, telle que des crèches, sont d'autant plus appréciés que l'accès à ce type de dispositif n'est pas garanti en France[15] 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 peuvent offrir des amplitudes horaires callées 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.

> « *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 7h à 19h 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 […] c'est vrai que au niveau du groupe*

[15] 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.

XXX sur Paris, dans les très gros établissements, ils ont pris des nourrices sur place pour permettre de commencer plus tôt.» (Adèle, 41 ans)

« Si on pouvait aller les chercher plutôt vers 19h que vers 18h ce serait mieux […] C'est le temps après la scolarité, une plage horaire plus importante après 16h30. Et puis tout ce qui est autour des crèches évidemment, c'est dans l'actualité » (Inès, 38 ans)

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.

« Alors quand ma fille est malade, alors je vais être terre à terre mais on a une convention qui nous permet jusqu'à l'âge de 16 ans d'avoir 10 jours d'enfant malade dans l'année, c'est depuis 2008 et avant on prenait des jours sans solde quand les enfants étaient malades. » (Agnès, 53 ans)

L'utilisation de ces dispositions conventionnelles n'est pas automatique. Les salariés semblent devoir justifier l'impossibilité de trouver une autre solution, de type privée, pour légitimer le recours à ce type de congés. Le terme de congés, qui fait référence à un temps pour soi, est peut-être à l'origine du malaise associé au fait de se dégager du travail pour s'occuper des enfants.

« L'année dernière je n'osais pas, donc je me débrouillais toujours, j'appelais ma mère quand il était malade pour qu'elle vienne, donc elle est à 1h30 d'ici pour qu'elle vienne le garder. Cette année 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 problème et que je ne pouvais pas lui laisser gérer non plus tout donc c'est moi qui prend des jours enfant malade » (Elodie, 30 ans)

Les dispositions d'entreprise visant à permettre une meilleure articulation des temporalités professionnelles et privées doivent 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. Majoritairement pour des raisons d'organisation, d'incapacité à être disponible dans l'urgence, les hommes sont en retraits sur l'utilisation de ces dispositifs conventionnels. 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. 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 la conciliation à très court terme doit également être soulevée.

2.2. Les dispositions non-conventionnelles de la conciliation

A 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 répondent à deux logiques complémentaires. Elles consistent 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. Ces deux approches ont été identifiées au travers d'entretiens dont certains extraits ont été utilisés pour illustrer le quotidien des salariés rencontrés.

2.2.1. Les aménagements individualisés des emplois du temps

L'aménagement individualisé du temps de travail est la mesure phare recherchée par les salariés qui ne disposent pas de dispositifs d'horaires souples. Ne pouvant organiser librement l'agencement de leurs temporalités professionnelles et personnelles, ils s'en remettent à leur hiérarchie pour arbitrer en fonction d'une organisation individualisée qui leur permet de concilier les deux. Les salariés se retrouvent en demande d'une « faveur » que leur accorderait l'employeur ou la hiérarchie.

« J'ai demandé à avoir mon vendredi après-midi parce qu'un week-end sur deux j'amène mon fils chez son père. La première année je finissais à 6h15 donc ça me faisait un peu beaucoup de kilomètres la nuit, donc elles m'ont dit qu'elles allaient essayer de voir ça pour le prochain planning et ça a été validé. (Elodie, 30 ans)

Moi cette année par exemple je ne pouvais pas faire d'ouverture, enfin je ne pouvais pas, disons que je voulais éviter les ouvertures parce que j'ai ma fille à gérer à côté et donc je lui ai dit évite de me mettre à 8h du matin, mais s'il fallait y être à 8h je serais là. » (Françoise)

Ces aménagements individualisés sont perçus comme des avantages qui peuvent permettre au salarié de se sentir valorisé pour son travail, ou à l'inverse dévalorisé.

« D'habitude il faut appeler nos collègues, chercher quelqu'un pour nous remplacer et là ils avaient tout fait eux-mêmes. C'est peut-être de la reconnaissance, comme je ne les embête pas, c'est peut-être ça aussi. » (Charlotte, 43 ans)

« Le fait est que vu qu'ils nous ont laissé la liberté de nous prononcer quand le planning est fait, de dire tel jour nous ne pouvons pas, et la preuve c'est que il y a quelques jours j'ai demandé à annuler le lundi et mardi soir […] ils ne me trouveront pas d'autres créneaux mais ils m'ont dit on va faire du mieux possible comme on sait que tu as besoin de travailler, mais ils ont accepté, les 3 dernières semaines ça a été annulé ». (Richard, 26 ans)

Leurs demandes, qui peuvent potentiellement entrer en compétition avec celles de leurs collègues, doivent être lourdement étayées pour être acceptées. La difficulté avec ces arrangements informels est d'arriver à satisfaire l'ensemble des partis. Ces compromis sont d'autant plus compliqués à gérer qu'ils 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 sont 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. Ce qui est acceptable est fruit de la comparaison.

« Moi je dis mon avis parce que je pense quand même que certaines ont plus de… comment dire, sont plus favorisées que d'autres, finir à 16h30 tous les jours c'est beau, et que voilà. Certaines ont des exigences de ne pas travailler trop tôt le matin, d'autres de finir tôt, je pense que même si on est que de passage, moi l'année dernière je ne savais pas que j'allais être en CDI donc comme je dis je ne suis peut-être que de passage mais moi aussi j'ai une vie et j'ai mon mot à dire » (Agnès, auxiliaire de puériculture, 53 ans)

Certains salariés, qui peuvent se sentir lésés par ce type d'organisation deviennent force de proposition auprès de leur hiérarchie pour mettre en place des systèmes collectifs davantage formalisés. Dans le cadre de cette entreprise, l'individualisation des compromis temporels a généré des tensions entre salariées qui ont dégradé leurs relations professionnelles.

« Non je pense que ce qui serait bien de mettre en place ce serait un planning sur 3 semaines et de tourner, un coup du matin, un coup d'après-midi, un coup de journée, je pense que ce serait pour tout le monde plus équitable. […] Oui y'en a qui ne veulent pas faire l'ouverture, y'en a qui ne veulent pas faire de fermeture, y'en a pour qui partir tous les jours à 16h30 c'est bien mais pour ceux qui restent jusqu'à 18h30 c'est beaucoup moins bien » (Yvette, auxiliaire de puériculture, 50 ans)

Dans le cadre d'une entreprise de services à domicile, les conditions de travail dissemblables entre les prestataires les ont poussés à envisager et proposer plusieurs types de mesures, dont l'installation de rythmes alternés ou d'équipes de quarts. Or, ces salariées se sont constamment heurtées à un refus de leur hiérarchie et de leurs usagers. A l'image d'Isabelle, 54 ans, auxiliaire de vie, ces travailleuses se sentent sacrifiées pour le confort des « clients » de l'entreprise.

« Alors ce serait possible de faire des équipes de quart, avec une semaine du matin, une semaine d'après-midi, je pense que ça c'est faisable. […] Si on change d'horaires ça veut dire qu'on change de personnes donc y'a un mécontentement de tous les côtés et surtout des usagers qui appellent en disant si vous m'enlevez telle personne je pars.
[…] Pour moi c'est faisable avec du travail ». (Isabelle, auxiliaire de vie, 54 ans)

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. Les salariés peuvent faire état de leurs contraintes personnelles au moment de l'embauche ou lors des entretiens annuels individualisés. Les grilles d'entretiens prévues pour les managers lors de ces rencontres annuelles comportent systématiquement des questions relatives à la conciliation vie privée / vie professionnelle. Cette approche en tête à tête apparaît, légitime et efficace, aux managers rencontrés lors de l'étude. Ils pensent être à même de détecter les besoins individuels et de proposer des solutions adapter par le biais de ces rencontres obligatoires. Dans le cadre de besoins ponctuels ou soudains les managers tablent sur « l'ouverture » des salariés pour venir leur exposer leurs situations et trouver des compromis.

> *« Y'a une question qui est posée systématiquement dans les entretiens sur la conciliation privée professionnel. Alors il y a des gens avec qui ça passe vite, et y'a des gens avec lesquels elle ne peut pas être éludée. On sait qu'on a cette question à poser, mais il n'y a pas le même enjeu derrière avec chaque personne ». (Chantal, 49 ans)*

Cette approche individualisée du rapport à la conciliation de la vie privée et professionnelle suppose que l'organisation des temps de travail n'a 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 pose 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. 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 stigmatiser et caractériser pour son inadaptation au système, comme par exemple : « *passer pour une emmerdeuse ».*
Deuxièmement, le salarié qui fait cette démarche se retrouve de facto dans une situation de dominé vis-à-vis de son hiérarchique qui détient seul la clé de son équilibre. S'installe alors un rapport donnant/donnant, qui se traduira généralement par un échange de souplesse contre de la flexibilité. Le salarié devra « rembourser » cet avantage contre une autre forme d'investissement dans son travail.

> *« 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 Gérard sait bien que s'il a besoin de moi j'suis là. » (Adèle, 41 ans)*

Enfin, 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.

2.2.2. Les « bonnes pratiques » de gestion des temps professionnels

La recherche de l'équilibre temporel passe 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 « chronophage » de partage d'information ou d'idées et les temps de transports sont les premières cibles de ces pratiques.

- **Réduire les pertes de temps liées aux trajets**

Réduire le temps consacré aux trajets peut s'effectuer de deux manière 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.
La problématique des temps de trajet, à l'exception des individus dont l'activité nécessite des grands déplacements ou des multitudes d'interventions, 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 entrainent des ralentissements et des embouteillages routiers qui allongent considérablement les temps de transports des travailleurs.
Pour remédier à cette situation bien connue, plusieurs dispositifs ont été pensés, 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. Avec les bureaux des temps, mis en place dans certaines métropoles Européennes, les questions des flux quotidiens sont appréhendées dans une perspective qui dépasse l'entreprise pour considérer l'ensemble des agglomérations. L'inconvénient des horaires flexibles était cependant de devoir décaler la journée de travail, soit en la commençant particulièrement tôt, soit en repoussant sa fin, ce qui pouvait avoir des conséquences sur la synchronisation des rythmes des salariés avec ceux de leur entourage.
A 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**. A 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.

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 à l'intérieur duquel une/un prestataire peut accomplir ses

missions permet de réduire les temps de transports quotidiens. Pour une association d'aide au maintien à domicile étudiée dans le cadre de cette étude, l'élaboration d'un périmètre à partir du domicile des salariées a permis de réduire de moitié les temps de trajets quotidiens.

> *« Donc les responsables de secteur quand elles ont revu les plannings, elles ont fait aussi par rapport à la vie personnelle des salariés, à leurs souhaits, leurs indisponibilités, donc maintenant on a des plannings qui sont quand même cohérents puisqu'aucun planning ne dépasse 10% de temps de trajet, alors qu'avant c'était facilement le double* » *(Christelle)*

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 qui auraient normalement dues être effectuées durant le reste de la journée. Le manque d'infrastructures adaptées à ce type de pratiques est souligné par les salariés.

> « *Il y a le sujet de l'équipement de l'infrastructure transport en Wi-Fi**,** enfin en connectivité, parce que moi je le vois j'ai des temps morts qui pourraient être utilisés à travailler efficacement […] dans les trains c'est pas beaucoup mieux, parce que la connexion tient pas, donc ça il faut travailler en asynchrone mais tout n'est pas toujours possible, c'est de moins en moins vrai d'ailleurs de travailler en asynchrone donc ça c'est un vrai sujet (Sylviane, 54 ans) »*

Par ailleurs ces pratiques sont encouragées par les entreprises qui mettent à disposition des salariés des ordinateurs portables munis de clés 3G ou autres Smartphones permettant le travail en dehors de l'entreprise. Le développement de ces pratiques pose la question d'une évolution du statut de certains temps de transport : Ne devraient-il pas, dans ce contexte, être décomptés comme un temps de travail ?

- **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 ou 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 la plupart considèrent comme une perte de temps. C'est moins l'utilité des réunions qui est directement remis en question, que la manière dont elles sont conduites. Parmi les réponses proposées on trouve le refus de participer à des réunions trop longues et particulièrement des ateliers de travail, à l'instar d'Elisa, cette cheffe de projet dans une société de télécommunication, qui impose à son équipe des réunions courtes et préparées en amont.

« On fait des réunions d'une heure, vous posez 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. Enfin là c'est moi qui ait mis le holà en disant moi je ne suis pas dispo 4H l'après-midi pour ça et on va travailler autrement ». (Elisa, 37 ans)

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 boites de réception, noyant les données « utiles » dans un nuage de discussions et de d'informations perçues comme secondaires ou inintéressantes. Les salariés sont sommés de suivre leurs emails, 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 boites 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 et désengorger les messageries professionnelles. Elles limitent également les sollicitations engendrées par l'arrivée de chaque nouveau message.

« 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 limite les mails où on met en copie tout le monde, donc l'information sera plus facilement traitable plutôt que dans une boite mail où on reçoit 200 mails par jour, qui arrivent, qui s'empilent les uns aux autres et y'a pas de hiérarchisation si vous voulez. C'est en ça que ça permet de gagner du temps et d'être moins chronophage que la boite mail où tout s'empile et on n'a pas forcément de vision globale ». (Inès, 38 ans)

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.** 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 se répercute sur l'architecture des espaces d'entreprise qui se composent à la fois d'espace communs, type « open space », d'espace de réunion pour permettre des discussions et des échanges et d'espace de travail individuels permettant au travailleur de se concentrer sur un travail d'écriture par exemple.

« Utiliser les espaces, moi je suis persuadée que le rapport au temps il est lié aussi aux espaces, c'est-à-dire qu'il y a des espaces de travail qui vont, par la force de l'habitude ou l'entrainement collectif, dériver en matière de temps, et qu'on peut utiliser d'autres espaces, au sein de la même entité ou dans d'autres espaces, les séminaires c'est pas pour rien qu'on les fait à l'extérieur, c'est parce qu'il faut aussi prendre du recul. » (Cyril, 43 ans)

- **Autres dispositifs non-conventionnels présents en entreprise**

Certaines entreprises proposent des batteries de services censés permettre aux individus de **mieux concilier leur vie professionnelle et privée.** Conscientes 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 pose 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 plébiscitent également les services de conciergerie[16] ou de pressing ou même de co-voiturage disponibles sur leurs lieux de travail.

[16] Ces services généralement payants, mais à but non lucratif, ont pour objectif de dégager le salarié de quelques menues contraintes pour lui permettre de mieux s'investir dans son travail.

3. Les arrangements de la conciliation hors entreprise

3.1. Les stratégies pour réduire la pression temporelle en amont.

Réduire la pression temporelle en amont équivaut à chercher des solutions pour se désengager de certaines responsabilités et donc faciliter l'articulation des temps restants. Les salariés rencontrés ont mis au point 3 stratégies complémentaires pour arriver à soulager l'étreinte temporelle. Ils ont cherché à réduire la place occupée par le travail, ils ont érigé des limites et cloisonné des temps. Enfin, ils ont cherché à gagner du temps en renonçant à certaines responsabilités.

3.1.1. Réduire la place occupée par le travail

Afin de dégager du temps pour vivre, les salariés peuvent chercher à réduire l'emprise du travail sur leur quotidien. Quand le temps sert de mesure à l'engagement professionnel, il leur est possible de jouer directement sur la durée du travail. Quand le travail s'évalue à la tâche, les salariés peuvent chercher à contenir la quantité de travail qui leur est imposée, enfin quand l'intensité est trop dure à supporter, que les salariés se sentent exposés à un risque, ils peuvent chercher à fragmenter leurs engagements et prendre de la distance. S'ils n'arrivent pas à trouver un équilibre avec l'une de ces trois approches, les salariés peuvent alors envisager de changer d'univers professionnel.

- **Réduire le temps de travail**

Dans le cadre de cette étude nous avons observé plusieurs types de réactions face à la réduction du temps de travail. Il y a les salariés pour qui le temps passé au travail n'est pas une problématique centrale. La qualité des missions à accomplir prime sur leur durée. L'investissement temporel qu'ils sont prêts à concéder est proportionnel à l'intérêt perçu de la mission. Ces salariés ont typiquement des positions à responsabilité. Il y a ceux pour qui travailler plus est un idéal à atteindre, un but à portée majoritairement économique. C'est le cas des temps partiels imposés comme dans les services à la personne ou la petite enfance. Enfin, il y a les salariés qui aspirent à réduire leur temps de travail.

Les temps partiels choisis pour augmenter la qualité de vie sont rares ; Comme l'explique Geneviève, cadre dans le secteur bancaire, les temps partiels répondent avant tout à des impératifs d'organisation. « *Oui voilà, dire j'ai besoin d'un 4/5 parce que ça me va bien, que ça me faciliterait la vie mais sans justification vraiment réelle je pense que l'entreprise ce n'est pas quelque chose qu'elle acceptera* ». Ce sont majoritairement les mères qui prennent l'initiative à la suite d'une naissance. Pour Mathilde, directrice d'une structure périscolaire, passer à 80% c'était obligatoire « pour voir grandir » son fils. Pour Fabienne, 36 ans, infirmière en crèche,

réduire son temps de travail était impératif pour « rééquilibrer » sa vie. La naissance de son second enfant a marqué la fin de toute activité en dehors du travail domestique et des soins aux enfants. En finissant un peu plus tôt tous les jours elle a pu « faire des choses » pour elle et s'occuper plus de ses enfants.
Il est intéressant de distinguer que les hommes partagent le diagnostic avec les femmes mais pas les solutions. Benjamin, ingénieur dans le numérique, est conscient des risques du surtravail : « *je ne prends pas de risque sur ma santé ou ma vie de famille pour le bon plaisir de dire je peux le faire » (Benjamin, 33 ans).* 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 préfèrent la réduction collective des durées du travail que des temps de travail. Ils développent des stratégies à la marge. Christophe, ingénieur du numérique, choisi de gagner du temps sur la lecture de ses mails. « *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 30 mails non lus le lundi matin. » (*Christophe, 40 ans).

- **Contenir la quantité de travail**

La seconde stratégie mise en avant 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 stratégies cherchent soit à réduire le flux/volume qui leur arrive, soit à augmenter le flux/volume qui part d'eux.

Cyril, 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 50 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, il espère continuer sa progression jusqu'à devenir cadre dirigeant. Cyril combine une approche en termes de priorisation, de délégation, d'anticipation, de qualité etc.
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, travail au siège de son entreprise qui comporte plus de 3000 collaborateurs. Il « appréhende » chaque nouvelle réunion pour la « charge de travail » qui risque de l'accompagner. 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 correspondant à ma mission directement auprès d'interlocuteurs [...] de manière à faire un plan d'actions, 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 ». Quand sa proactivité n'est pas suffisante, Cyril n'hésite pas à jouer sur la qualité du travail. Il ne

« dit pas non » mais avoue faire « volontairement un sale boulot » pour que l'on ne le lui « demande plus ». Mathieu a désactivé la récupération automatique de ses mails ; Mathilde, apprends à déléguer ; Geneviève à ne plus rendre systématiquement tout en avance. A l'image de Cyril, nombre de salariés cherchent à réduire l'étreinte du travail sans montrer de désengagement.

- **Prise de distance avec le travail**

La troisième approche pour se dégager du travail consiste à prendre de la distance, à chercher à déplacer le centre de la vie.

Anne, 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 80 km 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 3 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. »* Anne est fière de la carrière qu'elle a eue pour l'instant. A suite d'une scolarité qu'elle décrit comme « moyenne », elle a été embauchée dans la plus grande banque de sa ville natale. Elle a connu plusieurs métiers et de formation en promotions elle est arrivée au poste qu'elle convoitait. L'équilibre qu'elle a trouvé en déplaçant son centre de gravité en dehors du travail demeure fragile. Anne en a conscience et ne compte pas refaire 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 connait pas ».*
Elisa 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. »* Elisa 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* ». Deux fois par an, elle quitte tout, le travail et la famille, pour se ressourcer quelques jours sur l'océan.
Elisa comme Anne ont trouvé leur équilibre en prenant de la distance avec leur travail. Elles n'ont pas abandonné leur travail, ni leurs plans de carrière, mais elles y ont fait rentrer d'autres temps de la vie. A leur image, Jean-François a décidé de se distancier du travail suite à un « accident » de vie. Sa femme est récemment décédée d'une maladie grave. Il n'a repris le rythme de travail qu'il suivait avant la maladie. Il n'a plus envie de « s'impliquer » plus que le minimum requis.

- **Changer de métier**

Il arrive que les efforts requis pour articuler vie privée et vie professionnelle coûtent trop cher à l'individu pour qu'il ne puisse y consentir. 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 formation 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 et moins encadrées, les plages nocturnes conféraient plus d'autonomie professionnelle et personnelle. Seulement, les rythmes de l'hôpital sont difficilement compatibles avec les aspirations des jeunes parents. *« Le problème de l'hôpital 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 »* explique Fabienne. Comme son diplôme d'infirmière lui permet de travailler dans plusieurs types de structures, elle a pris la décision de quitter l'hôpital. Elle 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 signifie qu'il faut consacrer du temps pour se former et que le travail ne sera pas très efficace durant cette période. Deux raisons de sur-travailler.

3.1.2. Cloisonner les temps sociaux

La seconde approche choisie par les salariés pour réduire l'emprise du travail sur l'ensemble de leurs temps sociaux consiste à cloisonner les différents temps. En effet, réduire l'importance d'un temps par rapport aux autres, facilite son articulation mais ne la garantie pas. Le temps de travail ne peut être considéré uniquement dans sa durée, sa structure joue un rôle tout aussi important pour les questions de conciliation[17]. Contrairement à ce que l'on pourrait penser, ce ne sont pas forcément les salariés exposés aux durées de travail les plus importantes qui ont le plus de difficultés à concilier. Pour les salariés rencontrés lors de cette étude, la durée totale du travail ne semble pas être le seul facteur déterminant de la pénibilité temporelle. Les questions de débordements et de porosité des temps semblent également jouer un rôle majeur. Pour pallier à cette difficulté, les salariés cherchent à cloisonner leurs temps professionnels et personnels. Cloisonner signifie, selon le dictionnaire Larousse, le fait de séparer en des domaines distincts et souvent de manière arbitraire. Tout comme les espaces, les temps peuvent être cloisonnés de diverses manières. Nous présenterons dans un premier temps plusieurs stratégies de cloisonnement mises au point par les salariés, puis dans un second temps, nous montrerons les limites de ces stratégies.

[17] Le triptyque rythmes, durées, horaires est indissociable des questions de temps de travail (William Grossin, 1996).

- **Les stratégies de cloisonnement.**

Cloisonner c'est avant tout un choix. Lorsque l'on parle de stratégies individuelles de conciliation des temps, on fait référence à des situations où le salarié est seul garant de sa gestion temporelle. Cela ne signifie pas que le salarié n'est pas contraint par un ensemble de facteurs et de règles, cela signifie que le choix et l'initiative lui incombent pleinement. Le salarié doit imposer sa conception des temps.

Pour Alain, maître d'hôtel dans un établissement 4 étoiles, cloisonner c'est faire le choix d'être *« à fond »* dans ce qu'il entreprend. *« Je suis très investi dans mon travail, par contre une fois que je passe la porte mon travail est derrière, je fais un break […] je ne parle pas de travail à la maison* ». (Alain, 45 ans). Cloisonné, c'est faire le choix de défendre chaque temps contre les autres. Idéalement, cela signifierait que chaque temps soit vierge de tous les autres. Mais ce n'est pas forcément ce qui est recherché par les salariés. Les frontières qu'ils cherchent à établir entre les différentes sphères de leur vie sont plus ou moins poreuses. Alors que Alain accepte de répondre au téléphone durant ses temps personnels, pour Thomas, ingénieur dans le numérique, les sollicitations professionnelles par téléphone sont impensables. Seulement, l'étanchéité des temps ne se décrètent pas. Pour s'assurer de sa tranquillité, Thomas a dû résister à plusieurs reprises à l'injonction de son manager. « *J'ai bien isolé les deux, donc j'ai donné à personne mon numéro de téléphone portable, ni mes coordonnées personnelles […] des gens avec qui je travaille ils ne sont pas capables de me joindre le week-end s'ils voulaient. […] Mon chef sur place, par 5 ou 6 fois j'ai refusé de lui donner mon numéro de téléphone, en lui disant qu'il n'en avait pas besoin. Mais lui il le comprend mal, ça c'est un truc qu'il vit mal parce que lui il mélange tout, privé, professionnel, et moi pas du tout, et je pense que ça le défrise ».* (Thomas, 39 ans).

En fonction de son environnement et de ses contraintes, le salarié peut mettre en œuvre plusieurs types de cloisonnement. Les cloisons peuvent servir soit à marquer une étape, un passage d'un temps à un autre. Soit à entourer et protéger un temps de toute incursion par un autre.

Le cloisonnement peut se construire sur une base horaire. Le salarié décide par exemple d'une heure limite à partir de laquelle il doit impérativement avoir atteint ou quitté son travail. La conciliation des temps est alors garantie par l'existence de bornes intangibles que le salarié s'engage à respecter. Être à 9h au travail, à 18h à l'école, à 19h30 à la maison. Cette séparation ne garantit cependant pas l'étanchéité des frontières. « *Dans l'articulation vie pro et vie perso la seule difficulté c'est par exemple quand je me dis je vais le chercher à 6h et que j'ai un parent ou un instit qui me coince, mais j'apprends petit à petit à le faire, à dire il faut que je parte parce que la crèche va fermer* » (Mathilde).
La seconde technique qui tend à isoler chaque temps des autres, a une vision plus défensive. Le salarié défini des plages sur la journée, sur la semaine, sur l'année durant lesquelles certains temps n'ont pas le droit de citer. D'un point de vue collectif, les salariés 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, 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 avant son fils. 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 seconde 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 dernière, représente les temps physiologiques de l'hygiène et du sommeil. Le week-end les séquences sont plus libres et il ne travaille pas. *« J'ai une femme et un enfant donc qui sont chronophages, […] c'est pour ça qu'à 19h je pars, je veux le voir avant de me coucher […] la semaine c'est un peu rangé, et les rares fois le lendemain je le paie cher donc… c'est à moi que ça déplait de ne pas être concentré au travail, mais par contre le week-end je vois pas mal de gens, en tous cas j'essaye, pas mal la famille aussi »* (Benjamin, 33 ans).
Rose, femme de chambre dans un établissement hôtelier, 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 le lundi 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.* » (Rose, 51ans)

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 se fait généralement à l'entrée et à la sortie de l'entreprise. Le « temps interstitiel[18] » du trajet peut permettre la prise de distance avec le monde professionnel. « *La séparation elle se fait du temps où je monte dans mon véhicule ou sur mon scooter pour aller chez moi, où là je me fais un vide » (Alain, 45 ans)*
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.

[18] La notion de « temps interstitiel » développée par Gasparini (1992) 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.

- **Les limites du cloisonnement**

Le cloisonnement est un choix, mais il n'est pas pour autant accessible à tous. Pour certains métiers, notamment pour les salariés soumis à des astreintes, le cloisonnement est particulièrement difficile. Les temps d'astreinte représentent des temps qui peuvent à la fois être personnels ou professionnels. Les salariés peuvent donc librement décider de les allouer à des activités personnelles, mais si le travail s'y invite, alors ils devront être transformés en temps professionnel. Dans cette situation, le salarié dispose uniquement d'une possibilité théorique de cloisonnement. Coralie, Auxiliaire de vie, est engagée à titre privé au sein de plusieurs associations, pour autant elle ne peut pas s'y engager comme elle le souhaiterait. *« Non les réunions (de l'ONG) souvent c'est le samedi, après j'en fais pendant mes congés. Mais quand ils préparent des choses ou quoi je ne peux pas. Parce que je ne peux pas être sûre d'être là. En fait je ne peux pas dire comptez sur moi je serai là. » (Coralie, 39 ans).* L'incertitude liée à son métier complique, voire rend impossible, l'engagement dans le hors travail.
Le cloisonnement est 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, il est question d'une autodiscipline compliquée à mettre en œuvre. Pour Jean, ingénieur informatique 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 défini avec son épouse n'est pas chose aisée. « *Oui, bon ma femme a mis le holà donc j'essaie de bien concentrer et de ne pas trop m'éparpiller. J'ai un problème avec l'autodiscipline, […] Ben disons que quand j'ai fait mon burnout ça a quand même pâti à la famille, donc elle a dit il va peut-être falloir arrêter les conneries, recadrer un certain nombre de choses. » (Jean, 57 ans)*. Béatrice, syndicaliste de 42 ans, s'est fixée 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 les lectures* ».

Le cloisonnement est un choix accessible à certain, qu'il faut défendre et qui peut parfois dénaturer le vécu professionnel. Emma, 44 ans, auxiliaire de vie, s'occupait au quotidien d'une « dame en phase terminale ». La réévaluation de son état de santé lui donnait accès à de nouvelles heures de soins. Emma a donc demandé à sa direction que ces heures lui soient confiées, mais la direction en a décidé autrement. *« Je leur ai dit laissez-moi la faire parce qu'on savait qu'il n'y en avait plus pour longtemps, donc ils n'ont pas voulu même si elle voulait que ce soit moi. » (Emma, 44 ans)* Cette décision était motivée par une règle informelle affichant comme objectif de protéger les salariés contre la violence psychologique liée à leur travail. Les salariés sont donc incités à maintenir des relations exclusivement professionnelles avec les « usagers. Seulement Emma ne désirait pas être mise à l'écart de cette violence. Son métier elle le fait par passion. Elle est là pour les autres et c'est ce qui donne un sens à ce travail si difficile. Alors interrompre cette mission équivalait pour Emma à « *abandonner* » cette dame. *« Ils n'ont rien voulu savoir, donc j'ai dit que je ferais cette personne là quand même, donc avant ma journée de travail je passais chez elle, et après ma journée de travail je repassais chez elle. Donc je l'ai fait sur mon temps personnel si. »* A l'image de Emma, Zoé, sa collègue, connaît également ce genre de situation. « *Oui y'a des fois on explose, on pleure, on en a marre, on peut être*

dépressif avec quand même parce que des fois on n'arrive plus à faire la barrière du tout, on s'implique […] J*e vais toujours m'inquiéter pour elle, c'est plus ma grand-mère maintenant que ma cliente, là y'a plus de barrière du tout, je connais la famille par cœur, je sais pour les courses et tout ça je gère pas mal de choses chez eux que je ne devrais pas faire en principe. Là, la barrière est vraiment éclatée »*. Emma fait le lien entre le non-cloisonnement et certaines souffrances professionnelles, mais elle refuse le cloisonnement pour ce qu'il implique dans sa manière de réaliser son métier.

Ériger des frontières strictes entre le travail et le reste de la vie n'est pas toujours chose aisée. Dans certains métiers comme c'est le cas pour les auxiliaires de vie mais également pour l'ensemble des professions exposées à des situations émotionnelles fortes, la prise de distance est nécessaire mais aux yeux des salariés, elle peut également dénaturer le travail. Les salariés peuvent alors s'opposer à certains cloisonnements pourtant pensés dans leur intérêt.

Le cloisonnement est une stratégie largement utilisée par les salariés pour réduire la pression temporelle du travail. Il s'agit d'un choix, parfois inconscient, de consacrer certain temps à certaines activités. Il s'agit d'un choix qui n'est pas accessible à tous les salariés et qu'ils doivent défendre, notamment lorsqu'il s'agit de télétravail, comme l'explique Benjamin, ingénieur en informatique qui a déjà connu des périodes de télétravail : « *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 ! »* Par ailleurs le cloisonnement peut participer à dénaturer le rapport individuel au travail.

3.1.3. Dégager du temps

La troisième stratégie mise en œuvre afin de réduire la pression temporelle liée au travail consiste à dégager du temps. Le temps de l'individu est alors conçu dans une forme arithmétique, comme la somme des temps de chacune des activités qui composent sa vie. Gagner du temps consiste alors à se dégager plus ou moins complètement de certaines activités ou responsabilités. Les salariés peuvent déléguer certaines de leurs tâches, ou alors ils peuvent y renoncer.

- **Déléguer – la stratégie d'outsourcing.**

Dans les sociétés occidentales, qui tendent au développement des services, faire faire par les autres se démocratise. La stratégie « d'outsourcing », qui peut s'appliquer dans le domaine professionnel ou privé, se caractérise principalement en fonction du niveau social et du genre des salariés. Les exemples développés dans cette partie traiteront uniquement des stratégies mises en œuvre dans le domaine privé.
Pouvoir déléguer les tâches domestiques ou certaines responsabilités parentales semblent grandement favoriser la conciliation des temps. Chantal, cadre dirigeante dans une société du numérique, rentre chez elles vers 20 heures. Elle a trois enfants, mais elle ne doit ni aller les chercher à l'école, ni les aider à faire leurs devoirs, ni leur préparer à manger. L'ensemble de ces

tâches sont prises en charge pour elle. Chantal peut donc s'investir pleinement dans son travail. Ces horaires sont longs, souvent 50 heures par semaine, mais son organisation lui permet de ne pas en souffrir. « J*e ne fais pas les devoirs, j'ai 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 h et que voilà. […] Il y a une dame oui qui garde les enfants, qui fait à manger aussi. (Chantal, 49 ans).* Christophe, ingénieur système dans une entreprise industrielle, travaille en grands déplacements. Pour s'occuper de son enfant durant les journées de travail, avec sa compagne, ils ont recours à de nombreux services publics et privés. « *On utilise tous les artifices possibles donc la ville où j'habite a des accueils périscolaires le soir donc on s'est inscrit à tout ce qui était possible ». (Christophe, 40 ans)* L'amplitude de leurs horaires professionnels étant supérieure à celle des structures de garde, ils ont également recours à une société de services deux heures par jour. Ce qui leur revient environ 400 € par mois.

Lorsqu'elle est économiquement viable, la stratégie d'outsourcing apparaît comme une des plus efficaces pour dégager l'individu de la pression temporelle. Elle n'est malheureusement pas accessible à tous. Certes, pour faire garder leurs enfants, les salariés peuvent également avoir recours à la solidarité des amis, des voisins, des parents qui peuvent suppléer en cas de problème. Par ailleurs, il n'est pas rare que certains membres de la famille, généralement les grands-parents, offrent leur aide de manière quotidienne. Seulement, ce type de soutien demeure exceptionnel et réservé à la garde des enfants. Pour ce qui des tâches domestiques, l'entraide en dehors du foyer n'est pas réellement une solution. Un lien direct peut être fait entre le niveau de revenus et de capital du salarié et son accès, ou pas, à des possibilités de délégation de leurs tâches.

Il est possible de déléguer vers des membres extérieurs à la cellule familiale, tout comme il est possible de déléguer à l'intérieur de cette structure. S'il est compliqué pour les personnes disposant de revenus faibles de faire faire leurs tâches domestiques et ménagères par une société de services, il leur est parfois possible de les déléguer aux autres membres avec qui ils partagent leurs tâches. *Ma femme si vous connaissez un peu la fonction publique, le métier d'infirmière, elle est dans la gériatrie et du coup elle a moins de liberté dans les plannings et dans les horaires, c'est comme ça c'est comme ça. Du coup mon quotidien c'est de cravacher, de courir, les enfants à droite à gauche. (Hervé, 32 ans).* Hervé, responsable d'un point de vente dans la restauration, structure sa journée de travail en fonction des modes de garde de ses enfants. Il a pris en charge la part de sa compagne pour lui permettre de gérer plus facilement sa vie professionnelle. Dans le couple d'Elisa, comme pour la majorité des couples, c'est elle qui a pris en charge la part de l'autre. « *Là c'est vrai que comme je suis moins loin c'est plutôt moi qui gère et le matin et le soir, mais si vraiment j'ai une contrainte alors je lui demande »*. (Elisa, banquière, 37 ans). En dehors du quotidien, cette répartition est particulièrement prégnante au niveau des congés enfants malades. Les hommes délèguent leur responsabilité, leur tour de garde, aux femmes. Christophe explique comment ça fonctionne dans son couple lorsque son enfant est malade : « *Ça m'est arrivé heureusement peu de fois, mais là je pose une journée entière, ma femme met une journée, moi je mets une journée et on espère que ça ne dure pas plus de deux jours […] J'essaie de faire autant qu'elle, en tous cas pour les journées d'absence purement, les*

imprévus c'est plus compliqué » (Christophe, 40 ans). Dans le principe, Christophe participe à l'effort collectif, mais dans la pratique c'est davantage son épouse qui gère ces situations.

La répartition inégale des tâches domestiques et des soins aux personnes dépendantes (enfants majoritairement) est une illustration de cette pratique. En France, comme dans la majorité des pays occidentaux, les hommes se dégagent d'une partie de leurs responsabilités privées et s'engagent davantage dans la sphère professionnelle. A l'inverse les femmes supportent la part laissée par les hommes et certaines sont amenées à se désengager du monde professionnel.. Cette stratégie est également marquée par le genre des salariés.

Lorsqu'elle est possible, la stratégie de délégation n'est pas toujours souhaitée par les salariés. Comme l'explique Dominique Méda (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 insupportables, peuvent également apporter une satisfaction. S'occuper d'un enfant, l'amener à l'école, lui faire faire ses devoirs, l'emmener au sport ou chez le médecin sont autant de corvée que l'on souhaiterait pouvoir éviter au quotidien. Or, les salariés qui en ont la possibilité ne le souhaitent ou ne l'assument pas vraiment. Chantal se considère sous certains aspects comme « *une mère indigne »* car elle ne « *s'occupe pas »* de ses enfants durant la semaine. Mathilde culpabilise parce qu'elle « *le laisse plus à la crèche ».* Elodie est en « *mode maman* », elle ne souhaite pas le faire garder car son temps à elle c'est du temps pour lui. *« Je ne peux pas dire je te fais garder ce soir et moi je vais au ciné, au resto, je l'ai pendant 15 jours tous les jours donc si j'ai du temps pour moi c'est aussi du temps pour lui donc on le fait tous les deux. […] Je suis en mode maman. »*

Pour un certain nombre de tâches, l'automatisation par le biais du numérique peut permettre de gagner du temps, l'automatisation du paiement et de l'archivage des factures ou des impôts en sont des exemples. *« Je gère tout, moi je ne vais pas payer mon loyer etc. on me le fait automatiquement de mon compte comme ça je n'ai pas à me déplacer*. »

La stratégie du faire-faire demeure des plus efficaces pour ceux qui y ont accès et qui l'assument. Elle n'en est pas moins facteur de reproduction des inégalités de classe et de sexe car l'outsourcing a une tendance descendante, des plus aisés vers les plus précaires, et de genre, des hommes vers les femmes.

- **Renoncer à des activités pour se libérer**

La seconde manière de gagner du temps dans cette logique arithmétique, consiste à se dégager de certaines responsabilités sans les transférer à autrui. Les salariés peuvent alors simplement renoncer à des activités pour en prioriser d'autres. L'ensemble des temps personnels sont touchés par ces pratiques. L'activité sportive régulière est l'une des premières victimes de ce type de cette stratégie. Les salariés qui n'ont plus le temps de pratiquer réellement leur sport prennent la décision de s'en désengager. Parmi les interviewés, les hommes semblent renoncer moins facilement que les femmes à leur temps personnel et à leurs loisirs.

Cependant, les individus ne peuvent pas renoncer à toutes leurs obligations. Dans certains cas il est nécessaire de mettre au point d'autres stratégies. 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[19]. « *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 6 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. »* (Rose, 51 ans)

Réduire la pression temporelle en amont équivaut à chercher des solutions pour contrôler un cours d'eau. On peut chercher à réduire son débit au départ à l'aide d'un barrage filtrant, on peut ériger des murs et des canaux pour s'assurer de son chemin, enfin on peut en détourner une partie. Les salariés rencontrés ont mis au point des stratégies combinant ces différentes solutions. Ils ont également cherché à apaiser les conflits temporels en développant des solutions pour faciliter l'articulation des temps entre eux.

3.2. Les stratégies d'apaisement des conflits temporels à postériori

Les salariés mettent en œuvre diverses stratégies pour réduire et contenir la pression temporelle à laquelle ils doivent faire face. Cette approche en amont facilite mais ne se substitue pas à une gestion quotidienne des temporalités. Afin de répondre à l'ensemble de leurs engagements, les salariés adoptent deux types de stratégies supplémentaires. L'une cherche à améliorer l'organisation quotidienne de l'enchevêtrement des temps professionnels et personnels, l'autre à optimiser leur utilisation.

3.2.1. Organiser au quotidien vie professionnelle et privée

Organiser, équivaut à « s'occuper de chacun des éléments d'un ensemble de façons à constituer un tout cohérent et adapté à sa destination » selon la définition du dictionnaire Larousse. Pour gagner de la place et caser le maximum dans le temps imparti, les salariés cherchent à jouer sur leur emploi du temps et sur l'autonomie de gestion de leurs temps professionnels. Ils anticipent également les difficultés en développant un réseau d'urgence.

[19] Il est intéressant de noter que cette pratique n'est pas isolée. En effet, selon l'enquête « emploi et module complémentaire sur la conciliation entre vie familiale et vie professionnelle » réalisée par l'INSEE en 2010, 11% des écoliers du primaires se rendent seuls à l'école et 14% en reviennent également seuls ou non accompagnés d'un adulte. http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref_id=ip1370

- **La planification des emplois du temps**

Pour faire face aux défis de la conciliation des temps, l'organisation est un des atouts des salariés. Pour Anna, femme de chambre dans l'hôtellerie, elle est une vertu indispensable. *« Moi je dis qu'il faut s'organiser parce que si on veut s'en sortir dans la vie il faut s'organiser. »* Françoise, assistante maternelle, est organisée est fière de l'être : « *Sans m'envoyer des fleurs j'essaye d'être très organisée ».* Pour organiser de la manière la plus harmonieuse possible la répartition de leur temps, les salariés suivent deux principes. Ils cherchent à optimiser l'utilisation du temps, en travaillant le remplissage de leurs emplois du temps, tout en se réservant des plages spécifiques pour des activités considérées comme prioritaires.

Pour arriver à répondre à toutes ses sollicitations, le salarié va s'appuyer sur un cadre qu'il aura 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 et Mathilde ont passé un « contrat » en début d'année, pour qu'il n'ait pas à s'occuper de déposer ou chercher son enfant à la crèche. Mathilde 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.
La planification s'étend à la majorité les activités qui composent la vie de Cyril. 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. « *Je fais attention au temps parce que ça peut vite dériver donc je fixe un temps, à peu près 2h par semaine à consacrer à l'association, 2 à 3 h maximum parce que on peut vite se faire alpaguer, encore plus dans le monde associatif et dans le bénévolat que dans le monde de l'entreprise » (Cyril, 43 ans).* Afin d'atteindre les objectifs qu'il s'est fixé il a besoin de rester concentré, mais ce n'est pas sa « nature », alors il se fixe des limites sous la forme de créneaux horaires à ne pas dépasser.
Marc, 50 ans, responsable de service au sein d'un établissement bancaire, donne des rendez-vous le midi à son fils pour déjeuner avec lui une fois par mois. Il n'a pas trouvé d'autres plages horaires pour le voir. Cette rencontre est planifiée d'une fois sur l'autre à la manière d'un rendez-vous professionnel.
Zoé, auxiliaire de vie, planifie ses vacances en fonction de la rentrée de son enfant. Elle prend la dernière semaine d'Août et la première de septembre. Pas seulement pour pouvoir être là à la rentrée, mais pour avoir le temps de trouver une nouvelle organisation en fonction de l'emploi du temps de son fils et du sien. Rose, 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 desquels 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 demande le savoir-faire et l'agilité d'un jongleur. Rose jongle, tout comme Aurélie, Geneviève, Emma, Zoé, Richard, Hervé 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 temps. Richard, 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 organise la fin de ses journées en fonction de ses enfants. Lorsque leurs emplois du temps sont en décalé, 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 travailler une ou deux heures de plus.

Pour Aurélie, 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. Alors elle s'organise et elle court. « J*e les ai mis à l'aide aux devoirs jusqu'à 18h, et moi je reprends à 18h30 donc je leur ai dit au moins la demi-heure je récupère les enfants, je les mets au chaud, ils sont deux, ils ont 9 et 10 ans, je les dépose j'ai pas le choix, je les dépose et je vais retravailler ». (Aurélie, 45 ans).* Anne, employée du secteur bancaire, utilise cette plage pour aller nager ou bien déjeuner avec ses enfants qu'elle ne voit qu'une semaine sur deux. Hervé donne « rencard » à ses amis au travail, ils viennent prendre un café dans son établissement à l'heure de sa pause, c'est le seul moment où il arrive encore à les voir.
Au fil de leur vie, les salariés deviennent des experts de l'organisation des temps. Lorsqu'ils sont confrontés à des chocs de temporalités, ils trouvent les moyens d'adapter leur organisation.

L'organisation a cependant des limites, les salariés ne peuvent répondre à l'ensemble des sollicitations qui leur sont adressées. 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 plages horaires pour des activités qui jusque-là venaient se greffer sur des temps laissés libres. A 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 définissent à l'avance l'utilisation de certaines plages horaires.

Adèle, chef de rang dans un établissement hôtelier, planifie ses tâches et responsabilités domestiques de manière hebdomadaire. Le samedi pour le linge les courses, le dimanche soir la cuisine à l'avance pour la semaine, les papiers administratifs c'est lorsque son jour de repos est en semaine. Pour Elisa, 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 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. En plus de ses multiples obligations professionnelles, Chantal, cadre dirigeante au sein d'une entreprise, bloque de manière récurrente des temps personnels. Deux fois par semaine, le mardi et le vendredi elle fait du sport durant la journée. Tous les soirs elle consacre une à deux heures pour sa vie de famille. A la manière d'une réunion, tous les soirs à huit heures elle s'oblige être à rentrer chez elle pour le

repas. Une fois les enfants couchés, elle reprend le travail jusqu'à minuit. Durant ce laps de temps, elle met son téléphone sur silencieux et s'efforce à ne pas le regarder.
L'habitude a certainement un rôle à jouer dans la manière dont les salariés règlent avec tant de précision nombre de leurs temps personnels. Tout se passe comme s'ils appliquaient à leur vie privée la rationalité apprise au travail. Mais ce n'est pas la seule raison. Si les salariés s'appliquent à bloquer des plages horaires spécifiques même dans la vie privée, c'est avant tout parce que s'ils ne le font pas ils risquent de devoir y renoncer.

- **Détourner les règles de contrôle pour gagner en autonomie**

Afin de réussir à articuler leur vie professionnelle avec leur vie privée, les salariés sont à la recherche de souplesse. Au-delà des dispositifs conventionnels mis en place au sein de certaines entreprises, ils cherchent par des arrangements informels à gagner sur la maîtrise de leurs temps. Certaines règles d'organisation du travail peuvent peser sur l'articulation temporelle des individus. Ils cherchent alors à gagner en souplesse en contournant ces règles qu'ils considèrent inappropriées. Le télétravail gris[20] est un exemple de ces stratégies visant à réorganiser son travail dans une perspective de gain de temps.

Inès et Sylviane sont toutes les deux cadres dirigeantes 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 en dehors des engagements qu'elles peuvent avoir. 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. Inès reste chez elle et télétravail lorsqu'elle a des soucis avec la « nounou ». Lorsque son enfant est malade, elle ne pose pas non plus de congés. « *Comme avec ma hiérarchie ça se passe bien il n'y a pas forcément besoin de poser des jours où je ne vais pas du tout travailler puisqu'au pire je fai**s** du home office, enfin je rattrape les heures donc… » (Inès, 38 ans).* Sylviane a également recours au télétravail gris de manière ponctuelle. « *Je vais prendre un exemple tout bête, l'entretien de la chaudière une fois par an ce jour-là je télétravaille la matinée, et ça ne défrise personne […] le plus souvent, quand je travaille de chez moi c'est pour économiser des déplacements. »* Pour faciliter l'articulation de leur temps, toutes deux contournent la règle mais sans renoncer à leur engagement professionnel.

Le temps de mandat syndical peut également, dans certains contextes, être utilisé pour gagner en souplesse. Jean, Béatrice et Christophe sont tous les trois détenteurs d'un mandat syndical dans leur entreprise respective. Ils peuvent l'organiser à leur guise. Jean, prend tous les lundis. « *Enfin je ne me plains pas parce que comme j'ai mes heures de délégation ça fait que je reste 3 jours par semaine [21]chez moi, donc sur ce temps-là bien sûr je travaille mais j'organise mon temps comme je veux. »* (Jean, 57 ans). Béatrice utilise son temps syndical pour bloquer ses fins de journées et s'assurer de pouvoir récupérer sa fille au passage. Le temps qu'elle utilise à des fins

[20] Le terme de « télétravail gris » fait référence à des situations où les salariés télé-travaillent sans êtres 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.
[21] Le week-end et un jour de délégation.

privées est récupéré durant la soirée qu'elle consacre sans compter à son engagement militant. Plutôt que d'avoir recours à des RTT, lorsque Christophe a une course urgente, il utilise son temps syndical. « S*i c'est pour aller chez le médecin, ou chercher quelque chose à la poste, plutôt que de poser un jour de 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.* » (Christophe, 40 ans)
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 le sentiment de s'engager bien au-delà de ce qui est requis par leur mandat.

L'articulation des temporalités est un exercice qui passe au quotidien par l'organisation des différentes séquences temporelles et la recherche de souplesse dans leur agencement. Les salariés dégagent des équilibres complexes et fragiles qu'ils cherchent à protéger contre les imprévus.

- **Anticiper et gérer l'urgence**

L'urgence temporelle est ici entendue comme une situation où l'individu est forcé d'adapter son emploi du temps pour caser une sollicitation inattendue. La conciliation a lieu lorsque l'individu arrive à articuler ses différentes sollicitations. Pour gérer l'urgence, les salariés ont trois niveaux de réponse. Le premier consiste à décloisonner les temps, le second à faire appel à un réseau de soutien, le troisième à renoncer à l'une ou plusieurs des sollicitations. Si le salarié est amené à quitter son travail ou à renoncer à une sollicitation qui compte pour lui, alors on ne peut pas considérer qu'il s'agisse d'une solution de conciliation pérenne.
En cas d'imprévu, certains salariés ont la possibilité de décloisonner leurs temps professionnels pour y laisser entrer un peu de leur vie privée. Cette marge de manœuvre leur permet de traiter l'événement imprévu sans avoir à mettre leur travail en suspens. Les technologies du numérique facilitent grandement ces pratiques en permettant aux salariés d'avoir accès à leurs outils de travail en tous lieux.
Inès, responsable projet dans une société du numérique, explique comment elle gère les rendez-vous médicaux de ses enfants : « *Concrètement je vais devoir amener un enfant chez le médecin, quand il est malade c'est pas forcément en dehors des heures de travail, je serais toujours joignable avec mon téléphone portable, j'aurais mes mails etc. Donc pendant que je l'amène dans la salle d'attente et tout ça je vais pouvoir traiter potentiellement des choses, et puis après ce que je n'ai pas pu faire je vais pouvoir le faire après. » (Inès, 38 ans)*
En décloisonnant ses temps, Inès peut gérer l'urgence familiale sans décrocher de son travail. Sur ce laps de temps, elle mène conjointement ses responsabilités personnelles et professionnelles. Décloisonner, dans ces circonstances, revient à laisser plusieurs temps se mélanger pour mieux les séparer par la suite.
Tout comme dans leurs environnements professionnels, lorsque les salariés font face à une urgence temporelle, à un besoin de temps immédiat, ils peuvent avoir recours à des soutiens extérieurs. Ces personnes-ressource forment un réseau sur lequel ils peuvent chercher à s'appuyer en cas d'imprévu. « Le réseau » est plus ou moins étoffé. En plus des « baby-sitter » à qui elle a souvent recours, Inès a « *une demi-douzaine de numéros à appeler comme ça, de gens*

à solliciter pour les garder par exemple une journée où ils sont malades ». Les salariés entretiennent deux types de liens avec les membres qui composent leur réseau. Un lien familial ou amical. Dans les deux cas, la solidarité et l'entraide entre les membres du réseau sont construits sur un système de réciprocité. De don contre-don.

Les réseaux familiaux sont les plus étendus. Les personnes sur qui s'appuient les salariés lorsqu'ils ont des difficultés à gérer leur temps sont avant tous les membres de leur famille. Pour garder les enfants entre l'école et le retour du travail, le mercredi après-midi ou pendant les vacances les grands-parents sont particulièrement mobilisés. Marie (38 ans), auxiliaire de vie, demande régulièrement de l'aide à ses parents. Elle explique à l'aide de plusieurs exemples touchant à la garde de sa fille ou la réparation de son véhicule comment ses parents ont été *« vraiment mis à contribution de tous mes aléas professionnels et personnels, ».* Le relais qu'offrent les parents est certainement l'un des plus importants, il n'est pas le seul. Le réseau de solidarité est vaste à l'intérieur de la famille. Hervé et Elodie sollicitent régulièrement leur sœur. C'est la cousine de rose qui s'occupait d'aller chercher son enfant l'école et sa sœur qui le gardait quand il était malade. Geneviève, employé dans le secteur bancaire, s'organise avec ses parents et même ses grands-parents. *« Une fois ça a été carrément ma grand-mère, elle a maintenant plus de 80 ans, donc elle me l'avait gardé sur la journée, son arrière-grand-mère quoi. »* (Geneviève, 36 ans). Emma, auxiliaire de vie, à 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, la première personne vers qui le salarié va avoir tendance à se tourner est le conjoint. Lorsque Alain, directeur de restauration, manque de temps pour répondre et de la sollicitation privée, il s'adresse à sa femme. « E*lle (sa femme) 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 ». (Alain, 45 ans)*. La belle-famille peut également être mobilisée. « *J'ai mes beaux-parents qui habitent Toulouse, ils sont à la retraite. J'ai même un plan C puisque mes parents habitent à 70 kms d'ici et tous les quatre sont à la retraite donc c'est pas un problème* ». (Julien, 40 ans). Les réseaux familiaux de solidarité et d'entraide sont étendus. Les salariés n'hésitent pas à mobiliser les ressources dont ils disposent : Le conjoint, les parents, les beaux-parents, la fratrie, les cousins, les grands-parents et même les enfants.

Le second réseau personnel, sur lequel les salariés peuvent compter en cas d'imprévu se compose du cercle des amis, des connaissances et des voisins. Alain et ses amis se rendent tout un tas de menus services. « *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 »* (Alain, 45 ans).

Avoir accès à un réseau est une chose, l'utiliser en est une autre. Émilie et son conjoint vivent en région toulousaine mais sont tous deux originaires de Normandie. Ils ne disposent d'aucun

réseau familial de proximité auquel ils pourraient faire appel en cas de besoin. Seulement quelques amis qu'ils n'osent pas déranger. *« En fait on a peur aussi d'embêter les gens parce que c'est vrai que de demander aux gens de garder nos enfants tout ça c'est vrai que c'est pas évident parce qu'on se dit eux ils ont déjà les leurs, ils ont peut-être autre chose à faire aussi* » (Fabienne, infirmière, 36 ans).

Pour gérer les imprévus, les salariés qui le peuvent s'appuient sur un réseau de personnes-ressource constitué de membres de leur famille, de leurs amis et leur voisinage. Pour canaliser la pression temporelle et réduire les conflits qui en résultent, les salariés ont adopté plusieurs approches leur permettant d'organiser au quotidien l'articulation de leur vie professionnelle avec leur vie privée. Cet effort d'organisation s'accompagne d'une cherche de temps.

3.2.2. Accélérer pour gagner du temps

Afin de réduire les tensions et les frictions entre leurs temps, les salariés cherchent d'une part à les ajuster les uns aux autres pour les contenir dans des créneaux restreints, ils cherchent par ailleurs le moyen d'augmenter la capacité d'accueil de certains de ces créneaux. La solution envisagée par les salariés consiste alors à accélérer pour gagner du temps. Bien que cette stratégie s'applique à l'ensemble des temps sociaux, elle est avant tout mise en œuvre dans le contexte professionnel.

Concrètement, entre la tâche réelle et prescrite, entre le temps nécessaire à la réalisation d'une tâche et le temps qui lui est imparti, force les salariés à maintenir un effort constant voire à chercher des nouvelles plages pour réaliser/s'acquitter de leur travail.

- **Accélérer la cadence professionnelle**

Afin de tenir leurs engagements et faire face au manque de temps, les salariés redoublent d'efforts. Pour ne pas accumuler de retard, ils cherchent à maintenir un volume de travail constant au fil des jours, ils s'appuient sur des technologies pour gagner en productivité et/ou recherchent des conditions de travail leur permettant de soutenir leur efficacité.

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 particulièrement investis dans leur travail. Ils ont à cœur de remplir leurs « *missions* » et s'y adonnent tant qu'ils en sont capables. Les salariés qui adoptent cette approche ne prennent d'arrêt maladie que lorsqu'ils sont incapables de venir travailler. Adèle, cheffe de rang dans l'hôtellerie, travaille debout toute la journée et ce malgré une entorse qui la fait souffrir depuis plusieurs mois. Benjamin, Ingénieur informaticien, ne s'arrête pas pour une « *petite fièvre* » ou un « *mal de gorge* » et quand il a la grippe, il peut toujours travailler depuis chez lui. Cet engagement quasi inconditionnel, qu'ils estiment nécessaire pour tenir leur rang, peut parfois s'approcher d'une éthique professionnelle. Rose n'est 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. […] S'il est vraiment malade (son fils) je l'accompagne mais le matin de bonne heure, après je vais travailler. »* (Rose, 54 ans)

Depuis qu'elle a obtenu son poste de directrice de projet dans une entreprise du numérique, Sylviane n'a pas « levé le pied ». *« Je suis derrière mon ordinateur où que ce soit au plus tard à 8h […] je rentre rarement avant 20h30 chez moi, en général moi je fais une coupure parce que j'ai besoin de souffler, et je me remets à travailler vers 22h30 et là ça peut durer jusqu'à 1h 1h30 du matin. » (Sylviane, 54 ans)* Chantal occupe également un poste à responsabilités dans une grande entreprise. 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 doit maintenir une cadence de traitement, sans quoi elle est « *vite submergée* ». Cet effort quotidien elle doit le maintenir « *H24, 7/7* », même en vacances. « *Mais je suis mes mails parce que je n'ai pas envie de retrouver la pile en rentrant donc j'élimine ». (Chantal, 49 ans)*

Les salariés sont conscients de leur niveau de saturation. Ils pensent qu'il leur serait difficile, voire impossible, d'augmenter le rythme pour rattraper un retard. C'est pour cette raison qu'ils ne relâchent pas leur engagement professionnel.

Travailler en continu peut être une solution pour venir à bout de tâches plus importantes dans un même laps de temps. Gagner en productivité est une autre option que la technologie peut rendre possible. 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. 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. Les gains collectifs de productivité sont 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.

Francis, 34 ans, est chargé de projet informatique, a régulièrement recours à plusieurs logiciels qui ne sont pas fournis par son entreprise. Cette pratique, à la marge des règles de l'entreprise, lui permet de gagner plusieurs heures à chaque présentation. Sylviane, directrice de projet dans une grande entreprise du numérique, fonctionne avec un système de bureautique en ligne et de gestion électronique des documents, qu'elle s'est installée elle-même « *parce que malheureusement l'entreprise est très en retard là-dessus ».* Elle a également recours à des « *cercles de réflexion restreint* », des « *cercles de chercheurs* » et des « *think tank* »**.** Ces réseaux collaboratifs qui fonctionnent sur le « *don contre don* » lui permettent de « *gagner du temps* » et de « *monter en qualité* ».

La troisième stratégie mise en œuvre par les salariés pour arriver à suivre la cadence de leur travail consiste à chercher l'isolement, à 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. Mathilde, directrice d'un centre périscolaire, cherche à « rentabiliser » ses heures de présence dans l'établissement pour 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. Lorsque 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. 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, les 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.

- **Dégager de nouvelles plages temporelles pour le travail**

Face à un travail qui peut paraître « *sans fin* », les salariés cherchent à dégager de nouveaux temps à consacrer à leurs activités professionnelles. Ils invitent le travail dans de nouveaux lieux et trouvent 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. Les temps de transport en sont un exemple classique. 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 9h30 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. « *Je pars à 7h et j'arrive en début d'après-midi pour les réunions, quand je suis efficace je fais une bonne journée de boulot […] le soir je rentre en avion.* » (Francis, 34 ans)

L'emploi du temps de Mathieu, cadre supérieur dans une société du numérique, est saturé de réunions pas forcément utiles à son travail, alors il cherche à convertir ces plages chronophages en des temps réellement productifs. « J*e traite mes mails […] j'essaie d'utiliser les réunions pour faire passer des messages, ça permet d'avancer sur des projets, »* (Mathieu, 41ans)
Les salariés qui ont la possibilité d'emmener leur travail avec eux, aménagent toute sorte de lieux pour y poursuivre leur tâche. Une tablette d'avion, une terrasse de café, une salle d'attente ou de réunion. À l'aide de leurs Smartphones, les salariés amènent leur travail jusque dans les lieux les plus privés.

Afin de s'acquitter de leurs responsabilités professionnelles sans devoir souffrir d'horaires extensibles, certains salariés prennent l'option de transformer leurs temps de pause ou de repos en temps de travail. Hervé, 32 ans, « store manager » d'un point de vente dans la restauration, n'a plus le temps de prendre de pose. Pressé entre sa vie de famille et sa vie professionnelle, il ne déjeune plus au travail. « *A la base c'était pour gagner du temps […] Et puis vous savez de bien manger ça calme un peu, quand l'estomac est rempli ça donne légèrement sommeil, ça baisse un peu, et du coup pour ne pas avoir ça après manger on ne mange plus trop pendant les pauses pour ça, c'est très rare»*. Geneviève, employé dans le secteur bancaire, bénéficie d'un

aménagement choisi de temps partiel, À 80 %. Elle ne travaille pas le mercredi. Seulement à plusieurs reprises, au poste qu'elle occupe actuellement à la formation et à celui qu'elle occupait au contrôle de gestion jusque-là, elle a dû mettre son aménagement en suspens et s'organiser pour venir travailler les mercredis.

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 développent leurs propres stratégies 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 se regroupent sur deux approches complémentaires :

L'une ambitionne, en amont, à 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 ; de **cloisonner les différents temps** pour éviter qu'ils ne se colonisent l'un l'autre ; et de chercher à dégager du temps en déléguant ou renonçant à certaines activités.

L'autre, se concentre sur les **possibilités d'articulation** au quotidien. Le but recherché n'est pas de réduire la pression temporelle, mais de la gérer et d'apprendre à faire avec. Afin de réussir à caser un maximum d'activités dans les temps impartis, les salariés cherchent à les organiser et à les comprimer. Ils 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 de comprimer le temps pour faire rentrer plus d'activités dans une même durée.

Les difficultés auxquelles doivent faire face les salariés dépendent de leur équation temporelle. Chacun a ses propres contraintes professionnelles et personnelles, et la distribution des moyens qui sont mobilisables pour y répondre est également unique. Plusieurs profils types se dégagent cependant à l'analyse. Nous présenterons brièvement ces figures dans la fin de cette troisième partie, avant de présenter les conclusions et recommandations issues de cette recherche.

3.3. Profils types de conciliateurs

Pour articuler leurs temporalités, les salariés ont recours à un ensemble de dispositifs légaux et conventionnels qu'ils complètent par des initiatives privées. Les sources de conflits et les solutions envisagées pour y répondre, dépendent de l'équation temporelle individuelle. Chaque cas est unique de par son contexte et les attentes de chacun. Il est cependant possible de mettre en évidence des pratiques de conciliation partagées par des groupes de salariés.

3.3.1. Méthodologie de construction des idéaux types

Les catégories de conciliation (par les salariés) que nous avons mises en évidence dans le cadre de cette étude, s'articulent autour des principaux « canaux » mobilisés par les salariés dans leur recherche d'équilibre. Les salariés peuvent jouer sur leurs temps professionnels, grâce à des dispositions conventionnelles ou contractuelles de « temps choisi » qui leur offrent de la souplesse d'organisation. Ils peuvent chercher à articuler leurs temps par le truchement d'arrangements individuels avec leurs employeurs. Ils peuvent avoir recours à un soutien extérieur par le biais de prestation de service ou par la solidarité générée par des réseaux familiaux et/ou de proximité. Ces quatre « canaux » peuvent se combiner ou être mobilisés séparément. Si le résultat de l'articulation ne dépend pas directement du canal mobilisé il apparaît d'une part que plus le nombre de canaux disponible est important plus le salarié sera en mesure de concilier, et d'autre part, que certains canaux semblent plus favorables à une bonne articulation. L'ensemble peut être lu comme un continuum avec d'un côté la situation la plus précaire et de l'autre la plus favorable.

3.3.2. Profils des conciliateurs

- **Le surtravail**

La première catégorie se compose des salariés qui organisent leurs temps privés et professionnels sans grande difficulté. Ils articulent leurs temps et évitent la majorité des conflits. Ces salariés s'investissent dans leur vie professionnelle sans compter et sans que cela n'ait d'impact indésirable sur leur vie privée. Parmi ce groupe on distingue les salariés les plus jeunes qui ne disposent d'aucune autonomie temporelle professionnelle et les salariés plus expérimentés qui en disposent. Les nouveaux entrants sont demandeurs de « *challenges* » professionnels. Ils 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. Durant ses 5 années d'étude Richard a toujours travaillé, un mi-temps en soirée à faire la plonge dans un restaurant. Ce double engagement ne lui a pas laissé beaucoup de temps pour s'investir dans sa vie privée. Il cumule désormais son travail au restaurant et un stage à temps plein au sein d'une entreprise qu'il souhaiterait intégrer. Il estime

qu'il devra maintenir ce rythme durant plusieurs années dans la mesure où s'il est recruté il devra « *s'investir au maximum* » pour donner une dynamique à sa carrière. Ce rythme est contraignant mais il ne semble pas lui peser car il n'a 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.* » (Richard, 26 ans)

Les salariés plus expérimentés sont également très investis dans leur travail. Ce sont des salariés qui ont connu une réussite professionnelle et occupent des fonctions d'encadrement. 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, qui sont parmi les plus diplômés de la cohorte vivent majoritairement seuls et n'ont pas d'enfants. Sylviane, 54 ans, est cadre dirigeante au sein d'une grande entreprise du numérique. Elle consacre 12 à 15 heures par jour à son travail. Ce cadre lui convient dans la mesure où elle dispose de suffisamment d'autonomie pour s'organiser à sa guise. *« 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 […] Mais pour répondre à la question non, je travaille beaucoup c'est vrai, mais chez moi la vie perso et professionnelle sont quand même très liées. Ce que j'arrive à faire en revanche c'est que j'arrive à préserver mes week-ends à de très très rares exceptions près, et par contre ça c'est sanctuarisé, donc ma vie personnelle et familiale elle se passe le week-end*. » (Sylviane, 54 ans). Pour Sylviane, la conciliation dépend de l'autonomie et non du temps passé au travail. *« Je reviens sur les 60 heures par semaine, autonomie et 60 heures ça n'a rien à voir* ».

Cette première catégorie de conciliateurs trouve un équilibre autour d'un investissement très soutenu dans le travail. Leur vie personnelle ne rentre pas directement en conflit avec les temps professionnels qui dominent l'organisation de leurs agendas. Ces salariés n'ont pas d'enfants ni d'autres responsabilités pouvant être à l'origine de conflits de conciliation. Ils sont satisfaits de leur balance des temps et ne disent pas manquer de temps. Pour les plus jeunes la conciliation se passe par une sanctuarisation des temps de travail qui s'imposent « naturellement » aux autres temps de la vie. Pour les plus âgés, la conciliation s'opère grâce à la souplesse conférée par leur statut de cadres.

- **L'hyper organisation**

Le second groupe se compose de salariés ayant accès à l'ensemble des canaux principaux de conciliation. Ils disposent d'une souplesse d'organisation professionnelle, leur revenu disponible est suffisant pour faire appel à des prestataires des services, enfin ils disposent d'un réseau privé qu'ils peuvent mobiliser en cas de besoin. Par la mise en œuvre de l'ensemble des canaux dont ils disposent, ces salariés arrivent à concilier leurs temps sociaux et à maintenir un niveau d'engagement, qu'il leur apparaît comme satisfaisant, dans l'ensemble des sphères de leurs vies.

Chantal 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 jeunes qui a 8 ans, ils font appel à plusieurs prestataires de service. « *Oui mais il faut quand même faire à manger, mais c'est pas moi qui fait 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. (A 19 heures c'est votre mari qui arrive ?) Non les enfants se gèrent ensemble pendant 1heure ça va […] Par une dame oui qui garde les enfants, qui fait à manger aussi.* (Chantal, 49 ans). Pour le reste, Chantal fait les courses en ligne le vendredi soir. « *Je prépare, je pense à tout ce qu'on va manger pour qu'elle puisse…Je planifie, elle réalise* ». Cette aide extérieure quotidienne est précieuse pour le couple, « *Elle n'est pas là un jour, on est de mauvais poil, ça crée de la tension dans la maison* ». Si la gestion quotidienne de leurs responsabilités familiales et domestiques sont assurées par des prestataires de services, 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 encore Chantal qui organise une solution de repli avec sa mère ou sa belle-mère.

Grâce à son organisation, Chantal arrive à maintenir un engagement fort dans plusieurs sphères. Elle est professionnellement très active. Elle fait du sport deux fois par semaine sur des créneaux réservés en journée. Elle maintient une vie sociale riche et épanouie et fait des sorties avec ses amis et son mari. Pour les enfants, Chantal et son mari ont sanctuarisé le diner, deux heures de ruptures quotidiennes consacrées à la famille avant de retourner « faire des emails sur le canapé ». A l'image de Chantal, les professionnels de la conciliation 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 (gestion domestique, familiale…)

Les stratégies de conciliation choisies sont largement corrélées avec le sexe des salariés. Contrairement aux salariées qui articulent l'ensemble de leurs temps privés et professionnels, les salariés délèguent l'articulation des temps familiaux et parentaux exceptionnels à leurs compagnes pour se concentrer sur l'articulation de leurs temporalités professionnelles et personnelles. Leur carrière est importante et sa progression rapide. Ils s'arrangent pour pouvoir s'investir dans leur travail, tout en maintenant des activités de loisir et de sport. Ces salariés participent à la vie familiale et domestique dans une mesure semblable à celle de leurs compagnes, mais ils délèguent la gestion de la sous-traitance et des conflits au conjoint. Autrement dit, les femmes et les hommes de cette catégorie se distinguent dès qu'il y a un imprévu relatif à la gestion des enfants ou de la famille. Ce sont quasi exclusivement les femmes qui vont supporter cette tension supplémentaire.

- **Le désengagement**

Le troisième type de pratique de conciliation consiste à prendre du recul sur les engagements professionnels en combinant des dispositifs de temps choisi avec le recours à des réseaux privés. Ces salariés, qui par ailleurs peuvent s'épanouir dans leur travail, sont soucieux de leurs équilibres personnels et n'hésitent pas prendre de la distance avec leur travail quand celui-ci devient trop pesant.

Jean-François s'est longtemps impliqué dans son travail au-delà des horaires qui lui étaient imposées. Il considérait comme « normal », de par son statut de cadre, de s'investir au maximum, « sans compter ». Depuis une quinzaine d'années, il travaille dans le numérique, pour le même client, à maintenir la fonctionnalité d'un programme utilisé dans la télécommunication. Quand il a commencé cette mission il travaillait régulièrement les soirs et week-ends. Aujourd'hui il a « *levé le pied* » pour des raisons de santé. Au quotidien son travail lui convient. Il ne voit pas le temps passer. Cependant lorsqu'il y a des problèmes avec le « code » il ne se « *prend plus la tête* ». « *Une fois qu'arrive 16h45 j'ai fini ma journée je m'en vais, et puis ça attendra demain de toute façon, si quelqu'un n'est pas content qu'ils trouvent quelqu'un d'autre et puis c'est tout, c'est pas un problème. […] 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, je ne peux pas faire l'impossible donc je laisse comme c'est. Je ne manque pas de temps, je fais comme je peux ». (*Jean-François, ingénieur informaticien, 49 ans).

Anne, a connu une séparation qu'elle associe directement à son engagement professionnel. 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 compris que le travail n'était pas 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 que 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.* (Anne, 35 ans). Concrètement, Anne ne reste plus au bureau tous les soirs sauf si elle a vraiment un dossier urgent à traiter. Elle a décidé de faire une pause dans sa carrière. Durant les 8 dernières années qu'elle a passé 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 s'accompagne d'un surinvestissement. *« Je n'étais pas épanouie dans ma vie personnelle maintenant je le suis, je n'étais pas épanouie dans ma vie professionnelle maintenant si, j'avais envie de l'être avant mais c'était plus compliqué. »* (Anne, 35 ans)

Les personnes qui se sont désengagées associent des évènements, comme une séparation ou une dégradation de leur santé, avec le surtravail et non seulement avec le manque de possibilités de conciliation. Ces salariés disposent d'accès à des canaux 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. 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 personnes 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 soutien par l'entourage**

La quatrième catégorie de pratique d'articulation se concentre sur l'utilisation des réseaux privés familiaux et de proximité. A l'image des renonciateurs ces salariés 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. Pour gérer l'articulation de leur vie privée et professionnelle, les salariés ont recours au soutien de leur entourage. Les réseaux sont majoritairement familiaux et leur activation quasi-exclusivement orientées 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, d'autres en cas de conflit comme les jours de maladie ou les vacances scolaires.

Elodie est mère isolée. Depuis qu'elle a quitté le père de son fils, elle vit seule, mais à proximité de sa sœur. Leurs organisations sont totalement imbriquées. Elle commence sa journée en déposant son fils chez sa sœur, c'est elle qui l'amène et souvent le récupère à l'école. Lorsqu'elle fait des extras le week-end ou durant les congés, elle compte également sur sa sœur ou son beau-frère. Leur entraide est régulière au point que certaines tâches domestiques sont « délocalisées ». *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, repassé. Ça arrive exceptionnellement »* (Elodie, 30 ans). Elodie fonctionne au quotidien avec sa sœur et son beau-frère comme une structure familiale. Ils ont même vécu sous le même toit pendant deux ans à la sortie de sa séparation. Si elle 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. « *Le temps que j'ai pour moi c'est aussi du temps pour lui* ».

Parmi les salariés qui ont recours à un réseau pour articuler leurs temporalités, il est possible de distinguer un sous-groupe composé par les salariés disposant d'arrangements individuels avec l'employeur. Au quotidien, ces salariés 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 alléger leurs articulations temporelles. C'est le cas d'Elodie qui ne travaille plus le vendredi après-midi. Durant la dernière année elle travaillait jusqu'à 18h30, ce qui l'obligeait à faire beaucoup de la route de nuit car, une semaine sur deux, elle doit amener son fils chez son père qui habite à deux heures de route. Cet arrangement

horaire l'aide à concilier pour un moment particulier, prévisible et récurrent, seulement au quotidien elle ne dispose d'aucune souplesse d'organisation.

Dans le cadre de l'étude, les salariées composant ce groupe sont uniquement des femmes, disposant de situations économiques précaires.

- **Le renoncement**

Les renonciateurs se composent des salariés ne disposant de l'accès à aucun des quatre canaux mis en avant. Ce sont des salariés d'une grande précarité économique et sociale. Ils ne disposent d'aucune autonomie temporelle professionnelle et sont isolés dans leurs vies privées. Les services payants ne leur sont pas non plus accessibles pour des raisons financières. Lorsque ces salariés subissent le conflit entre vie privée et professionnelle, ils ne disposent que d'une seule stratégie de conciliation pour y répondre : renoncer à leur vie privée.
A 54 ans, Isabelle, auxiliaire de vie, gagne 1250€ net 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 qui 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, elle n'est jamais disponible pour sa vie sociale ni pour les rendez-vous médicaux qu'elle décommande régulièrement ; le ménage elle y renonce au quotidien par manque de temps. Isabelle est isolée et elle renonce à toute activité (loisirs ou corvées) si cela rentre en conflit avec ses temps professionnels. Elle ne concilie pas ses temps et subit une vie qu'elle estime déséquilibrée.

> *« 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 appelé. Tout tourne autour du travail. J'ai pas de rythme, pas d'horaires, pas de rythme. » (Isabelle, 54 ans)*

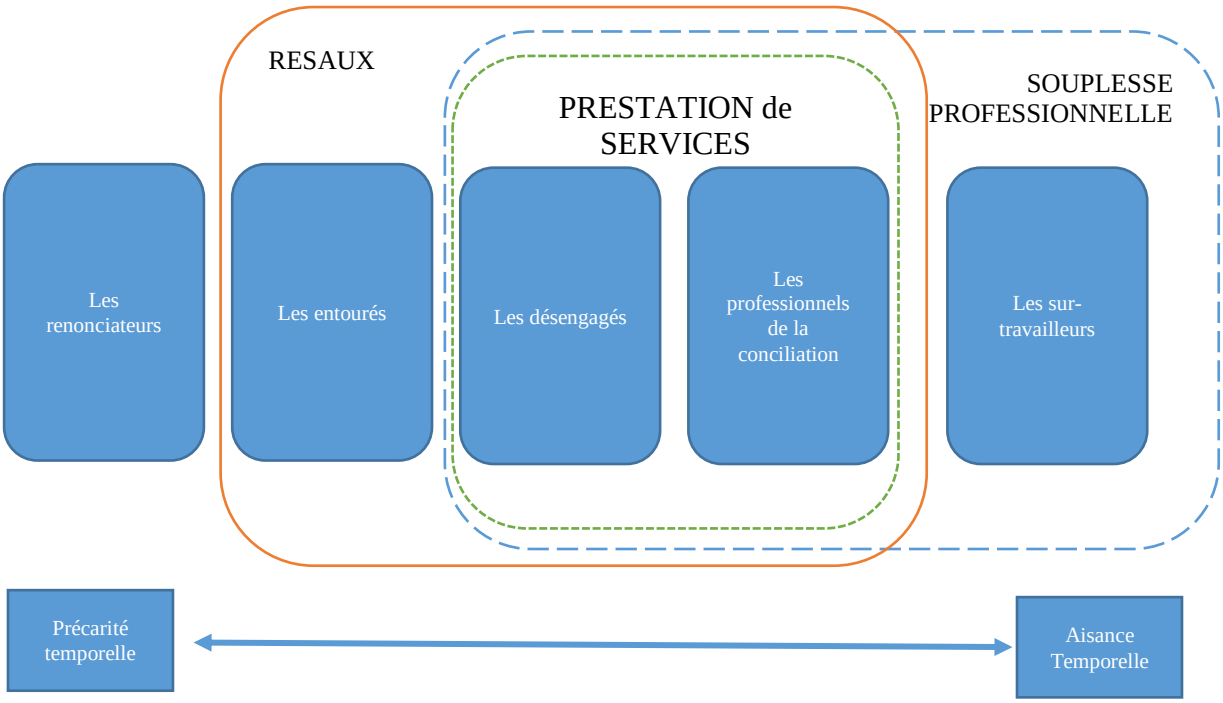
Isabelle se sent « empêchée » dans sa vie sociale, dans ses loisirs et son engagement associatif. Elle a commencé par renoncer ponctuellement à des invitations, des événements, des spectacles, des sorties. Puis elle s'est désengagée plus définitivement de certaines activités, comme le sport ou son engagement associatif pour la lutte contre le cancer. Elle conserve certains engagements associatifs et militants mais elle n'arrive pas à participer aux actions qui sont organisées. Isabelle se replie et s'isole progressivement de ses amis et ses collègues. *« Et 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. »* Chaque engagement est vécu comme une contrainte imposée de l'extérieur qu'elle s'applique à éviter. Son expérience des horaires fractionnées et modulables l'a poussé à préférer ne pas avoir d'engagements que de devoir constamment les reporter ou les annuler. *« 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. » (Isabelle, 54 ans)

La renonciation est une stratégie de **conciliation par défaut**. Les salariés renoncent premièrement en réaction à des conflits de temps, puis ils systématisent et anticipent la renonciation en limitant leurs engagements, et ce même sur les périodes de repos.

Profils types selon les catégories de conciliateurs.

	Le surtravail	L'hyper-organisation	Le désengagement	Le soutien par l'entourage	Le renoncement
Sexe	H/F	H/F	H/F	F	F
Âge	44	38	39	39	54
Temps de travail	41	38	37	30	35
Fonction d'encadrement	Oui	Oui	Non	Non	Non
Salaire	4000+	2650	2600	1150	1100
Nombre enfants	0	1,9	1,3	1,3	2
Situation conjugale	En couple	En couple	Célibataire	NA	Célibataire
Réseau	0	1	0	1	0
Prestation	non	1	1	0	0
Souplesse	oui	1	1	0	0



Lorsqu'il est question d'organisation des temps sociaux, la conciliation n'est pas une garantie mais un état vers lequel les individus vont chercher à tendre. Si chaque situation est unique, un schéma général se dégage à l'analyse. Les salariés ont à disposition des mesures légales et conventionnelles qu'ils combinent à des initiatives privées pour améliorer la balance de leurs temps. Si la pénibilité temporelle privée et professionnelle joue un rôle déterminant sur la pression subie par le salarié, sa capacité à concilier dépend tout autant des moyens qu'il peut mobiliser que des difficultés auxquelles il doit faire face.

Dans les deux premiers types de pratiques les salariés subissent pleinement la pression temporelle due à leurs engagements professionnels. Ils enchainent leurs obligations sans réussir à trouver un équilibre de vie, ce sont des articulateurs. Les autres catégories arrivent à trouver cet équilibre, ce sont les conciliateurs. L'appartenance à une catégorie n'est nullement permanente. Elle représente les pratiques observées au moment de l'étude.

Conclusion – Synthèse des résultats et recommandations

1. Bilan de la conciliation des temps

Dans le prolongement de la lutte pour les congés payés au cours du XXème siècle, la conciliation des temps est une question de société qui fait débat sans discontinuer depuis les années 1970. Les pouvoirs publics et les partenaires sociaux se sont emparés de la question. Ils ont mis en place un cadre législatif et négocié des dispositifs de réappropriation des temps censés permettre des gains d'autonomie pour les salariés. Cependant, dans un contexte de tertiarisation de l'économie, marqué par l'évolution de la structure du marché du travail, l'émergence de nouvelles formes d'emplois et le développement des technologies des télécommunications, ces dispositifs ne semblent pas suffisants pour garantir l'autonomie nécessaire à une bonne conciliation des temps. En 2016, 68% des salariés disent manquer de temps, 35% trouvent que le temps passé au travail est trop important et 63% considèrent que leur employeur ne « fait pas beaucoup de choses » pour les aider à concilier leur vie[22].

L'insuffisance des mesures de conciliations impacte tout autant le monde de l'entreprise que les sphères privées et familiales. Dans la sphère professionnelle, le manque de temps peut être responsable d'une dégradation des conditions générales du travail. La pression temporelle subie par le salarié peut participer à l'isoler au quotidien de ses collègues, de sa hiérarchie et de ses clients. Pour répondre à cette pression le salarié peut favoriser des solutions de conciliation, des arrangements directs ou conventionnels, qui pourront avoir des répercussions sur sa rémunération et son autonomie professionnelle. Lorsque le salarié ne dispose pas de possibilités de conciliation suffisantes pour articuler convenablement ses temps, il peut, en dernier recours, être forcé à changer d'emploi. Les questions de conciliation impactent également la performance économique des entreprises. Une partie de l'absentéisme récurrent qui frappe certains secteurs d'activité, comme l'aide à domicile, peut être imputée au manque de dispositifs de conciliation à la disposition des salariés.

Par ailleurs, le recentrage sur les activités de « cœur de métier » et la chasse aux temps « morts » qui l'accompagne, contraignent la réalisation des services, risquant d'en dégrader la qualité. L'interaction client/salarié est préréglée et laisse peu de marge à la relation humaine caractéristique des services et de leur qualité. Les conflits temporels ne se cantonnent pas au monde professionnel. Dans la sphère privée, ils peuvent avoir des impacts sur l'ensemble des rôles de l'individu, car chacun de ces engagements demande du temps et de la disponibilité. Le manque de temps à consacrer pousse à choisir et hiérarchiser les engagements personnels. Le couple, la famille, les amis, les engagements associatifs, les loisirs, la santé, soi sont en « compétition » pour obtenir un maximum d'attention, de temps.

[22] Baromètre OPE de la Conciliation entre vie professionnelle, vie personnelle et vie familiale - Volet « salariés » 2016.

D'un point de vue collectif, les questions de conciliation sont au centre du rapport homme/femme. Dans la pratique, les conflits de conciliation entrainent une répartition genrée et inégalitaire des temps au sein du couple. Ce sont majoritairement les femmes qui se désengagent de leurs responsabilités professionnelles pour prendre en charge une part plus importante des responsabilités familiales et domestiques. Le temps partiel qui concerne quasiment quatre millions de femmes pour un million d'hommes, est un des marqueurs de ce choix de vie (qui peut par ailleurs être satisfaisant pour tous les partis). D'un point de vue collectif, deux facteurs principaux peuvent permettre d'éclairer ce phénomène. La culture de la spécialisation des rôles et le système d'imposition par foyer fiscal.

La tradition et la culture jouent un rôle non négligeable, au point que cette spécialisation des rôles puisse paraître comme « normale » ou « naturelle » à certains salariés. Les salariés peuvent avoir, à tort ou à raison, l'impression que le temps partiel, ou certaines autres mesures de conciliation, sont quasi exclusivement réservés aux femmes. Ces représentations genrées sont soutenues par des dispositions légales comme les congés de parentalité. En France, le congé de maternité peut durer de 16 à 46 semaines (en cas de situations exceptionnelles) et le congé de paternité, de 11 à 18 jours (consécutifs, y compris week-end et jours fériés) en plus des 3 jours du congé de naissance. Par ailleurs, il est encore largement sous-utilisé par les pères qui ne sont que 70% à le demander.

L'investissement des pères dès la naissance des enfants n'apparaît pas privilégié par les pouvoirs publics, au contraire d'autres pays Européens. Au Royaume-Uni, les pères peuvent prendre une partie des 24 semaines attribuées aux mères si elles reprennent le travail précocement. En Allemagne, les pères sont incités à prendre les deux mois auxquels ils ont droit en faisant passer le montant global du congé de parentalité de 12 à 14 mois. En Belgique, chaque parent dispose de 4 mois. En Suède, le congé parental total est de 480 jours sur lesquels 60 sont réservés à la mère, 60 au père et les 360 restants sont à partager. Les suédois ont également instauré, dès 1971, une imposition séparée des conjoints. 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[23].

L'équation temporelle, unique à chaque individu, peut-être en déséquilibre. Les frontières entre les temps font l'objet de conflits et se déplacent. Pour apaiser ces tensions, les salariés mettent en œuvre un ensemble de stratégies complémentaires, certaines plus efficaces que d'autres.

Les dispositifs de conciliation conventionnels qui sont les plus plébiscitées[24] par les salariés, sont ceux qui permettent la souplesse des modalités et horaires de travail (43%) et ceux qui permettent d'aménager les horaires de travail en fonction des contraintes parentales (39%).

[23] La culture de la spécialisation des rôles selon le modèle traditionnel du père « gagne-pain» est renforcé par un second facteur, le décloisonnement de l'imposition. Le système d'imposition par foyer fiscal qui rassemble l'ensemble des revenus et des contributeurs sous une même déclaration, écarte la question de la source du revenu. Que ce soit un seul ou les deux membres du foyer qui sont à l'origine de la rémunération n'a pas d'importance. Soumis à des contraintes d'optimisation fiscales, les couples économiquement solidaires (par le biais du mariage ou du pacs) vont 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 explique, en partie, le choix de cette spécialisation.

[24] Baromètre 2016 OPE.

A l'image des journées enfant malade, des aménagements d'horaires individualisés et des soutiens financiers pour la garde des enfants, les horaires flexibles/variables, les RTT, le forfait jour, le télétravail ou le « home office », sont considérés par les salariés comme particulièrement efficace pour la conciliation. Les bilans du compte épargne temps et du temps partiel sont plus mitigés.

Si les dispositifs d'épargne temps ont enrichi les possibilités offertes aux salariés et aux entreprises en termes de gestion des temps professionnels, ils semblent davantage orientés vers le long terme que vers l'articulation quotidienne des temps. Le CET peut porter trois types de conciliations : une conciliation pour s'engager dans le travail (44% des accords), une conciliation pour la balance des temps (21% des accords) et une conciliation pour des projets à moyen et long terme (35%). Dans le cadre de situations ou les salariés sont déjà en surtravail et ou le CET apporte une solution à ce surtravail, l'épargne temps permet de stocker du temps afin de la réallouer par la suite ou de dégager un complément de revenu. Dans le cadre d'une situation anticipée, tel l'arrivée d'un enfant ou le développement d'un projet personnel nécessitant davantage de temps au quotidien, l'épargne pré-accumulée sur un CET peut permettre de desserrer la contrainte temporelle. Enfin le CET peut permettre de desserrer la contrainte temporelle par le biais des mécanismes de rachat du temps des salariés, ce qui a pour conséquence de diminuer le temps de travail dû à l'entreprise. Dans la pratique, les salariés disent utiliser très peu le CET pour concilier leurs temps, ils accumulent davantage d'épargne qu'ils n'en n'utilisent.

Le bilan du temps partiel est également critiqué. Premièrement le temps partiel n'est pas toujours choisi or il s'accompagne systématiquement d'une paye réduite. Pour l'obtenir, les salariés doivent généralement justifier d'un besoin, tels que l'arrivée d'un enfant, et s'il est accordé c'est à titre individuel, ce qui risque de créer une situation de « dette » vis à vis du décideur et donc une possible perte d'autonomie, par exemple pour refuser des modifications des conditions de travail. Les salariés risquent également d'être isolés de leurs collègues et de certains réseaux d'information les concernant. Les réunions le mercredi après-midi excluent toutes les personnes qui ne travaillent pas pour s'occuper de leurs enfants. Le temps partiel est également un marqueur de la spécialisation des rôles et de l'inégalité homme/femme. Enfin, le passage à temps partiel garanti la réduction du temps prescrit de travail et de la rémunération mais du travail réel. Il peut s'accompagner d'une augmentation des rythmes et d'une dégradation de la conciliation des temps.

Les risques associés aux dispositifs de conciliation sont réels et non encore totalement appréhendés. Le télétravail en est un exemple. Bien que plébiscité par les salariés en quête de souplesse, les risques de débordements majeurs qui ont été identifiés ne sont pas encore soumis à réglementation. Parmi les limites qui ont émergées, nous pouvons également nous questionner sur les pratiques de « sous-traitance ». Pour apaiser les conflits temporels engendrés par les permanences du week-end, la solution mise en œuvre au sein d'une structure de services à la personne que nous avons étudiée lors de l'enquête, a été d'embaucher des étudiantes en BTS sanitaire et social pour tenir ces créneaux particulièrement conflictuels avec les autres temps sociaux. *« Déjà c'est pas beaucoup payé, elles font 3 week-ends d'affilé et un week-end de repos,*

donc les filles quand elles veulent sortir c'est difficile, donc il en reste mais il y en a beaucoup moins qu'avant. Mais par contre ça soulage, quand il y en a avait beaucoup c'était bien » résume Claire, auxiliaire de vie à domicile.

Bien que pourvoyeur d'emplois, ces pratiques, qui visent à isoler une situation conflictuelle dans un environnement de travail et d'y apporter comme solution de ne plus s'en occuper, doivent être questionnées. En effet, cela revient à transférer vers autrui ce qui n'est pas faisable ou souhaité pour soi-même. Comment considérer des solutions qui consistent à basculer les situations les moins agréables vers d'autres, généralement plus précaires (jeunes, femmes, peu qualifiés, étrangers) ? Y-a-t-il matière à se réjouir de la création d'emploi et de l'amélioration des conditions de travail de certains quand elles s'accompagnent d'un transfert de précarité ?

Le système de carences relié au congé maladie représente également une limite à son utilisation par les plus modestes qui ne peuvent se permettre de perdre un revenu. « *Il fallait que je gagne ma vie, à l'époque j'étais toute seule avec ma fille et il me fallait de l'argent, donc il fallait aller travailler coute que coute, même malade ». (Charlotte, 43 ans).* L'ensemble de l'argumentaire déployé autour de la logique de l'assistanat limite également les usages pourtant légitimes de certaines mesures. « *Après c'est avis personnel mais l'assistanat pour moi… comment vous expliquez, par exemple ma femme elle me dit pendant tout ce temps on n'a pas bénéficié des APL, moi je lui dis je préfère aller travailler, payer ce que je dois, payer avec ce que j'ai gagné. » (Hervé, 32 ans)*

En parallèle aux évolutions conventionnelles négociées, les questions de conciliation font également l'objet de « bonnes pratiques » en entreprise. Pour les réunions, les salariés des grandes entreprises font état d'évolutions majeures au niveau des dates et des horaires. Les réunions à 17 heures se raréfient[25], tout comme le mercredi après-midi ou le matin très tôt. Les courriels sont toujours chronophages mais on assiste à l'émergence de nouveaux modes de partage de l'information avec par les réseaux sociaux et les plateformes collaboratives. Le droit à la déconnexion est timidement mis en pratique en attendant des dispositions conventionnelles.

Les salariés rencontrés lors de cette étude ont explicitement sollicité les dispositions d'entreprise mise en œuvre pour relâcher l'étreinte des temps professionnels et leur permettre de mieux habiter leurs temps personnels. La gamme des dispositifs existant en entreprise est étendue, elle n'est cependant pas accessible à tous. L'autonomie temporelle est intimement liée au statut social en entreprise et au type de métier. On retrouve à une extrémité, les cadres ou assimilés des grandes entreprises, qui travaillent le plus mais disposent de la plus grande autonomie temporelle, et de l'autre, les employés à la personne, qui cumulent les emplois pour gonfler leur temps partiel, mais ne disposent d'aucune liberté. Cette répartition est renforcée par l'accès aux prestations de service qui est fonction des revenus des salariés. Les réseaux personnels, familiaux ou de proximité représente alors la seule source de soutien pour la conciliation. Certains salariés, isolés, se retrouvent donc sans aucune possibilité de soutien et n'ont d'autres choix que de capituler et renoncer à leur vie privée pour maintenir leur engagement professionnel.

[25]Selon le baromètre OPE, en 2014, 27% des salariés étaient concernés par les questions d'horaires des réunions, contre 19% en 2016.

L'articulation des temps s'opère à la fois dans la sphère professionnelle par le biais de dispositions conventionnels, d'arrangements et de bonnes pratiques, et dans la sphère privée par l'intermédiaire des réseaux et de la prestation de service. L'étude met en avant 5 types de de pratiques de conciliation : le renoncement, le soutien de l'entourage, le désengagement, l'hyper-organisation et les surtravail. Plus les salariés sont précaires, plus ils concilient en recourant à l'entourage. Par ailleurs, les salariés qui travaillent le plus ne sont pas forcément ceux qui ont le plus de mal à articuler leurs temps. Les facteurs qui semblent les plus déterminants sur la balance des temps sont : le niveau de revenu, le genre, être parent de jeunes enfants, disposer ou non de souplesse et d'autonomie temporelle au travail (ou au contraire d'horaire atypiques, fractionnées, d'astreinte, en coupure Etc.).

L'ensemble des dispositions collectives dites de « conciliation » apparaissent comme relativement peu pérennes au vu des enjeux. Elles s'accompagnent de risques ou de conséquences qui refreinent leurs utilisations et poussent le salarié à chercher à concilier par ses propres moyens.

2. Recommandations pour les négociations à venir

Les résultats obtenus par le biais de l'étude quantitative des accords d'entreprise et des entretiens réalisés auprès des salariés du secteur des services plaident en faveur de notre hypothèse de départ. Les dispositifs de conciliation conventionnels mis en œuvre au sein des entreprises sont diverses mais ne permettent pas ou peu aux salariés de réaliser une meilleure articulation des temps sociaux. Certes, les dispositions qui permettent des gains de souplesse dans les horaires et la réalisation du travail, ainsi que les dispositifs d'aide à la parentalité, sont grandement appréciés par les salariés qui y ont accès. Il n'en demeure pas moins qu'une partie non négligeable de la conciliation des temps est laissée à l'exclusive discrétion des salariés. Pour améliorer cette situation et permettre à davantage de salariés de concilier par le biais de dispositions conventionnelles négociées, les partenaires sociaux peuvent porter une réflexion sur leur rôle dans les questions de conciliation des temps en entreprise et sur les éventuelles dispositions à mettre en œuvre.

- **Premièrement : Faire de la conciliation un thème central de la négociation d'entreprise.**

La négociation ne tient pas directement compte des questions de conciliation des temps. Elle répond indirectement à des besoins d'autonomie en soutenant l'individualisation des rapports salariaux au risque de créer des rapports inégaux et de dépendance. Au lieu d'offrir des mécanismes « clairs » applicables à tous, la négociation propose un cadre variable et dépendant de l'appréciation des managers. Ainsi, dans la perspective actuelle, la conciliation est davantage une faveur concédée par la hiérarchie qu'un droit négocié collectivement. Elle s'accompagne d'un rapport de dépendance du salarié. Comme nous avons pu le constater, la peur de l'image qui peut accompagner l'utilisation de certains dispositifs de conciliation, comme le télétravail ou le temps partiel, limite considérablement leur portée. Les salariés craignent d'être pris pour des

« *branleurs* » ou des « *lâcheurs* » par leurs collègues et rejettent donc l'utilisation de dispositifs pouvant pourtant être efficaces.

En dehors d'un cadre collectif négocié, les possibilités de conciliation des temps se résument à une question d'appréciation des managers, ce qui paraît paradoxal. Pour gagner en autonomie temporelle les salariés sont poussés à s'en remettre à l'autorité hiérarchique. Ce qu'ils gagnent d'un côté, ils risquent donc de la reperdre de l'autre. Le besoin d'encadrer la flexibilité de l'entreprise par des règles/lois qui s'appliquent à tous et dépassent l'autorité des managers, apparaît comme une question prioritaire pour la conciliation.

Les questions de conciliation pourraient être abordées dans le cadre des négociations annuelles obligatoires. Or, si considérer la conciliation comme un thème à part entière de la négociation permet de l'ériger comme une règle négociée, à l'image du salaire, de l'égalité ou du temps de travail, les résultats d'une obligation de négocier sur la conciliation des temps risquent de ne pas être à la hauteur des espérances. En effet, nos recherches sur les accords d'entreprise nous poussent à émettre des doutes sur les pratiques actuelles de la négociation en entreprise quand elle doit répondre à une obligation. Comme nous l'avions déjà fait remarqué lors de l'étude précédente sur le « Temps Tout au Long de la Vie », dans ce cadre, les négociateurs tendent trop souvent à réutiliser des structures, voire des textes d'accords complets, plutôt que de développer des compromis adaptés à leur propre situation et basés sur un état des lieux. Ainsi, si nous pensons qu'il est nécessaire que la conciliation soit un thème central du dialogue social en entreprise, que ces questions soient sorties de la sphère privée pour être intégrées à la sphère publique et professionnelle, nous considérons qu'il est également impératif que ces questions soient traitées localement. Autrement dit, que les solutions qui émergent soient le résultat d'un dialogue centré sur les réalités quotidiennes des salariés concernés et non la réplique d'un compromis externe à l'entreprise. Cette réflexion sur les pratiques de négociation peut certainement être étendue à d'autres domaines que la conciliation des temps sociaux.

- **Deuxièmement : Elaboration d'une « checklist » de la conciliation pour l'entreprise**

Cette étude permet également de relever un certain nombre de chantiers qui pourraient être envisagés dans une perspective d'amélioration des possibilités de conciliation. Au niveau des entreprises la conciliation est une affaire laissée aux salariés, à chacun de savoir gérer ses obligations personnelles et professionnelles. L'entreprise ne paraît pas pleinement responsable de l'articulation des temps, même si elle en détermine largement les conditions.
Afin de limiter le développement des pratiques temporelles à risques, nous proposons la mise en place d'une « checklist » permettant d'identifier les thèmes et les individus exposés à de fortes contraintes de conciliation. La mise en lumière de situations récurrentes au sein des entreprises doit permettre d'orienter les partenaires sociaux vers les réponses adaptées à leurs environnements spécifiques. Les négociateurs doivent pouvoir décider en connaissance de la situation, s'il le faut par une enquête interne, pour préparer la négociation d'entreprise.

Problèmes/ pénibilités rencontrés	Personnes à risques	Solutions A mettre en œuvre
Parentalité		
Systèmes de garde des enfants (obtenir une place/ horaires)	-Parents de jeunes enfants -Parents isolés (sans conjoints / sans réseau familial ou de proximité)	-Soutien financier à la garde d'enfants -Systèmes de crèche/nourrices en entreprises.
Enfants malades	-Parents	-Congés enfants malades illimités et sans jours de carence pour les salariés.
Petite enfance et congé de parentalité - Répartition des responsabilités au sein du couple	-Les femmes	-Partager le congé de parentalité, avec une base individuelle obligatoire accompagnée du part sécable entre les parents. -Augmenter le congé paternité.
Vacances scolaires Problèmes de gardes d'enfants Priorisation des parents sur les autres salariés (iniquité entre salariés)	-Parents	-Soutien financier à la garde d'enfants -Programmes de « colonies de vacances » pour les enfants des salariés… -Systèmes de garde des plus jeunes.
Distance / transport / trajets quotidiens		
-Temps quotidiens de trajets important du fait des congestions du trafic, du manque de transports en communs…	-Les salariés travaillant à plus de X temps de transport de chez eux -Les citadins -Les salariés non véhiculés -Les parents qui doivent poser et chercher leurs enfants à des horaires fixes.	-Télétravail -Home office -Tiers lieux de travail -Horaires variables/flexibles de début et fin de journée.
Déplacements professionnels		
Les temps de déplacements sont rarement pris en considération. (Une journée en déplacement qui commence très tôt le matin et fini dans la soirée est comptabilisée comme une journée standard de travail alors que son amplitude est double.)	-Les personnes soumises à des déplacements réguliers (cadres, commerciaux/ marketing etc.)	-Comptabiliser les temps réels de déplacement -Systématiser les temps de récupération post déplacements -Limiter les déplacements par le biais des NTIC
Les grands déplacements Périodes longues – imposées	-Ingénieurs informatiques etc.	- Compensations économiques.

Problèmes/ pénibilités rencontrés	Personnes à risques	Solutions A mettre en œuvre
Calcul du temps de travail		
Problème de la sous-évaluation des durées nécessaires à la réalisation d'un service lors de la vente de ce dernier.	-Chefs de projets + équipe projet	-Intégrer/ responsabiliser les commerciaux tout au long des projets et non seulement au niveau de la vente initiale. -Dé-corréler le calcul du prix de vente des projets avec les temps de travail nécessaires à la réalisation. (Forfait)
Le salarié est responsable de son temps de travail, il doit s'assurer de ne pas le dépasser, tout en produisant un travail imposé qui n'est pas forcément réalisable sur ce laps de temps. (Travail prescrit et travail réel) risque d'auto-écrêtement.	-Travailleurs au forfait jour, à la tâche ou sur projet (cadres et ingénieurs majoritairement).	-Calcul du temps basé sur le travail réel et non prescrit. -Payer les heures supplémentaires. -Surveiller l'évolution des logiciels d'auto-déclaration qui poussent les salariés à s'autocensurer. -Développer une méthode de référence pour la déclaration et le calcul du temps de travail.
Travailler comme sous-traitant		
Ecart entre les règles de l'entreprise d'accueil et les règles de l'entreprise d'origine du salarié.	-Ingénieurs, informaticiens travaillant seuls ou en petite équipe à l'intérieur des locaux de l'entreprise cliente.	-Clarifier les règles qui encadrent le travail du travailleur « détaché » chez le client. Quels sont les horaires qui s'appliquent, quelle est la ligne hiérarchique directe.
Gestion de projets		
Décalage entre travail réel et prescrit. Grande amplitude horaire pour maîtriser les délais de livraison des projets.	-Chefs de projets + membres des équipes projets.	-Limiter le rôle des commerciaux dans la détermination des temps de livraison. -Systèmes de suivi de projets avec indicateurs de retard et réajustement des ressources nécessaires.
Horaires atypiques		
Les horaires fragmentés élargissent l'amplitude des plages de disponibilité des salariés sans augmenter leur niveau de revenu. Leur vie privée est impactée par leur vie professionnelle.	-Salariés soumis aux horaires fragmentés.	-Améliorer l'organisation des emplois-du-temps individuels. -Augmenter l'autonomie d'organisation des salariés (possibilités d'arrangements avec les collègues). -Faire des équipes de quarts (du matin/ de l'après-midi).
Les horaires en décalé ou de nuit participent à isoler les salariés de leurs environnements non professionnels (ils sont disponibles quand les autres travaillent et inversement).	-Salariés en horaires décalés ou de nuit.	-Favoriser les rotations entre les équipes. -Laisser le choix aux salariés d'échanger leurs horaires.

Problèmes/ pénibilités rencontrés	Personnes à risques	Solutions A mettre en œuvre
L'annualisation des horaires et lissage des temps de travail remettent en cause le principe des heures supplémentaires en cas de maladie ou d'absence des salariés.	-Tous les salariés travaillant selon un contrat horaire annualisé.	-Ajustement mensuel des temps supplémentaires afin d'éviter qu'une maladie ou une absence annule les efforts consentis à un moment donné.
La modulation horaire peut assujettir les salariés à leurs hiérarchies. Les salariés deviennent des remplaçants qui attendent d'être sollicités.	-Salariés à temps partiel subi qui cherchent à augmenter leurs temps de travail.	-Obliger une programmation mensuelle des emplois du temps avec système de compensations financières pour les changements de dernière minute.
Astreintes et remplacements.	-Salariés soumis à astreintes.	-Augmenter les compensations financières pour les salariés. -Augmenter l'autonomie d'organisation des salariés.
La multiplication des employeurs		
La multiplication des employeurs et des missions, par le cumul de CDD/CDI ou le développement de l'auto-entrepreneuriat pose des difficultés d'organisation en cas de maladie ou de congés.	-Salariés cumulant les contrats à temps partiel -Les micro-entrepreneurs.	-Mise en relation de salariés d'une même profession libérale (infirmières/ auxiliaires de vie) pour assurer la continuité des services.
Modalités d'organisation du travail		
Réunions chronophages , sur des créneaux non accessibles à tous (mercredi après-midi…).	-Managers etc.	-Réduire les réunions -Améliorer leur préparation (ordre du jour.). -Ne pas se servir des réunions comme moyen de transmission des informations, ni de travail en collectif. -Différencier séance de travail, de partage d'information et de prise de décision. -Restreindre plutôt qu'élargir le nombre des participants.
Système de transmission des informations saturées (emails).	Employés de bureau / tous.	-Développement de plateforme collaborative pour le partage de l'information.
Perte de temps due à l'activité de « reporting », souvent due à un manque de « vision » des managers.		-Précision des objectifs de la mission. - développement d'indicateurs de performance précis et mesurables.

- **Troisièmement : Développer des synergies entre le monde de l'entreprise et le secteur public pour améliorer les dispositifs de conciliation.**

La conciliation des temps touchant à la fois la sphère publique et la sphère professionnelle des salariés, il apparaît primordial de pouvoir associer les initiatives privées mise en place au sein des entreprises avec les initiatives publiques. Les questions de migrations pendulaires et de trajets professionnels, les questions de garde des enfants et des personnes dépendantes ainsi que les questions d'égalité hommes/femmes sont autant d'exemples de la nécessité de mettre en synergie les initiatives privées et publiques.

Afin de réduire la pression temporelle générée par les temps de trajets professionnels quotidien, les initiatives privées et publiques doivent être pensées de manière complémentaire. Les services publics peuvent améliorer les fréquences et les durées de trajet en poursuivant leurs efforts d'infrastructures. Ils peuvent équiper les transports en commun de systèmes de télécommunication permettant d'utiliser ces temps pour des occupations professionnelles. Ils peuvent développer des systèmes de covoiturage pour réduire la congestion du trafic. Ils peuvent élargir les plages d'accueil des enfants pour permettre aux parents d'étaler leurs départs ou leur retour du travail. L'ensemble de ces initiatives, qui peuvent être pilotées par un bureau des temps, doivent être articulées avec les entreprises pour maximiser leur impact. Créer une plateforme publique de covoiturage n'a de sens que si elle est articulée au niveau des entreprises. Elle devient utile dès l'instant où les partenaires sociaux en promeuvent localement l'utilisation. De leur côté, les entreprises doivent développer les horaires flexibles et faciliter les arrangements entre salariés. Elles doivent également se positionner sur le travail dans les transports en commun. Peut-il être considéré comme un temps de travail « comptabilisable » dans la mesure où le salarié l'utilise pour des tâches professionnelles ?

Le manque de systèmes de garde d'enfants est à l'origine de nombreuses tensions dans l'organisation des temps personnels et professionnels. Or, les entreprises comme les pouvoirs publics ont intérêt à ce que les salariés puissent faire garder leurs enfants pour pouvoir travailler. L'état investit massivement pour sa politique nataliste, cependant le nombre de places, en crèches notamment, demeure largement insuffisant. Les initiatives privées existent, mais se résume généralement à une aide financière relativement modeste. Une synergie entre privé et public pourrait se concrétiser sous la forme de fonds de soutien financier pour les parents isolés, ou pour la construction de structures d'accueil dans les zones les moins bien dotées. Il pourrait également être question de repenser certains modes de fonctionnement du système d'éducation. Le développement des activités périscolaires pourrait s'accompagner d'un encadrement des devoirs des enfants. Les salariés comme l'entreprise ont a gagné à la réduction des obligations scolaires au domicile, les enfants pourraient être gardés plus tard, permettant aux salariés de mieux organiser leurs temps. La contribution de l'entreprise à ce système pourrait être financière. A l'inverse les initiatives privées permettant d'alléger la charge de l'état pourraient être reconnues par un soutien financier des pouvoirs publics sur le projet, ou par des compensations fiscales.

La question de l'égalité des sexes dans l'entreprise est aux mains de la négociation collective. Elle se heurte cependant à des réalités extérieures à la sphère professionnelle. La question du revenu au sein d'un foyer est tout autant l'affaire du système d'imposition que des politiques salariales des entreprises. Afin de permettre aux femmes de reprendre la place qui devrait être la leur au sein des entreprises, il est nécessaire de proposer un cadre professionnel égalitaire. Cependant, pour que cette égalité puisse être effective, il est également nécessaire de penser la désolidarisation de l'imposition et la modification des règles du congé de parentalité. Militer pour une fiscalité basée sur l'individu et non la structure familiale pourrait permettre des gains de revenu pour l'état et d'égalité pour l'ensemble de la société.

Les questions de conciliation dépassent la sphère de l'entreprise mais ne peuvent être appréhendées en dehors du cadre professionnel. Elles nécessitent une mise en cohérence des initiatives privées et publiques. Quelle serait alors la place des partenaires sociaux et particulièrement des syndicats dans cette mise en commun des initiatives de conciliation ? La question soulevée est donc celle du champ d'action des syndicats.

- **Quatrièmement : Systématiser la connaissance des cas spécifiques**

La négociation collective nécessite une connaissance poussée des cas spécifiques à chaque situation. Pour mettre en œuvre des dispositifs adaptés, les partenaires sociaux ont donc besoin de comprendre la situation relative à chaque entreprise. Ainsi, la construction d'une base de données recensant les modalités négociées au sein des entreprises doit pouvoir permettre de dégager les lignes de tensions à travailler pour les négociations de branche. L'idée sous-jacente étant de partir des situations spécifiques en entreprise, du microsociologique, pour monter en généralité, vers le macrosociologique. Contrairement à notre recherche, qui a eu pour objectif de pointer la situation dans un secteur particulier, les services, et plus particulièrement au sein de quelques industries (banque, télécommunication, hôtellerie…), cette enquête, à mener auprès des salariés, devrait recouvrir l'ensemble des secteurs et des industries. Elle devrait permettre de décrire précisément le périmètre des problèmes rencontrés et donc des accords futurs à négocier.

Afin de tirer profit de cette enquête et identifier les évolutions les plus prometteuses, un travail d'information est préalablement nécessaire. Les syndicats pourraient avoir intérêt à soutenir une stratégie globale de diffusion et de vulgarisation du droit du travail, particulièrement en direction des petites entreprises et des associations. En effet, rares sont les salariés qui connaissent les conventions collectives qui régissent leur activité. Nombreux sont ceux qui ne croient pas en l'utilité de l'action des syndicats pour les questions de conciliation. Les salariés critiquent *« le manque de vision* » et de « *propositions* » des syndicats qu'ils côtoient. Il existe donc un espace de progression important dans la diffusion des droits et la défense des salariés dont les syndicats pourraient se saisir. Sans ce travail préalable, les informations recueillies par le biais d'une enquête généralisée auprès des salariés risquent d'être largement biaisés. En effet, notre recherche a permis de montrer que certains dispositifs souhaités sont déjà existants dans les entreprises. Les salariés ne s'en saisissent pas, soit parce qu'ils n'avaient pas connaissance de son existence, à l'image des indemnités de déplacements pour les clés dans le secteur de l'aide à domicile, soit par appréhension du regard des autres, à l'image du télétravail ou du temps partiel pour les cadres.

- **Cinquièmement : Organiser la remontée des bonnes-pratiques.**

Afin d'être acteur des avancées sociales du monde de l'entreprise et de la société civile, les syndicats doivent être force de proposition par la négociation collective. Le cadre qu'elle propose de généraliser doit se reposer sur un ensemble de pratiques éprouvées au quotidien. La mise en œuvre d'un système de veille permettant d'identifier et de faire remonter les bonnes-pratiques mises en œuvre au niveau local des entreprises est donc indispensable pour nourrir la réflexion

syndicale. L'étude systématique permet de faire ressortir les schémas récurrents de la conciliation ; la remontée des bonnes pratiques permet de proposer des solutions éprouvées face à des environnements similaires.
L'auto-déclaration du temps de travail est largement répandue au sein des entreprises des services que nous avons pu étudier. Les logiciels qui sont utilisés semblent inciter les salariés à falsifier leurs déclarations pour limiter leurs contraintes administratives. L'identification d'un logiciel non contraignant pourrait permettre, par le biais de la négociation de branche, d'harmoniser les pratiques au plus près du droit du travail.

Les enjeux sociaux-économiques de la conciliation risquent de s'accentuer suite à la tertiarisation et l'individualisation du marché du travail, il apparaît donc comme urgent de prendre position sur la place et la portée de la règle temporelle, ainsi que sur l'utilité ou la nocivité de certaines mesures. Penser la conciliation des temps équivaut à reconnaître l'utilité des temps non-professionnels, pour le salarié, pour la société et même pour l'entreprise.

Annexe 1 –Guide d'entretien.

1- Travail concret	
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 ?
2- Les temps professionnels	
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 quelle mesure 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/mails etc.) A 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 ? Au niveau de l'organisation du travail -(*, 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, envoie de mails globaux et aux seules personnes concernées, culture du présentéisme ...)* Au niveau de l'activité - *Délais pour une tâche, charge de travail inadaptée, périodes de pics d'activité.* Au niveau personnel - *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 trouvé 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

3 – Les conflits vie professionnelle / vie privée et les solutions	
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 ou 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 *Quelles sont les solutions mises en place pour palier (à) /diminuer ces difficultés d'organisation quotidienne du temps ?*	4- Quelles sont les **mesures proposées** par l'entreprise et dont le but est de permettre de mieux «concilier/organiser» vos responsabilités professionnelles avec votre vie privée ? Temps partiel/ horaires décalées/ RTT/congés/ bonne pratiques /semaine compressée/ télétravail etc. …)
	5-Existe-t-il des **solutions d'urgence** pour gérer les imprévus ? (Problèmes de garde d'enfants, personne malade, problème administratifs …)
	6- Quelles sont les mesures que **vous utilisez** ? Comment ? Pourquoi ? (Davantage pour prévoir et anticiper-logique d'assurance ou d'urgence / ou pour profiter- hédonisme ou confort)
	7-Quels ont été les **effets de l'utilisation** 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 **pensent vos collègues** et votre hiérarchie de ces mesures ? La mise en œuvre de ces mesures a-t-elle engendré des **conflits** 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 **accessibles à tous** de la même manière ?
	10-Concrètement **comment fait-on** pour y avoir accès ? (Ramener du travail à la maison pour une journée ou 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-elle être **améliorées** ? garde d'enfants, horaires de réunion, télétravail, souplesses d'horaires, charge de travail plus raisonnable, conciergerie d'entreprise, chèque emploi service universel …) ? Les utiliseriez-vous davantage si elles étaient améliorées ?
	12-Selon vous, est-ce-que les dispositifs sont davantage utilisés comme des **soutiens à la production ou à l'articulation personnelle** ?
	13- De manière générale, comment les questions d'organisation du temps des salariés sont-elles traitées au sein de l'entreprise ?
	14-Votre **hiérarchie est-elle au courant** de vos question/problématiques/enjeux personnels liés à l'organisation des temps? **S'y intéresse-t-elle** ? A-t-elle **les moyens de changer** quelque chose ? Avez-vous **un espace pour parler de votre temps de travail**/ un espace de discussion ?
	15-**Quelles dispositions** pourraient être prises **pour améliorer votre situation** ? Si elles étaient décidées, les utiliseriez-vous ?
Les solutions individuelles	16-Pouvez-vous aménager des plages de temps dédiés à des **activités personnelles** 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 ?

4- Les temps quotidiens	
Journée type	1-Pouvez-vous décrire une journée/semaine type du lever au coucher ? *(Les cycles / périodicité, taille…. Période pertinente)* -Est ce qu'aujourd'hui était une journée type ?
Les temps non-professionnels	2- A 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 **des enfants** (sport, maladie, loisirs, vacances scolaires, garde de journée ou de soirée, école) La vie **de couple** (sorties, discussion, loisirs, éducation des enfants) Les tâches **domestiques** (ménages, courses, linge, repas) Les **relations familiales** (grands parents, cousins, frères sœurs..) Les **relations amicales** (sorties, sport, activités culturelles..) Le suivi **administratif** (banque, assurances, …) Le suivi **médical** (médecin généraliste, dentiste, ostéopathe) Les temps **personnels** (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 domestiques - (entretien du domicile, courses, ménage)	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)
	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 ?
5- Les temps à moyen, long terme	
La gestion des activités à moyen et long terme	1-A 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 trouvé 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 desquels les enjeux relatifs à l'organisation du temps ont 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 ?

6- Le rôle des institutions et des outils	
Les syndicats	1- Etes-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'Etat 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- A quel type d'outils ou de technologies avez-vous recours pour vous aider à organiser votre temps ? outils personnels : calendriers, moyen de communication Outils entreprises : CET, comptes, télétravail, ordinateur portable, réseau/cloud / Smartphone. outils autres : la sous-traitance (salarié, familiale ou autre)
7- Le rapport au temps en général	
Le rapport au temps général	1- De manière générale, disposez-vous de suffisamment de temps ? Si vous en aviez davantage à quoi le consacreriez vous ? Si vous en aviez davantage chercheriez-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 ? A réduire votre temps de travail ?
Plage libre	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 ?