

35 heures : vers un nouvel équilibre entre travail et hors travail ?

David Alis, Eric Campoy, Marc Dumas, Anne Joyeau (*)

La caractéristique de cette étude réside dans l'approche monographique et longitudinale des relations entre les attitudes au travail et hors travail. Confirmant d'autres enquêtes, l'étude n'observe guère de changement dans l'implication hors travail et des changements de portée limitée dans l'implication au travail. Son principal mérite est de montrer la complexité des relations entre les attitudes au travail et hors travail. Les auteurs s'appuient – pour les relativiser – sur les principaux modèles visant à rendre compte de l'influence du travail sur la vie hors travail. Deux catégories : ceux qui raisonnent en termes de relations (avec trois logiques : débordement, compensation ou segmentation) et ceux qui, dans le cadre de la théorie des rôles, abordent la question en termes d'exigences de rôles (modèle de rareté et modèle d'enrichissement). En même temps que leur intérêt, les auteurs en soulignent les limites. Les résultats de l'enquête montrent en effet que si l'implication des salariés a légèrement baissé avec la RTT, ce constat global doit être immédiatement nuancé : il vaut surtout pour les salariés les plus impliqués avant l'accord, les hommes, et pour la composante « calculée » de l'implication au travail.

Quel est l'impact de l'aménagement et de la réduction du temps de travail (ARTT) sur l'implication au travail des salariés ? (1) Le sujet est propice aux approximations et aux effets de rhétorique. Certains auteurs soulignent les « effets pervers » liés aux 35 heures, dénoncent la dégradation des conditions de travail (mise en place de la flexibilité, travail le soir, le samedi, fin des heures supplémentaires), voir aussi les dangers de la dévalorisation du travail (GAVINI, 2001). Ainsi un grand hebdomadaire dénonçait dans un éditorial « la fin de la valeur travail » et s'interrogeait : « 35 heures : qui veut encore travailler ? », arguant que la réduction du temps de travail aurait « légitimé un certain droit à la paresse » (JOLY, 2002). D'autres auteurs mettent en avant les effets positifs (amélioration des conditions de travail et de vie des salariés) et y voient le développement d'une société de loisirs et du temps libéré. Comme le souligne HIRSCHMAN (1991), toute réforme sociale est sujette aux effets de rhétorique, et il convient de se méfier tout autant de la rhétorique réactionnaire que de la rhétorique progressiste.

Les bilans, recherches, enquêtes sont indispensables pour éviter de diaboliser ou d'encenser les conséquences des 35 heures sur des bases idéologiques, mais sont encore trop rares. Le bilan de la réduction du temps de travail (RTT) après un an d'application dans les entreprises de plus de 20 salariés apparaît contrasté du point de vue des salariés. L'enquête

effectuée par la DARES (ESTRADE, MÉDA, ORAIN, 2001) auprès de salariés ayant réduit leur temps de travail indique que le bilan est plutôt mitigé en ce qui concerne les conditions de travail et la vie au travail. Toutefois la RTT permettrait une meilleure articulation entre vie familiale et vie professionnelle sans faire évoluer pour autant la division traditionnelle des rôles.

Notre étude vise à mieux appréhender et évaluer les impacts d'un accord d'aménagement-réduction sur le rapport au travail ainsi que sur l'harmonisation des responsabilités familiales et professionnelles. La première partie présente une analyse de la littérature française, européenne et nord américaine sur l'implication au travail et les interdépendances entre le travail et le hors travail, une seconde partie met ensuite en évidence les effets forts et contrastés de l'ARTT sur le rapport au travail des salariés.

Cadre théorique et méthodologie

Le passage aux 35 heures est très souvent accusé d'avoir porté un coup fatal à la valeur travail. Ce débat est ancien, la place du travail dans la société ayant toujours été discutée et fait l'objet d'une construction sociale (LEVY-LEBOYER, 1987; MÉDA, 1995). Parmi les sociologues, deux approches s'op-

* David ALIS, Université Rennes 1, IGR-IAE de Rennes, david.alis@univ-rennes1.fr; Eric CAMPOY, Université Paris-1 Panthéon-Sorbonne, campoy@univ-paris1.fr; Marc DUMAS, Université Rennes 1, départ. GEA, marc.dumas@univ-rennes1.fr; Anne JOYEAU, Université Rennes 1, IGR-IAE de Rennes, anne.joyeau@univ-rennes1.fr.

(1) Nous tenons à remercier les partenaires sociaux de l'entreprise et la DARES pour leur collaboration et leur soutien à cette recherche financée par le Fond Social Européen.

posent. Selon la thèse évolutionniste, défendue par SUE (1994), un mouvement de dévalorisation et de désacralisation du travail serait en cours, lié à la montée de la civilisation des loisirs et du hors-travail. La réduction du temps de travail constituerait un accélérateur de cette remise en cause du travail comme valeur. Ainsi le temps libre serait devenu le **temps dominant** de la vie éveillée, c'est-à-dire un temps « *qui structure et polarise l'ensemble des temps sociaux autour de sa propre structure* ». La valeur du temps libre, des loisirs, des activités extra-professionnelles l'emporterait sur celle de la valeur du travail. Ce point de vue est cependant très contesté. La seconde approche défendue par PRONOVOST (1996) et LALLEMENT (2002) se différencie des thèses évolutionnistes. Ils montrent que, si le temps de travail n'est pas quantitativement un temps dominant, il reste un **temps pivot** qui structure les autres temps sociaux.

Les chercheurs en sciences de gestion se sont aussi emparés de la question du rapport au travail et à l'entreprise. Les attentes à l'égard du travail changent et se diversifient selon les âges en particulier. Des enquêtes (2) font ainsi ressortir que l'équilibre vie professionnelle/vie privée constitue une nouvelle attente forte des jeunes et des jeunes parents (3). Phénomène de mode ou pas, les entreprises tendent à s'adapter et à accepter l'homme dans sa globalité et à prendre en compte ses aspirations au premier plan desquelles se situent l'épanouissement et l'équilibre vie privée et vie professionnelle.

L'enquête « Histoire de vie » de l'INSEE réalisée en 2003 auprès de 4387 actifs occupés les interroge sur leur « *situation par rapport à l'emploi* » et en particulier sur l'importance du travail dans la vie comparé à d'autres types d'investissements : vie familiale, vie personnelle, vie sociale... (GARNER, MÉDA, MOKHTAR, 2004). Il ressort que l'âge et la profession constituent des facteurs discriminants, ainsi que la famille : « *lorsqu'elles n'ont pas d'enfants, les femmes accordent autant d'importance au travail que les hommes : l'arrivée d'un enfant réduit celle-ci plus encore pour les femmes que pour les hommes* ».

De la place du travail à l'équilibre travail / hors-travail

Dans le sillage du travail pionnier en France de THÉVENET sur l'implication organisationnelle, des recherches ont été réalisées sur le concept global d'implication au travail (NEVEU, THÉVENET, 2002). L'objectif des chercheurs est d'explorer le vaste champ de l'implication des employés envers leur organisation dans le contexte français.

L'implication au travail : un concept multi facettes

L'implication peut être vue comme l'engagement des personnes dans leur travail ou dans une facette de celui-ci (emploi, métier, organisation ...), engagement qui « *résulte de la relation que la personne tisse avec cette partie de son expérience ; c'est une relation particulière puisque la personne impliquée se reconnaît dans une expérience qui contribue à la définir ; la personne impliquée trouve dans son expérience de travail le moyen d'être un peu plus elle-même, de coller à l'image idéale qu'elle se fait d'elle-même* » (THÉVENET, 2000). Six aspects du travail constituent les causes majeures de l'implication de l'individu : la valeur travail, le métier, l'entreprise, l'environnement immédiat de travail, le produit et l'activité. Cette implication qui peut varier en termes de force ou d'intensité, peut prendre des cibles variées qui peuvent se trouver en concurrence.

L'implication organisationnelle est devenue un thème important dans la recherche sur les organisations du fait de sa relation supposée avec de nombreux comportements au travail (absentéisme, turnover...) et dans certains cas avec la performance et la productivité (MEYER, ALLEN, 1997). C'est également un construit largement employé pour mesurer l'impact d'une politique ou d'un changement de pratique. L'implication affective, une des trois composantes, illustre l'attachement psychologique qu'une personne ressent envers l'organisation. L'implication normative reflète le sentiment d'obligation qu'a une personne à rester dans l'organisation. Enfin, l'implication continue ou calculée se développe lorsque le salarié a le sentiment que les investissements consentis tout au long de sa relation avec l'organisation seraient perdus s'il la quittait et/ou difficilement récupérables dans une autre organisation. Parmi ces trois dimensions, l'implication affective est qualifiée d'implication active ou positive. L'impliqué affectif ressent les problèmes de l'organisation comme étant les siens. L'impact d'une politique ou d'un plan d'action sera d'autant plus positif qu'il améliorera l'implication affective dans l'organisation des salariés (MEYER, ALLEN, 1991).

La valeur travail est conceptuellement plus proche de la notion d'importance du travail dans la vie. L'implication dans le travail traduit le rôle et la place qu'il occupe dans l'idée que se fait l'individu de sa propre vie en général (KANUNGO, 1982). L'implication dans l'emploi ou encore l'engagement dans l'emploi peut se définir comme une identification psychologique individu/travail.

(2) Observatoire Thalys (2001), Le temps au cœur des préoccupations des sociétés européennes, *sondage IPSOS*, Paris, juillet.

(3) *Liaisons Sociales magazine*, avril 2001, p. 26-29. Sondage réalisé par téléphone en 2001 auprès d'un échantillon national de 765 salariés.

Le hors-travail

Le concept de hors travail est défini négativement comme l'indique sa structure. Plusieurs sphères d'activité sont représentées: relation familiale, amicale, loisirs, bricolage, tâches ménagères, activités bénévoles, militantisme politique, syndical, temps personnel... La principale activité source d'attraction et potentiellement de conflit avec la sphère professionnelle est la sphère familiale. La réflexion a ainsi évolué du conflit travail / hors travail au conflit vie professionnelle / vie familiale et porte non seulement sur le conflit, mais aussi sur leurs possibilités d'intégration et de synergie. Nous avons choisi de nous intéresser aux activités du «hors-travail» malgré les limites de cette notion, dans la mesure où le conflit vie familiale vie professionnelle nécessite des recherches et des éclairages spécifiques (ALIS, DUMAS, 2003), les individus pouvant avoir besoin de gérer des attentes éventuellement rivales d'une variété de sphères du travail et du hors travail (LAMBERT, 2000; ROTHBARD, 2001).

Les relations et interdépendances entre le travail et le hors travail

Travail et hors travail entretiennent des relations d'interdépendance, les systèmes de valeurs de ces deux sphères s'influencent mutuellement: «*certes le travail rejaillit sur la vie personnelle mais la vie personnelle rejaillit aussi souvent sur le travail*» (THÉVENET, 2000, p.29). La littérature anglo-saxonne présente deux approches développées: l'influence en termes de relations, et l'influence en termes de rôles.

L'influence en termes de relations

Les relations entre travail et hors travail (et notamment l'influence du travail sur la famille) peuvent être appréhendées par trois modèles théoriques: débordement, compensation, et segmentation (KABANOFF, O'BRIEN, 1980) (4).

Selon le modèle de **débordement**, les expériences dans le travail influencent celles du hors travail et affectent les comportements et attitudes dans cette sphère (WILENSKY, 1960). Ainsi, les croyances, attitudes et valeurs acquises dans un domaine se généralisent à l'autre domaine. Le degré d'implication d'un individu dans le travail est lié à son implication dans les rôles exercés en dehors du travail. Les recherches portant sur le modèle de débordement visent à établir une corrélation positive entre attitudes au travail et hors travail: la satisfaction des salariés au travail améliore la vie hors travail et/ou familiale, bien qu'il soit possible que le débordement soit négatif, par exemple pour des salariés

ayant des charges familiales importantes (soin à des parents dépendants, ...), qui interfèrent avec leurs charges professionnelles (BARNETT, 1994).

D'après le modèle de **compensation**, les travailleurs qui vivent des «*privations au travail*» (liées par exemple à un travail monotone et aliénant) compensent ces privations en choisissant des activités hors travail dans lesquelles ils s'impliquent (WILENSKY, 1960; CHAMPOUX, 1978). Les individus qui sont fortement satisfaits de leur travail ne devraient pas chercher des satisfactions supplémentaires dans le hors travail. Ce modèle conduit à suggérer que les individus qui ne sont pas impliqués dans leur travail recherchent des implications en dehors du travail. A l'inverse, les salariés hautement impliqués dans le travail sont supposés ne pas rechercher d'implication en dehors du travail. Ce modèle peut illustrer l'expérience de salariés soumis à une forte pression ou à un travail difficile et aliénant.

Enfin le modèle de **segmentation** postule que les attitudes au travail et hors travail ne sont pas liées entre elles. Chaque domaine d'expérience développe des valeurs et des exigences propres et indépendantes et les comportements dans un domaine de la vie ne sont pas nécessairement reliés aux comportements dans un autre domaine (KABANOFF, O'BRIEN, 1980). Ce modèle est très critiqué et résiste mal à l'observation de la montée du conflit entre vie professionnelle et vie familiale.

Pour certains théoriciens, ces trois hypothèses rivales reposent sur des théories trop simplistes et ont un pouvoir explicatif limité (LOUNSBURY, HOOPES, 1986; KABANOFF, 1980; KABANOFF, O'BRIEN, 1980). S'appuyant sur des études d'ouvriers et de leur aliénation au travail, ouvriers qui avaient une volonté de séparer travail et hors travail et recherchaient des satisfactions en dehors du travail, ces théories ont souvent pour fondement implicite que le travail est, ou devrait être, le principal intérêt dans la vie et ne s'appuient que sur des études portant sur des salariés hommes (LAMBERT, 1990).

Par ailleurs, comme le notent BOULIN, SILVERA (2001), «*en dehors de la thèse de neutralité ou segmentation, il s'agit là d'approches de nature déterministe qui analysent le lien entre travail et hors travail de façon univoque. Le hors travail est façonné par le temps de travail qui structure les comportements*». Or l'analyse du rapport au travail de populations féminines permet d'identifier un autre processus. Certaines personnes peuvent limiter leur implication dans le travail (en choisissant de travailler à temps partiel...) ou dans la vie de famille (en choisissant de rester célibataire ou de vivre en couple sans enfant..) pour s'adapter aux

(4) Ces trois modèles correspondent à ceux dépeints par BOULIN et SILVERA (2001) à partir des travaux de PARKER (1983): le modèle de généralisation / reproduction / extension, le modèle de compensation et enfin le modèle de neutralité.

Une étude de cas

L'étude de cas approfondie a porté sur une grande entreprise (1200 salariés) du secteur de l'assurance présente dans quatre départements bretons. Elle s'étend sur ce territoire à travers 638 caisses locales relayées par un réseau commercial de 12 délégations régionales qui gère l'ensemble des points de vente. C'est dans les sites présents dans les grandes agglomérations que sont organisées et orchestrées la rédaction des contrats d'assurance et les opérations de règlement de sinistres. La direction générale et les directions fonctionnelles sont regroupées au siège. Au niveau syndical, l'entreprise dispose de la présence de quatre centrales syndicales : CGT, CFDT, CFE-CGC, CFTC. Direction et partenaires sociaux (délégués syndicaux et représentants du CCE) de cette grande entreprise ont donné leur accord pour participer à cette étude et accepté de collaborer, ce qui a permis à l'équipe de chercheurs de mener une investigation approfondie.

Cette entreprise emploie un personnel à dominante féminine (57,2%) et de nombreuses familles professionnelles : gestion d'assurance (gestionnaires, techniciens, analystes), distribution (commerciaux, chargés d'affaires, animateurs), informatique (opérateurs, techniciens, spécialistes), fonctionnels (marketing, contrôle de gestion, ressources humaines), administration finance (gestionnaires, techniciens, coordonnateurs) et logistique.

L'accord d'entreprise a été signé au printemps 1999. Pour mettre en œuvre une étude de cas rigoureuse, nous avons eu recours à plusieurs méthodes comme les entretiens, les questionnaires, la consultation de documents écrits : compte-rendu de comité central d'entreprise, texte de l'accord, compte-rendu des réunions avec les consultants et les acteurs de la négociation, bilans sociaux, etc.

Outre des entretiens réguliers menés avec le directeur général adjoint (en charge des Ressources Humaines et pilote de la réflexion) au rythme d'environ un par trimestre depuis 1998 jusqu'à la fin 2001, vingt entretiens ont été menés auprès des membres du CCE et de la commission de suivi ARTT durant les mois de janvier et février 2001. Ces entretiens portaient sur l'influence de l'ARTT sur la satisfaction des salariés, leur implication au travail, leur équilibre entre vie familiale et professionnelle, leur organisation du travail, ainsi que sur le processus et le contenu de la négociation.

Par ailleurs, un questionnaire a été adressé aux 1200 salariés de l'entreprise avant et après la mise en place des 35 heures. Ce questionnaire comprend différentes échelles de mesure (Likert à 5 points) permettant d'analyser les rapports au travail des salariés. Nous nous focaliserons sur les échelles d'attitudes mesurant d'une part l'implication au travail et dans l'organisation, d'autre part l'implication dans le « hors-travail ». L'échelle de mesure de l'implication dans le travail est adaptée des travaux de KANUNGO (1982) sur l'engagement dans l'emploi (1). Après épuration, 2 facettes sont conservées, mesurées chacune par 3 items : engagement dans l'emploi et implication dans le travail (« *selon moi, les gens devraient consacrer la majorité de leur temps au travail* », par exemple). Pour l'implication organisationnelle nous utilisons l'échelle de MEYER, ALLEN (1984) réduite à 6 items pour l'implication affective (attachement émotionnel et identification dans l'organisation, (« *cette entreprise signifie énormément pour moi sur le plan affectif* » par exemple), et 6 items également pour l'implication calculée (coûts et sacrifices associés par les salariés au départ de l'organisation, « *je pense avoir trop peu d'options pour quitter cette entreprise* » par exemple). L'échelle de la participation au hors-travail de RANDALL (1988) a été adaptée pour mesurer l'implication dans le hors-travail. A la question introductive suivante « *Quel effort diriez-vous que vous consacrez à cette activité ? Quelle importance a cette activité pour vous ?* », différents lieux d'allocation potentiels sont proposés (un emploi dans une autre entreprise, les hobbies et les activités de loisirs, les activités bénévoles, un parti politique, la famille et les parents, les amis, et la catégorie autres activités).

Le premier questionnaire a été adressé aux salariés en avril 1999, pour évaluer la satisfaction des salariés avant la mise en place de l'ARTT. Un deuxième questionnaire a été délivré en octobre 2000. Des taux de retour élevés de 47,5% (questionnaire 1) et de 35,14% (questionnaire 2) témoignent de la qualité de la participation des salariés, des partenaires sociaux et de la direction de l'entreprise. Au total, 289 questionnaires retournés ont été exploités (25,71% de l'effectif total). Pour vérifier la représentativité de cet échantillon, nous avons comparé les caractéristiques des répondants à celles de la population. Les hommes, légèrement minoritaires dans l'entreprise, sont sur représentés dans les échantillons (48,7% dans l'échantillon contre 42,8% dans la population). De même, les jeunes sont aussi sur représentés.

(1) Pour établir la différence entre les notions d'engagement dans l'emploi et d'implication dans le travail et expliquer le processus de construction des échelles, voir DUMAS (1999).

exigences liées au « hors travail » ou au travail. Ainsi le processus d'adaptation suggère un ordre causal inverse à celui de la compensation ; une haute implication dans une sphère conduit à une faible implication dans une autre sphère, au lieu de la causalité inverse. Les processus de compensation et d'adaptation conduisent tout deux à un déséquilibre entre

travail et vie familiale, mais la causalité est inversée. De même, selon EVANS, BARTOLOME (1981), « *on ne peut pas fournir une simple image de la relation entre la carrière et la famille, une image qui serait applicable à tout le monde, tout le temps, dans toutes les circonstances. La carrière et la famille interagissent selon de nombreux processus différents* ».

L'influence en termes d'exigences de rôles

Pour explorer les relations entre implication au travail et dans l'organisation et hors travail, deux modèles opposés de gestion des multiples « rôles » sont proposés (RANDALL, 1988; KIRCHMEYER, 1992). Le rôle est ici considéré comme un système de contraintes normatives («attentes de rôles») qui s'impose aux individus (BOUDON, BOURRICAUD, 1986). Plutôt que de s'intéresser à la similarité des activités dans le travail et le hors travail, la théorie des rôles permet un examen de l'importance et des efforts consacrés à ces activités.

Le modèle de la **rareté** se focalise sur la prétendue difficulté à gérer de multiples rôles. Le postulat est que les individus possèdent des ressources limitées, comme le temps, l'énergie et la fidélité. Plus les rôles sont nombreux et plus les risques d'épuisement de ressources, de surcharge de rôles et de conflits sont importants.

Dans un échantillon composé uniquement d'hommes, DUBIN, CHAMPOUX, PORTER (1975) ont montré que ceux qui ont un «*intérêt central dans la vie*» en dehors du travail présentent les plus bas niveaux d'implication organisationnelle. Ce modèle suggère ainsi qu'implication et satisfaction au travail peuvent être affectées négativement par la participation aux domaines du hors travail.

Le modèle **d'enrichissement** est basé sur le postulat que les ressources sont abondantes et en expansion. Même quand des ressources importantes sont consacrées à un domaine, les autres domaines n'en sont pas nécessairement privés. Le temps et l'implication psychologique que l'individu consacre aux domaines du hors travail ne diminuent pas nécessairement l'implication dans l'organisation et peuvent même l'accroître.

Le lien familial peut ainsi soutenir l'individu, créer une énergie utile pour réaliser des performances dans d'autres rôles, dont le travail et la carrière: il n'y aurait pas de limite à l'énergie et à l'effort des individus (GANNON, NOTHERN, 1971). Par ailleurs KIRCHMEYER (1992) examine le processus par lequel la participation dans les domaines du hors travail peut enrichir les ressources personnelles des salariés. Il obtient des résultats qui ne fournissent aucun soutien au modèle de rareté et suggèrent au contraire que le temps passé dans le hors travail peut augmenter les ressources disponibles pour le travail. Certaines ressources personnelles, telles que les compétences, les sentiments de valorisation et d'estime de soi, les attitudes favorables au travail, expliqueraient ce processus d'enrichissement des

ressources (MATHIEU, ZAJAC, 1990; MOSSHOLDER *et al.*, 1981; STEERS, 1977).

Cohen (1995) a conforté le modèle d'enrichissement et avance des recommandations à l'attention des employeurs: «*Les organisations peuvent développer des attitudes positives de leurs employés, dont l'implication affective dans l'organisation, en montrant respect et soutien aux domaines du hors travail*». Deux explications sont envisageables: d'un côté l'organisation démontre ainsi qu'elle partage des valeurs importantes avec les salariés; de l'autre le hors travail enrichit les ressources disponibles des individus pour le travail (KIRCHMEYER, COHEN, 1995). Les travaux de THÉVENET (2000) montrent la pertinence de cette perspective: «*on trouve une forte corrélation entre l'implication dans l'entreprise et le sentiment que cette participation facilite, aide les rapports avec la famille, l'entourage, les amis. Ainsi, la participation à une entreprise peut aussi être un facteur de valorisation sociale, dans les lieux de relations qui comptent pour la personne, à savoir la famille et les amis*».

De même la famille peut être un soutien dans le travail et favoriser l'implication au travail. Plusieurs recherches ont montré que les hommes et les femmes mariés, avec ou sans enfant, évoluent plus rapidement dans leur carrière que les célibataires sans enfant. Le manque de soutien de l'époux ou l'absence de besoins financiers liés aux charges familiales peuvent contribuer à cette moindre implication dans la carrière des célibataires sans enfant (THARENOU, 1999).

Ces théories très déterministes ne convergent donc pas: une partie de la population peut être concernée par le modèle de ressources, l'autre par le modèle de la rareté. Il n'en reste pas moins qu'une réduction du temps de travail forte peut favoriser un intérêt plus grand pour le hors travail et contribuer à diminuer la place du travail dans la vie.

Dans cette perspective, la formule de réduction du temps de travail joue un rôle central. BOULIN, SILVERA (2001) montrent que trois éléments sont à prendre en compte: l'année de la réduction, les modalités de la réduction et la régularité ou l'irrégularité des horaires. De trop rares travaux empiriques (GAVINI, 2001) permettent de disposer d'éclairages pertinents sur l'articulation travail – hors-travail dans un contexte de forte réduction du temps de travail (ANXO, BOULIN, LALLEMENT, LEFÈVRE, SILVERA, 1998; SEIFERT 1997; MÉDA, ORAIN 2001) (5). Cependant, ce thème est encore trop peu traité dans une perspective longitudinale, c'est pourquoi nous avons choisi de l'approfondir par cette approche.

(5) Un tableau synoptique récapitulatif des études sur l'impact de l'ARTT sur le travail et le hors travail peut-être consulté sur le site: <http://cegers.univ-paris1.fr/docsatelecharger/te2005.pdf>.

Les conséquences de l'ARTT sur les conditions de travail

Ce délégué syndical témoigne (entretien n°11). Il vient d'effectuer avec le CHSCT une enquête très concrète, par métier, sur les conditions de travail dont il attend les résultats : heures travaillées, santé...

Les commerciaux interrogés expriment leur satisfaction à l'égard de leurs horaires de travail. Cependant, ils précisent que ces nouveaux horaires ne leur permettent pas de réaliser leurs objectifs. Le travail serait aussi plus intense, plus dense dans la journée (du fait de la diminution des pauses). La pression de la hiérarchie serait aussi plus forte qu'auparavant. La surcharge de travail serait liée à ces objectifs toujours croissants, au développement de l'informatisation et à la lourdeur des procédures. Cette surcharge génèrerait du « stress » selon 63 des 65 personnes ayant répondu à l'enquête.

Quelles sont maintenant les conséquences de cet accord d'aménagement-réduction du travail sur les attitudes au travail des salariés, notamment sur leur implication au travail et hors travail ? C'est l'objet des entretiens et des questionnaires.

Résultats de l'étude de cas : l'évolution de l'implication au travail et hors travail

L'ARTT constitue un facteur d'évolution de l'implication au travail et hors travail, comme le montre l'analyse des premiers résultats. Les modes d'organisation du travail et les attitudes au travail ont ainsi évolué pendant la période de l'étude (1999 – 2001) et ces évolutions sont à mettre en lien avec la mise en place de l'ARTT.

L'évolution des attitudes au travail doit être mise en relation avec l'évolution du contexte organisationnel. Du point de vue des salariés, la question de la maîtrise des horaires et de la charge de travail est plus préoccupante que celle de la réduction. Les entretiens menés auprès des partenaires sociaux début 2001 portent sur les évolutions organisationnelles induites par la mise en place de l'ARTT. Les vingt représentants du personnel interrogés nous ont fait part d'un certain nombre de constats :

La qualité de la négociation (qualifiée de « transparente ») a facilité la signature et la mise en œuvre de l'accord. Les discussions préalables ont souvent été longues, ce qui a favorisé, *in fine*, la mise en œuvre de l'accord. L'apport des groupes de travail conduits par un consultant externe a été souligné. La négociation elle-même a été rapide et s'est inscrite dans une logique intégrative et non distributive (pour utiliser la terminologie des négociateurs, l'accord s'est inscrit dans une logique « gagnant-gagnant » plutôt que « gagnant-perdant »). Le vote des lois Aubry a joué un rôle d'accélérateur dans la négociation.

La mise en œuvre de l'accord est considérée comme positive par les représentants du personnel pour plusieurs raisons liées aux modalités d'ARTT : une modulation faiblement mise en

œuvre (alors même que son principe est acquis dans l'accord signé), une RTT sous forme de jours de repos souvent accolés au week-end, une décentralisation de la prise de décision quant au choix du jour. Les limites évoquées par certains représentants du personnel portent sur l'absence de visibilité des nouveaux embauchés (« *on ne sait pas où ils sont* ») et les seuils minimums de présence (moins souples qu'auparavant).

La mise en œuvre de l'accord d'ARTT est toujours associée à la réorganisation et au développement de l'informatisation du réseau qui ont eu lieu parallèlement. La majorité des membres du CCE associe ces différents chantiers et considère l'ARTT comme une sorte de « compensation » vis-à-vis des réorganisations, dans une logique de « donnant-donnant ». C'est aussi l'avis du directeur général adjoint. Tous pensent que le développement de l'informatisation du réseau était inévitable : les 35 heures ont été un « adoucissant » pour favoriser l'acceptation sociale des changements dans l'organisation.

La satisfaction liée aux 35 heures en serait affectée : l'effet positif des 35 heures serait affaibli par l'effort consenti pour les réorganisations. Certains soulignent la charge de travail supplémentaire liée à l'informatisation. Un apprentissage « technique » est nécessaire ; il se traduit par de nouvelles tâches administratives pour les commerciaux et des modalités de contrôle du travail différentes.

Au moment de faire le bilan des conséquences de l'accord d'ARTT, les répondants soulignent la difficulté de distinguer l'influence de la réduction proprement dite, de celle des réorganisations et de celle de l'informatisation. De l'avis des personnes interrogées, la satisfaction liée aux 35 heures aurait été encore plus grande sans ces deux chantiers. Il est donc difficile d'analyser les conséquences de l'ARTT « toutes choses égales par ailleurs ».

Une implication au travail en très légère baisse

L'analyse quantitative met en évidence des évolutions contrastées.

L'implication dans le travail et l'emploi a diminué faiblement entre les deux périodes en passant de 1,98 à 1,89. Cette différence de moyenne est statistiquement significative. Les analyses statistiques permettent de mettre en évidence des dynamiques différentes d'implication au travail. Les hommes faiblement impliqués avant l'accord sont relativement plus nombreux que les femmes à connaître une augmentation de l'implication dans l'emploi (12,2% contre 1,7%) après la mise en place de l'accord. En revanche, les femmes ayant une implication élevée dans l'emploi ont davantage diminué leur implication mesurée par questionnaire.

On note une baisse statistiquement significative de l'implication organisationnelle sur la période (passant de 3.33 à 3.23 sur une échelle à 5 degrés). Il faut cependant noter que seule la composante calculée diminue tandis que la composante affective reste stable (cf. tableau 1). Le nombre de salariés

faiblement impliqués augmente à la période 2, tandis que celui des salariés fortement impliqués diminue à cette même période, à l'exception de la composante affective de l'implication. Ainsi, la proportion d'hommes fortement impliqués affectivement augmente tandis que celle des femmes fortement impliquées reste stable (cf. tableau 2).

Les résultats montrent que la légère baisse de l'implication (à la fois dans le travail et l'emploi et dans l'organisation) n'est pas un phénomène général et ne porte pas sur toutes les dimensions de l'implication. Certains salariés (notamment les moins impliqués) connaissent un maintien, voire une légère augmentation de leur implication. En revanche, si l'on étudie l'évolution des attitudes des salariés fortement impliqués (à la fois dans le travail et l'emploi et dans l'organisation) entre les deux périodes, près de 50% d'entre eux connaissent une diminution de leur implication. Cette baisse est de moindre ampleur pour la composante affective.

L'analyse qualitative montre des différences fortes entre salariés (notamment entre ceux des sites et du réseau). Elle permet de mettre en perspective les résultats quantitatifs en distinguant les facteurs de permanence et d'évolution.

Tableau 1
Indicateurs moyens d'implication dans le travail

Variables – composantes		Hommes et femmes		Hommes		Femmes	
		Périodes		Périodes		Périodes	
		t1	t2	t1	t2	t1	t2
Implication organisationnelle	Echelle	3,33	3,23	3,36	3,22	3,29	3,24
	Impl. calculée	3,44	3,25	3,38	3,14	3,52	3,39
	Impl. affective	3,22	3,20	3,35	3,30	3,07	3,09
Implication travail – emploi	Echelle	1,98	1,89	2,08	1,99	1,87	1,78
	Impl. travail	1,93	1,91	2,03	2,01	1,83	1,80
	Impl. emploi	2,03	1,87	2,13	1,97	1,92	1,76

En caractère gras, les changements entre t1 et t2 sont statistiquement significatifs au seuil de 5%.

Tableau 2
Répartition des réponses par variable selon deux niveaux d'attitude (faible et élevé)

Périodes	Total (n = 289)				Hommes (n = 155)				Femmes (n = 134)			
	Période 1		Période 2		Période 1		Période 2		Période 1		Période 2	
Variables / Niveaux*	Faible (%)	Elevé (%)	Faible (%)	Elevé (%)	Faible (%)	Elevé (%)	Faible (%)	Elevé (%)	Faible (%)	Elevé (%)	Faible (%)	Elevé (%)
Implication emploi travail	41,2	43,6	47,4	35,3	34,2	53,5	43,2	41,9	49,3	32,1	52,2	27,6
Dont Implication dans l'emploi	37,7	38,1	42,9	29,4	31,6	27,1	38,1	37,4	44,8	28,4	48,5	20,1
Dont Implication dans l'travail	34,6	36,3	37,0	30,4	30,3	44,5	31,0	36,1	39,6	26,9	44	23,9
Implication organisationnelle	7,6	12,5	14,9	10,0	7,1	12,9	15,5	10,3	8,2	11,9	14,2	9,7
Dont Implication affective	18,7	17,6	18,7	20,1	14,8	23,2	20,0	27,1	23,1	11,2	17,2	11,9
Dont Implication calculée	14,5	28,0	22,5	24,6	17,4	23,9	26,4	20,0	11,2	32,8	17,9	29,8

* Faible : réponse inférieure à 2,5 pour une échelle à 5 degrés et inférieure à 2 pour une échelle à 4 degrés

* Elevé : réponse supérieure ou égale à 4 pour une échelle à 5 degrés et supérieure à 2 pour une échelle à 4 degrés.

Modalités pour une échelle à 5 degrés : 1=Pas du tout d'accord ; 2=Pas vraiment d'accord ; 3=Ni d'accord, ni en désaccord ; 4=Assez d'accord ; 5=Tout-à-fait d'accord

Modalités pour une échelle à 4 degrés : 1= Pas du tout d'accord ; 2=Pas vraiment d'accord ; 3=Assez d'accord ; 4=Tout-à-fait d'accord

Permanence de l'implication chez les commerciaux

Malgré les résultats quantitatifs qui témoignent d'une légère diminution de l'implication, de nombreux entretiens laissent à penser qu'il n'y a pas de changement. La conscience professionnelle des salariés (notamment des commerciaux du réseau) et la culture d'entreprise seraient ici en cause. Les commerciaux semblent avoir conservé une implication forte de par la nature même de leur travail et de leur mode de rémunération qui dépend directement des résultats : « cela implique que la rémunération dépend indirectement de l'implication dans le travail et cela ne changera pas ». Une responsable de trois commerciaux, membre du CCE, affirme avec humour : « avec les objectifs qu'on a, on ne risque pas de se sentir moins impliqués ».

Un homme membre du CCE fait remarquer qu'il y a très peu de jeunes femmes avec enfants qui sont commerciales. Il évoque une anecdote concernant une femme commerciale qui passait à temps partiel, phénomène considéré par son entourage professionnel comme « un paradoxe » : « être commercial et à temps partiel ou prendre un congé parental sont perçus comme deux choses contradictoires » car « le métier de commercial demande une implication trop forte ».

La plupart des commerciaux terrains interrogés disent avoir dépassé leurs objectifs malgré la réduction du temps de travail. Ils ont dû être plus performants et mieux organisés en rendant les réunions moins fréquentes et plus courtes (par exemple pour les chargés de clientèle).

Afin de maintenir leur implication durant toute la semaine de travail, les commerciaux n'ont pas eu la possibilité de prendre le mercredi. Citons l'exemple d'un homme qui s'est vu refuser le mercredi comme journée de réduction du temps de travail (JRTT) – un mercredi par quinzaine. Il souhaitait alterner la garde du mercredi de ses 3 enfants avec sa femme également passée à la semaine de 35 heures : « l'idéal aurait été pour moi d'avoir ce mercredi quand mes enfants sont en bas âge ».

Une culture d'entreprise favorable à l'implication

Trois autres membres du CCE insistent sur la culture d'entreprise favorable à l'implication. Une femme membre du CCE évoque très fréquemment la culture de l'entreprise, qu'elle résume par une « grande implication », « l'esprit de famille ». « Beaucoup de couples se sont formés (dans l'entreprise) ». De même, selon ce membre du CCE, il y a un esprit « d'entreprise ». Il évoque la culture de cette entreprise mutualiste qui crée aussi cette implication forte : « la réussite de l'entreprise est de l'intérêt de tous, c'est perçu comme tel, quel que

soit l'âge de la personne : il y a une adhésion à l'entreprise ». « Quand on voit un mauvais résultat sur un produit, ça nous chiffonne tous ». Selon cet autre membre du CCE, il existe une implication qui reste forte, « un attachement » à l'entreprise certain : cela peut selon lui expliquer que malgré des conditions de travail de plus en plus difficiles, les résultats ne font que croître.

Un gestionnaire d'assurance indique que « si (l'entreprise) perdait son âme, oui ça m'inciterait à partir, sans doute ». Un attachement similaire est exprimé par un homme de 55 ans, responsable de service : « ce qui m'a toujours incité à rester dans cette entreprise qui était mutualiste dans l'âme c'est que je l'étais probablement aussi et que j'ai toujours entendu dans cette entreprise un discours « social » à l'égard du client ».

Alors que certains collaborateurs interrogés ont parlé de la concurrence et de la nécessité d'adaptation de l'entreprise, quelques entretiens confirment que le discours interne est mobilisateur : « On nous parle parfois de pérennité de l'entreprise, donc je pense qu'on se sent concerné par tout cela et voilà. La pression vient de là. Pression de réalisation des objectifs pour les uns et pour les autres ». Selon ce membre du CCE, délégué syndical, même si les périodes de coupure sont longues (par exemple, deux mois l'été), l'implication au travail n'est pas moins forte. Elle serait même plus forte car « les gens sont obligés de s'impliquer plus vite dans les dossiers ». « Puisqu'on n'a plus le temps de discuter avec les collègues, il y a moins de déperdition qu'avant ».

Évolutions : un risque pour certains salariés, notamment des sites

Les entretiens permettent de rendre compte de certaines évolutions : une nouvelle « culture des absences », une plus grande difficulté à supporter les semaines pleines (cinq jours), ce qui pourrait conduire à une diminution de l'implication au travail.

Une nouvelle culture des absences

Selon un des membres du CCE, il y a une baisse de culpabilité liée aux absences dans l'entreprise puisque tout le monde bénéficie de l'ARTT : les absences sont acceptées plus facilement qu'auparavant. Il fait notamment remarquer cette évolution pour les congés pour enfants malades. Deux femmes membres du CCE qui travaillent à 80% confirment ce point de vue. Pour celles-ci, cette banalisation des absences aurait un impact positif sur l'égalité professionnelle. « Avant, j'avais des remarques de mon chef de service du fait de mes absences : 4/5ème, congés enfants malades... Maintenant, je lui montre que les absences ne signifient pas un travail moins bien fait : quand il est lui-même absent (JRTT oblige), l'entreprise tourne toujours ». « Tout le monde a maintenant des absences régu-

lières : hommes, femmes, cadres... ». Pour une autre femme, « cela déculpabilise le fait de travailler à temps partiel : je suis absente vendredi prochain et mon chef de service est absent lundi ». « Hommes et femmes sont désormais sur le même plan au niveau des absences régulières ». La notion d'absence est néanmoins ambiguë puisque les JRTT proprement dit sont des congés et ne sont pas comptabilisés comme des absences.

A l'extérieur comme à l'intérieur de l'entreprise, les absences pour RTT ne sont pas toujours bien perçues. Cependant, du fait de la fixité des journées (dans la semaine ou la quinzaine), les clients s'adaptent aux horaires réduits et/ou aux changements d'interlocuteurs. Une salariée souligne que « l'ARTT est rentré dans les moeurs et que maintenant les clients acceptent davantage les absences des salariés qu'ils contactent par téléphone. La cellule accueil client permet de centraliser les appels en cas d'absence ». Cependant en interne, les perturbations du fait des absences persistent. Dans les services où les salariés à temps partiel sont relativement nombreux, les absences pour ARTT se rajoutent aux absences à temps partiel et peuvent perturber le travail des présents : « on est dérangé dans le travail, dans la gestion de nos propres dossiers ».

Un conseiller commercial en agence critique certains dysfonctionnements liés selon lui aux absences des salariés du site de gestion : retards d'enregistrement des modifications, réclamations lors de la réception des échéances aux agences.

Des semaines de 5 jours mal vécues

Selon cet autre membre du CCE, les 35 heures ont généré une prise de conscience du temps passé au travail. C'est pourquoi il y a aujourd'hui « une grogne » dans le réseau. « Il y a la même masse de travail qu'avant mais un changement psychologique vis-à-vis de cette masse de travail » : les semaines de 5 jours sont mal vécues. Il souligne qu'il y a acquisition « d'un rythme de vie sur 4 jours ». Trois autres membres du CCE confirment ce point de vue et remarquent que les semaines de 5 jours sont maintenant difficiles pour les salariés. « La JRTT ne sert qu'à souffler, étant donné le surcroît de stress et de pression lié à l'informatisation ». Quelques salariés considèrent les semaines où il n'y a pas de JRTT comme plus « dures ». C'est en particulier le cas des salariés qui ont des difficultés à supporter la pression commerciale.

Une implication moindre au travail ?

Cette femme membre du CCE affirme que l'ARTT peut diminuer l'implication au travail : « on a un peu l'esprit en vacances, il faut bien le dire, on pense au week-end, à ce qu'on va faire » (confidentiel, à ne pas répéter à la Direction, précise-t-elle). Elle travaille en « semaines pleines » (c'est-à-dire des semaines de cinq jours) depuis trois semaines,

elle « se sent à fond dans le boulot », ce qui induit que ce n'est pas forcément le cas avec des semaines de 4 jours. Comme le reconnaît un responsable de service, l'efficacité est liée quand même au temps de travail désormais contracté : il ne peut pas y avoir « le même recul, ce qui veut dire que la réflexion est moins présente ».

Certains salariés s'expriment sur l'implication de leurs collègues et critiquent le manque d'implication éventuel : « depuis les 35 heures, le travail devient moins important dans la vie... Pour les jeunes, c'est un peu gênant... on en fait une génération de fainéants ». « Les 35 heures, c'est bien pour les jeunes pères et mères de famille, mais pas pour les jeunes célibataires ». Un commercial, chargé de clientèle, estime être « un petit peu plus en retrait » parce qu'avant il travaillait à un rythme plus soutenu, il était donc « forcément plus imprégné dans le travail » ; « le danger de la RTT est que l'on n'ait plus envie de bosser ».

Pour les salariés plus anciens et âgés, « les gens pensent beaucoup aux absences, aux loisirs, ils n'ont plus la même mentalité, ce n'est plus le même intérêt pour le travail ». Une secrétaire de 52 ans affirme : « pour des jeunes qui ont leur carrière à faire, je ne sais pas si c'est vraiment une bonne chose les 35 heures ». Cependant, ces mêmes salariés reconnaissent qu'ils auraient aimé bénéficier des 35 heures quand ils étaient jeunes.

Les salariés du site et du siège apprécient les 35 heures et ne manifestent pas de réticence. Une femme célibataire du site qui est passée auditeur témoigne : « sur site, c'était une qualité de vie, on a tout de suite apprécié, avoir une journée supplémentaire tous les 15 jours, c'est génial ».

Une implication hors travail stable, qui concerne surtout les activités déjà pratiquées

L'implication hors travail ne présente pas de changement. Ce résultat apparaît surprenant : il n'y a aucune évolution de l'implication consacrée au hors travail (ni en terme d'efforts, ni en terme d'importance) alors même que 18 mois se sont écoulés entre la passation des deux questionnaires. Pourtant le questionnaire présentait différentes sphères d'investissement possibles : recherche d'un nouvel emploi, loisirs, activités bénévoles, adhésion à un parti politique, activités familiales, relations amicales, ...

Selon l'analyse quantitative, il n'y a pas d'investissement nouveau dans le hors travail, l'implication hors travail ne varie pratiquement pas entre les deux périodes (cf. tableau 3). Les hommes et les femmes continuent à développer les activités hors travail qu'ils pratiquaient avant la RTT. Il n'y a pas de bouleversement majeur et ces activités restent très

Tableau 3

Indicateurs moyens pour les activités hors travail

Activités hors travail		Hommes et femmes		Hommes		Femmes	
		Périodes		Périodes		Périodes	
		t1	t2	t1	t2	t1	t2
Deuxième emploi	Importance	1,48	1,42	1,50	1,46	1,45	1,37
	Efforts	1,69	1,55	1,62	1,59	1,78	1,51
Loisirs	Importance	4,11	4,02	4,10	4,08	4,12	3,95
	Efforts	3,49	3,65	3,54	3,72	3,43	3,57
Activités bénévoles	Importance	3,22	3,10	3,34	3,23	3,07	2,95
	Efforts	2,83	2,83	3,01	3,05	2,61	2,59
Partis politiques	Importance	1,34	1,34	1,39	1,43	1,28	1,23
	Efforts	1,42	1,27	1,39	1,32	1,46	1,22
Familie	Importance	4,69	4,66	4,63	4,60	4,77	4,72
	Efforts	4,21	4,30	4,08	4,23	4,36	4,40
Amis	Importance	4,34	4,34	4,23	4,20	4,47	4,50
	Efforts	3,85	3,96	3,74	3,83	3,99	4,10
Autres	Importance	4,23	4,20	4,00	4,00	5,00	4,75
	Efforts	3,80	4,05	3,75	3,80	4,00	4,80

En caractère gras, les changements entre T1 et T2 sont statistiquement significatifs au seuil de 5%.

différenciées selon les sexes. Les femmes affirment accorder plus d'importance et consacrer davantage d'efforts aux amis et à la famille tandis que les hommes parlent davantage en termes d'effort et d'importance données aux activités bénévoles. L'implication envers la famille et les parents est croissante avec le nombre d'enfants en particulier ceux de moins de six ans.

L'analyse qualitative des facteurs de permanence et d'évolution de l'implication hors travail permet d'approfondir ces résultats.

Pas de nouvelles activités et un partage du travail sexué

Assiste-t-on à un développement de nouvelles activités dans la sphère privée, hors travail? La réponse est négative: il n'y a généralement pas de nouvelles activités et le partage des tâches domestiques est inchangé au sein du couple, même si l'homme bénéficie d'un temps de travail réduit.

Selon les membres du CCE (à une exception près), il n'y a pas d'engagement dans de nouvelles activités. Un conseiller clientèle, sans enfant, analyse ce phénomène. Il ne pense pas que les gens adoptent des activités supplémentaires depuis la mise en place des 35 heures. Ils mènent les mêmes activités qu'avant, mais dans de meilleures conditions: courses, achats divers, flânerie, ... activités qui autrement auraient été menées dans la semaine ou le soir.

Selon deux membres de la Commission de suivi ARTT interrogés, le temps libéré est surtout utilisé pour la famille (les salariés prennent souvent leur mercredi), qu'il s'agisse des hommes et des femmes: ils parlent ici essentiellement de leur cas personnel. Ils ne font rien de plus dans leur vie privée, mais ont plus de temps pour le faire:

le week-end permet de se détendre davantage. Les 35 heures n'ont donc pas suscité d'investissement dans de nouvelles activités. Ce qui ne les empêche pas de connaître de profondes satisfactions dans leur vie privée. Une jeune femme de 27 ans dit que les 35 h, «ça a changé ma vie privée». Elle s'occupe de ses loisirs en faisant plus de sport et passe plus de temps à s'occuper de son intérieur.

Les rares salariés à s'impliquer dans de nouvelles activités sont plutôt les célibataires et les jeunes mariés sans enfant: «globalement j'ai plus de loisirs, je me suis mis à jouer d'un instrument de musique, je prends des cours de calligraphie parce que effectivement j'aurais peut-être pas fait cette démarche si mes week-ends étaient plus courts, c'est possible, parce que j'aurais dû dispatcher sur toute la semaine un tas de petites choses qui fait que ça m'aurait mangé le temps que j'attribue en soirée maintenant pour faire autre chose». Pour les célibataires, le week-end de trois jours est apprécié et permet de se reposer ou de se consacrer à des loisirs ou une activité particulière après un week-end dans de la famille ou chez des amis. Les déplacements les week-ends sont fréquents chez les célibataires.

Le partage des tâches domestiques est inchangé. Le temps libéré par l'ARTT est utilisé différemment selon qu'il s'agit d'un homme ou d'une femme: pour les femmes, il se traduit par plus de temps consacré à la famille, grâce à une meilleure maîtrise des responsabilités familiales qui leur sont traditionnellement dévolues, alors que pour les hommes, il se traduit par une reprise d'activités sportives abandonnées, ainsi que bricolage ou jardinage. Seuls deux salariés déclarent consacrer ce temps libéré à leurs enfants durant les vacances scolaires d'été.

Le partage des tâches domestiques reste donc globalement inchangé. Un responsable de secteur commercial reconnaît que la répartition des rôles n'a pas changé fondamentalement. Sa femme travaille : « *je fais peut-être un peu plus de ménage ou des choses comme ça. C'est pas les 35 heures qui ont créé un bouleversement énorme* ». Ce délégué commercial estime qu'il ne fait « *rien de plus qu'avant au niveau des tâches domestiques* » (c'est-à-dire « *très peu de choses* ») et reconnaît que sa femme s'en plaint, ce qui lui semble légitime. C'est une des raisons qui le faisait culpabiliser au départ d'être en RTT car sa femme supportait assez mal le nouveau temps libre de son mari.

Il reconnaît avoir eu du mal à trouver ses repères au départ, évoquant « *la double culpabilité* » d'avoir « *ce nouveau temps* » : vis-à-vis de sa femme (qui n'est pas encore passée aux 35 heures mais qui va bientôt en bénéficier : elle prendra un autre jour que lui, pour avoir elle aussi du temps pour soi) et vis-à-vis de ses clients (il ne dit jamais qu'il est en RTT mais qu'il est absent tel jour lorsqu'il s'agit de fixer un rendez-vous).

Quelques pionniers investissent le champs du hors travail

La tradition d'engagement dans la communauté qui caractérise le mutualisme pourrait se traduire par un développement de nouvelles activités. Les travaux de MOSCOVICI (1979) sur le changement social montrent que le changement est rarement porté par une majorité, mais toujours par des minorités dites « *actives* », aux styles de comportement spécifiques.

Sur les vingt membres du CCE interrogés, un seul s'engage dans une nouvelle activité : la politique à la faveur des dernières élections municipales. Selon cette personne, cet engagement a été permis et suscité par le temps libéré. De même, sur les 38 salariés interrogés, deux personnes seulement se sont engagées dans la politique (maire d'une commune de moins de 1000 habitants et premier adjoint). Néanmoins, le caractère rapproché du passage aux 35 heures et des élections municipales a favorisé cet engagement.

Ce sont donc principalement les activités familiales (et donc l'harmonisation des responsabilités familiales et professionnelles) qui se trouvent renforcées par ce temps libéré.

*
* *

Même si nous ne disposons pas d'un recul suffisant pour vérifier les conséquences des politiques d'ARTT sur les conditions de travail et de vie, cette première analyse montre l'apport de la réduction du temps de travail à une évolution de la place même

du travail dans la société. L'analyse quantitative montre une diminution, très légère, mais significative d'un point de vue statistique, de l'implication. La vie de famille peut en sortir renforcée même si les activités hors travail évoluent peu.

En modifiant les conditions de travail et de vie, les politiques d'aménagement et de réduction du temps de travail influencent ainsi les valeurs et le rapport au travail des individus. Les dirigeants d'entreprises sont amenés à gérer un portefeuille d'implications et de valeurs au travail qui tient compte de la diversité des représentations (THÉVENET, 1992, LEVY-LEBOYER 1987). « *Nous ne sommes pas passés d'une situation où les valeurs de travail étaient fortes et voisines de ce que les sociologues ont appelé « l'éthique protestante » du travail, à une situation où les valeurs contraires prédomineraient. L'évolution est plus complexe : on passe d'une situation avec une certaine uniformité de valeurs concernant le travail à d'autres situations où la valeur travail se décline très différemment selon les individus. Il devient donc indispensable dans le traitement des affaires humaines de considérer le projet des personnes.* » (THÉVENET, 1992, p. 33). Les rapports travail – hors travail doivent être approfondis ainsi que les arbitrages entre vie professionnelle, vie privée et développement personnel, notamment au niveau des cadres (THÉVENET, 2001). C'est la place du travail dans l'identité des personnes en emploi qui est questionnée (GARNER, MÉDA, MOKHTAR, 2004) : l'implication au travail et hors travail se décline différemment selon l'âge, le statut professionnel et la naissance d'enfants.... La réduction du temps de travail semble favoriser certaines évolutions au sein de l'entreprise étudiée. L'implication dans le travail tend à diminuer très légèrement, même si l'implication affective se maintient. Même s'il n'y a pas de révolution dans le partage des tâches domestiques, l'ARTT souple et négociée semble favoriser une meilleure conciliation entre vie familiale et vie professionnelle. Cette meilleure conciliation ne se traduit pas de la même façon pour les hommes et femmes, pour le personnel administratif (sites) et commercial (réseau). Le temps libéré des femmes n'apparaît pas toujours libre dans la mesure où le partage des tâches (domestiques et de travail) reste sexué. Conciliation ne signifie pas égalité.

Il faut enfin souligner l'importance du contexte : de nombreux changements organisationnels ont été conduits parallèlement à l'ARTT (notamment la réorganisation et l'informatisation). Il est difficile d'isoler la variable « *réduction du temps de travail* » et d'en tirer des conclusions pertinentes. Les conditions d'application de l'ARTT exercent une influence déterminante sur les conséquences humaines et sociales. Cette influence de la réduction du temps de travail sur l'implication au travail et hors travail doit donc être approfondie et contextualisée.

Bibliographie

- ALIS D., DUMAS M. (2003), «35 heures, soutien organisationnel perçu et harmonisation vie familiale / vie professionnelle». *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 50, oct-nov-déc 2003, pp. 37-56.
- ALLEN N.J. ET MEYER J.P. (1997), *Commitment in the workplace theory: research and application*, Ed. Sage, Thousand Oaks Californie.
- ANXO D., BOULIN J.-Y., LALLEMENT M., LEFÈVRE G., SILVERA R. (1998), «Recomposition du temps de travail, rythmes sociaux et modes de vie, une comparaison France – Suède». *Travail et Emploi*, n° 74, janvier, pp. 5-20.
- BARNETT R.C. (1994), Home-to-work spillover revisited: A study of full-time employed in dual earner couples, *Journal of Marriage and the Family*, Vol. 56, august, 1994, pp. 647-656.
- BOUDON R. ET BOURRICAUD F. (1986), *Dictionnaire critique de la sociologie*, 2° édition, PUF.
- BOULIN J.Y., SILVERA R. (2001), «Temps de travail et temps hors travail: vers de nouvelles articulations?» in *Temps de travail et temps libre* (coord. C. Durand & A. Pichon), Editions de Boeck université.
- BUCHANAN B. (1974), «Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations», *Administrative Sciences Quarterly*, Vol. 19, pp. 533-546.
- CHAMPOUX J.E. (1978), «Perceptions of work and nonwork. A reexamination of the compensatory and spillover models», *Sociology of Work and Occupations*, Vol. 5, n° 4, november, pp. 402-423.
- COHEN A. (1995), «An examination of the relationships between work commitment and nonwork domains», *Human Relations*, Vol. 48, n° 3, pp. 239-263.
- DUBIN R., CHAMPOUX J.E., PORTER L.W. (1975), «Central life interests and organizational commitment of blue-collar and clerical workers», *Administrative Science Quarterly*, Vol. 20, september, pp. 411-421.
- DUMAS M. (1999), *Temps partiel et analyse du changement de l'implication organisationnelle: une application quasi expérimentale*, thèse en sciences de gestion, université Paris I Panthéon Sorbonne.
- ESTRADE M.-A., MÉDA D., ORAIN R. (2001), «Les effets de la réduction du temps de travail sur les modes de vie: Qu'en pensent les salariés un an après?», *Premières Synthèses*, mai 2001, n° 21.1, pp. 1-8.
- EVANS P., BARTOLOME F. (1984), «The changing pictures of the relationship between career and family», *Journal of Occupational Behavior*, Vol. 5, pp. 9-21.
- GANNON M., NOTHERN J. (1971), «A comparaison of short-term and long-term part-time employees», *Personnel Psychology*, Vol. 24, pp. 687-696.
- GARNER H., MÉDA, D., MOKHTAR J. (2004), «La place du travail dans l'identité des personnes en emploi», *Premières Synthèses*, DARES, janvier.
- GAVINI C. (2001), *La métamorphose du travail: gagnants et perdants des 35 heures*, éditions Liaisons sociales.
- HIRSCHMAN A.O. (1991), *Deux siècles de rhétorique réactionnaire*, Fayard.
- JOLY J. et al. (2002), «35 heures: qui veut encore travailler?», *l'Express*, 31 janvier.
- KABANOFF B. (1980), «Work and nonwork: a review of models, methods, and findings», *Psychological Bulletin*, Vol. 88, n° 1, pp. 60-77.
- Kabanoff B., O'Brien G.E. (1980), «Work and leisure: a task attributes analysis», *Journal of Applied Psychology*, Vol. 65, n° 5, pp. 596-609.
- KANUNGO R.N. (1982), «Measurement of Job and work involvement», *Journal of Applied Psychology*, Vol. 67, n°3, pp. 341-349.
- KIRCHMEYER C. (1992), «Nonwork participation and work attitudes: A test of scarcity vs. expansion models of personal resources», *Human Relations*, Vol. 45, n° 8, pp. 775-795.
- Kirchmeyer C. (1995), «Managing the work-nonwork boundary: an assessment of organizational responses», *Human Relations*, Vol. 48, n° 5, pp. 515-536.
- KIRCHMEYER C., COHEN A. (1995), «A multidimensional approach to the relation between organizational commitment and nonwork participation», *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 46, pp. 189-202.
- LALLEMENT M. (2002), «Sacré travail», revue *Culture en Mouvement*, septembre, n°50.
- LAMBERT S.J. (1990), «Processes linking work and family: a critical review and research agenda», *Human Relations*, Vol. 43, n° 3, pp. 239-257.
- LAMBERT S.J. (2000), «Added benefits: The link between work-life benefits and organizational citizenship behavior», *Academy of Management Journal*, Vol. 43, n° 5, pp. 801-815.
- LEVY-LEBOYER C. (1987), «Le travail comme activité et comme valeur» in *Traité de Psychologie du travail* (Dir. C. Levy-Leboyer et J.C. Spérandio), PUF.
- LOUNSBURY J.W., HOOPER L.L. (1986), «A vacation from work: Changes in work and nonwork outcomes», *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, n° 3, pp. 392-401.
- MATHIEU J.E., ZAJAC D.M. (1990), «A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment», *Psychological Bulletin*, Vol. 108, n° 2, pp. 171-194.
- MÉDA D. (1998), *Le travail: une valeur en voie de disparition*, «Alto», Aubier, 1995, réed. Champs-Fammarion.

- MÉDA D., ORAIN R. (2002), «Transformation du travail et du hors travail: le jugement des salariés sur la réduction du temps de travail», *Travail et Emploi*, n° 90, avril, pp. 23-38.
- MEYER J.P., ALLEN N.J. (1984), «Testing the «side-bet theory» of organizational commitment: some methodological considerations», *Journal of Applied Psychology*, Vol. 69, n°3.
- MEYER J.P., ALLEN N.J. (1991), «Development of organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal study of pre- and post-entry influences», *Journal of Management*, Vol. 17, n° 4, pp. 717-733.
- MORRIS J.H., SHERMAN J.D. (1981), «Generalizability of an organizational commitment model», *Academy of Management Journal*, Vol. 24, n° 3, pp. 512-526.
- MOSCOVICI S. (1979), *Psychologie des minorités actives*, PUF.
- MOSSHOLDER K.W., BEDEIAN A.G., ARMENAKIS A.A. (1981), «Role perceptions, satisfaction, and performance: moderating effects of self-esteem and organizational level», *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 28, pp. 224-234.
- NEVEU J.P., THÉVENET M., (coord.), (2002), *L'implication au travail*, Editions Vuibert, Coll. Institut Vital Roux.
- PARKER S. (1983), *Leisure and Work*, Allen and Unwin.
- PRONOVOST G. (1996), *Sociologie du temps*, Editions de Boeck université.
- RANDALL D.M. (1988), Multiple roles and organizational commitment, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 9, pp. 309-317.
- ROTHBARD N.P. (2001), «Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles», *Administrative Science Quarterly*, vol. 46, pp. 655-684.
- SEIFERT H. (1997), «Conséquences d'une réduction massive du temps de travail sur la division sexuée du travail familial: le cas de Volkswagen», *Les cahiers du mage*, 2.
- STEERS R.M. (1977), «Antecedents and outcomes of organizational commitment», *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, pp. 46-56.
- SUE R. (1994), *Temps et ordre social*, PUF.
- THARENOU P. (1999), «Is there a link between family structures and women's and men's managerial career advancement», *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20, pp. 837-863.
- THÉVENET M. (1992), *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, Editions Liaisons, Collection Option-Gestion.
- THÉVENET M. (2000), *Le plaisir de travailler. Favoriser l'implication des personnes*, Editions d'organisation, Collection de l'Institut Manpower.
- THÉVENET M. (2001), «Vie professionnelle vie privée et développement personnel», *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août.
- WILENSKY H.L. (1960), «Work, carers, and social integration», *International Social Science Journal*, Vol. 4, pp. 543-56.