

Le temps partiel moins attractif? Nouvelles régulations temporelles dans deux secteurs de services

Jennifer Bué(*), Frédéric Rey(**), Dominique Roux-Rossi(***)

Dans les secteurs de l'hôtellerie-restauration et du commerce, le temps partiel a longtemps été un outil privilégié de flexibilité pour les entreprises qui cherchaient à adapter leur volume de main-d'œuvre en fonction de leurs besoins, souvent difficiles à anticiper. Cependant, à partir de la fin des années 1990, les contrats à temps partiel sont devenus de moins en moins flexibles à mesure que le législateur en encadrait et en réglementait les usages. Les pouvoirs publics ont ainsi cherché à limiter les excès des périodes antérieures et la précarité associée à ces contrats, touchant essentiellement des femmes peu diplômées. L'article s'interroge sur les effets de ces changements législatifs dans les branches et dans les entreprises : comment les acteurs nationaux les ont-ils traduits dans les conventions collectives? Comment les entreprises ont-elles réagi et abordent-elles cette nouvelle donne législative et conventionnelle? À partir d'une étude qualitative réalisée de 2009 à 2011, nous revenons sur les enjeux du temps partiel dans les secteurs de services et sur les conséquences de la loi et de son appropriation par les acteurs à tous les niveaux de la régulation collective (articulations entre la loi, les conventions nationales, les accords d'entreprises et les pratiques sur le terrain). Nous avançons que de nouvelles configurations organisationnelles flexibles émergent dans les entreprises, associant au temps partiel un recours accru à la polyvalence, à la polyvalence et à la polycompétence.

Du milieu des années 1970 jusqu'à la fin des années 1990, les contrats à temps partiel sont des outils de flexibilité très appréciés des entreprises pour les facilités de gestion de la main-d'œuvre qu'ils offrent⁽¹⁾. Particulièrement flexibles en termes de durée, d'amplitude et d'horaires, ces contrats étaient en outre accompagnés d'aides fiscales. Pour des raisons d'ordres différents, le temps partiel avait de nombreux partisans. D'un point de vue macro-économique, selon certaines hypothèses, il pouvait être considéré comme un moyen de répartir l'emploi en période de chômage de masse. Dans les entreprises, il devenait un outil utile et efficace de flexibilité. En lien avec des stéréotypes sur l'emploi féminin, d'aucuns préten-

daient qu'il permettait une meilleure «conciliation» des temps sociaux, notamment pour les femmes avec enfant, ce que des études ultérieures ont largement contribué à démentir (ANGELOFF, 2000; MARUANI, 2002). Plusieurs décennies d'utilisation ont conduit à réviser les jugements initiaux sur le temps partiel. Et le législateur a choisi d'encadrer davantage le temps partiel, d'en «moraliser les usages» (circulaire du 24 juin 1998 relative à la réduction du temps de travail), de limiter les flexibilités associées à ce type de contrat.

Le temps de travail étant un thème central de négociation des branches professionnelles, comment ces dernières traduisent-elles ces évolutions législatives? Sur une thématique aussi négociée que le temps de travail, c'est l'ensemble du système de relations professionnelles qui est concerné par ces évolutions et leurs déclinaisons. Le système de relations professionnelles a parallèlement connu de profondes mutations qui ont conduit à une libéralisation de la régulation, ce qui rend de plus en plus délicat l'anticipation des effets réels, dans les entreprises, des inflexions et des impulsions législatives et conventionnelles. Cet article apporte des éléments de réponse à partir de l'étude des négociations et usages du temps partiel dans deux branches professionnelles – l'hôtellerie-restauration et le commerce de détail à prédominance alimentaire – et leurs entreprises (voir encadrés 1 et 2 ci-après).

(*) Laboratoire interdisciplinaire pour la sociologie économique (Lise)-CNRS, Conservatoire national des arts et métiers (Cnam).

(**) Lise-CNRS, Conservatoire national des arts et métiers (Cnam); frederic.rey@cnam.fr

(***) Lise-CNRS, Conservatoire national des arts et métiers (Cnam); dominique.roux_rossi@cnam.fr

(1) Le temps partiel est cependant moins développé en France que dans les autres pays européens. Si le taux de temps partiel en France se situe à 17 %, il atteint 26 % en Allemagne et en Grande-Bretagne et 48 % aux Pays-Bas (SANDOR, 2011). En effet et contrairement au comportement des femmes dans ces pays voisins, jusqu'aux années 1970 les Françaises entrent massivement sur le marché du travail sur des emplois à temps complet. La montée du chômage et la crise de l'emploi va inverser cette tendance et le temps partiel va devenir un enjeu politique et social de gestion de l'emploi et de l'activité. En ce sens, le développement du travail à temps partiel répond moins à une «demande des femmes» qu'aux objectifs d'une politique d'emploi de réduction du chômage (ANGELOFF, 1999).

Encadré 1

Méthodologie

Cet article s'appuie sur les résultats de l'étude «Les nouvelles régulations du temps partiel» réalisée de 2009 à 2012 pour la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares) et la Délégation aux droits des femmes (BUÉ, REY, ROUX-ROSSI, 2012). L'étude a été consacrée aux évolutions de la régulation et des usages du temps partiel dans trois secteurs professionnels utilisateurs de cette forme d'emploi : Commerce de détail à prédominance alimentaire, Hôtels-café-restaurants (HCR) et Industries et coopératives laitières (voir encadré 2). Pour cet article, nous n'avons retenu que les deux branches de services, qui sont les plus riches en enseignements. Nous nous appuyons sur une démarche qualitative par entretiens semi-directifs auprès d'employeurs, de salariés, de responsables d'organisations patronales et syndicales, ainsi que sur l'analyse de la documentation disponible (accords, bilans sociaux, tracts syndicaux, etc.) au niveau des branches, des entreprises et des établissements enquêtés.

Après une étude approfondie des accords et conventions de branches, nous avons rencontré les représentants des syndicats patronaux et salariés de ces branches afin d'analyser le contexte économique, les modes de gestion de l'emploi, les pratiques de relations professionnelles, les types d'entreprises, les caractéristiques des salariés. Dans un premier temps l'analyse s'est centrée sur les négociations de branche : historique des négociations sur le temps de travail, place du temps partiel dans les négociations. Dans un deuxième temps, le choix des entreprises à enquêter s'est appuyé à la fois sur le recensement des accords d'entreprise traitant du temps partiel dans la base @ccent⁽¹⁾ et sur les conseils de nos interlocuteurs de branche. L'objectif était de saisir la diversité des situations au sein d'une branche et entre les branches. Dans le commerce, deux des entreprises étudiées sont des hypermarchés, deux autres des supermarchés et la dernière, une entreprise de *hard discount*. Quatre de ces entreprises dont les effectifs en France vont de 10 000 à 70 000 salariés relèvent du groupe des entreprises dites *intégrées*⁽²⁾ et appartiennent à deux des grands groupes qui structurent le secteur. La cinquième est une entreprise *indépendante* relevant d'une enseigne non intégrée. Dans le secteur HCR, nous avons enquêté dans trois entreprises de l'hôtellerie et dans deux entreprises de la restauration. Nous avons étudié les niveaux supérieurs (groupes, enseignes) lorsqu'ils existaient (c'est-à-dire lorsque l'entreprise n'est pas mono-établissement). C'est le cas pour deux hôtels et deux restaurants, appartenant à de grands groupes nationaux et internationaux. Ils font partie, à ce titre, de « chaînes ». À l'inverse, parmi les entreprises du secteur examinées, un hôtel et un restaurant sont deux établissements indépendants, dont l'établissement est l'entreprise. Pour chaque entreprise étudiée, des entretiens avec les représentants des directions et des syndicats ont été réalisés au niveau central de l'entreprise ; par la suite, un ou plusieurs établissements ont été enquêtés dans lesquels un échantillon des différents acteurs fut interrogé : la direction, la hiérarchie intermédiaire, les représentants du personnel (délégués syndicaux ou mandatés, signataires ou non des négociations sur le temps partiel). Les salariés ont été rencontrés à la fois sur la base des recommandations des directions et des syndicats présents dans l'entreprise. Dans le commerce, quarante salariés à temps partiel ont été interrogés, cinq hommes et trente-cinq femmes, caissiers ou employés de libre service. Dans l'HCR, une vingtaine de salariés à temps partiel ont été interrogés dont cinq hommes, employés (réception, petits-déjeuners, service) ou serveurs.

(1) Base des accords d'entreprises établie par le ministère du Travail, consultée en mai 2009.

(2) Les entreprises dites « intégrées » appartiennent à un groupe et sont régies par un même statut collectif.

Encadré 2

Données générales sur l'hôtellerie-restauration et le commerce de détail

Les deux branches étudiées relèvent du secteur tertiaire. Dans ces deux branches, les emplois sont peu qualifiés, les syndicats sont peu implantés (le taux global de syndicalisation est de l'ordre de 2 %) ; ces secteurs connaissent d'importantes fluctuations du volume du travail dans la journée, la semaine, le mois et même l'année, en fonction de la fréquentation des établissements par la clientèle. Les entreprises de ces secteurs se situent dans un contexte global de crise qui se faisait déjà sentir sur l'emploi au moment de nos investigations dans les entreprises. Ces secteurs ont un taux de temps partiel supérieur à la moyenne nationale : 30 % dans le commerce à prédominance alimentaire (40 % des femmes et 10 % des hommes du secteur) et 20 % dans le secteur HCR (32 % des femmes et 14 % des hommes) mais les tendances diffèrent : dans le commerce à prédominance alimentaire, le taux d'emploi à temps partiel augmente de 27 % en 1993 jusqu'à 36 % en 2001 pour diminuer ensuite progressivement jusqu'à 29 % en 2010 ; dans l'hôtellerie-restauration, le taux oscille entre 22 % et 28 % sur les deux décennies. Les pratiques des entreprises concernant le temps partiel ne sont pas identiques dans les deux secteurs : si 44 % des salariés à temps partiel du commerce et de l'HCR le sont faute d'un emploi à temps complet (correspondant à du temps partiel subi), dans le commerce, les salariés à temps partiel travaillent plus souvent en contrat à durée indéterminée (CDI) et sur des durées longues, alors que dans l'HCR les salariés à temps partiel ont plutôt des emplois précaires sur des durées courtes⁽¹⁾.

(1) Ces résultats proviennent d'une analyse originale par les auteurs des enquêtes *Emploi* de 1993 à 2010.

Au niveau des régulations collectives de branche, les cas de l'hôtellerie-restauration et du commerce sont très différents. Cependant, en pratique, nous avons repéré de nombreux indices d'une reconfiguration similaire des usages du temps partiel dans les entreprises appartenant aux grands groupes de ces deux branches. Les usages hyperflexibles qui ont longtemps dominé – permettant des ajustements souples et rapides de la masse salariale aux besoins des entreprises – semblent être moins la norme qu'auparavant. Les directions expérimentent et développent de nouvelles formes de travail polyvalent permettant de stabiliser la main-d'œuvre dans l'entreprise, tout en augmentant la flexibilité des tâches, des postes et des responsabilités. Ces pratiques vont parfois jusqu'à être de véritables politiques de «polycompétence» associées à des plans de carrières dans les entreprises (voir encadré 3 pour une précision des notions de polyvalence, polyactivité et polycompétence, telles qu'elles sont généralement définies dans les accords d'entreprise). Pour les salarié(e)s, une nouvelle question se pose : vaut-il mieux passer d'un contrat monoposte à temps partiel à un contrat à temps complet polyactif ? Les réponses ne sont jamais simples et le hors-travail occupe une place décisive dans les calculs des salariées. Notamment parce que les contrats à temps partiel sont devenus, comparativement au temps complet, plus «protecteurs» et que les femmes concernées, souvent employées, mesurent la faiblesse des gains financiers associés à un passage à temps complet et à de nouvelles contraintes.

Encadré 3

De la polyvalence à la polycompétence

Les termes de polyvalence, polyactivité et polycompétence sont souvent confondus dans les branches et les entreprises. Des degrés de formalisation et d'institutionnalisation les distinguent cependant de sorte qu'on peut considérer que :

La **polyvalence** est une pratique habituelle et répandue dans tous les secteurs d'activité. Souvent informelle, elle peut être associée à certains postes comme celui des «vendeurs polyvalents» dans le commerce *discount*. Elle consiste à mobiliser un salarié sur un poste, à un moment où il est disponible pour une durée limitée, pour répondre à un besoin de remplacement ponctuel (par exemple remplacer un collègue qui est en pause), ou de renfort.

La **polyactivité** consiste à organiser, structurer et développer cette polyvalence, et à la faire reconnaître par l'organisation. Elle se définit comme une forme d'emploi sur deux postes de travail clairement définis afin de permettre de répondre à des besoins complémentaires mais durables d'affectation (ce qui la différencie du besoin de remplacement ponctuel). Les salariés bénéficient d'une formation (souvent courte et sur le tas) à l'activité du second poste.

La **polycompétence** introduite dans les accords est à la fois une notion de sciences de gestion et un objet de négociation en entreprise, qui vise une amélioration de la compétence. Elle suppose que la personne soit affectée sur deux emplois clairement définis, de manière effective et permanente. La reconnaissance de la polycompétence est très formalisée, elle passe par la validation de la connaissance du premier métier, la formation sur le deuxième métier, la planification des activités sur les deux métiers et une période transitoire avant validation définitive. Un échelon supplémentaire est institué dans les niveaux de la classification des employés et le passage à cet échelon doit faire l'objet d'un avenant au contrat de travail. La polycompétence doit donc, en principe, tendre vers une évolution professionnelle et une amélioration du statut, pouvant aboutir à une meilleure qualification.

Ces conceptions se différencient par leur degré de formalisation de l'organisation et de la régulation du travail et de l'emploi. Au cours de leurs recherches sur les qualifications ouvrières dans la filière automobile, Armelle GORGEU et René MATHIEU (2008) étudient le développement de la polyvalence et de la polycompétence dans le secteur industriel. Pour ces auteurs, «la polyvalence consiste à connaître et à occuper plusieurs postes de travail en production. La polycompétence, c'est la capacité d'assumer, en plus de la production, des fonctions périphériques comme la maintenance, la qualité, la logistique, ou de façon plus générale de connaître plusieurs métiers, par exemple d'être à la fois opérateurs de production et caristes» (GORGEU, MATHIEU, 2008, p. 92). Sur nos terrains, les acteurs abordent ces formes d'organisation du travail d'une manière différente, sous les angles croisés de l'activité, des postes et surtout des règles associées (accès à la formation, formalisation des temps sur les différents postes, reconnaissance financière, etc.).

La question à laquelle nous souhaitons répondre ici concerne donc à la fois le cheminement institutionnel qui va de la loi aux entreprises en passant par tous les niveaux de négociation, et les effets de ces changements législatifs sur les comportements dans les entreprises. L'article conclut sur les nouvelles formes organisationnelles que préparent les entreprises de ces secteurs, notamment en termes de recours à la polyactivité et à la polycompétence qui tendent à poser la question du temps partiel féminin sous un jour nouveau.

L Le temps partiel en France : une rigidification sous pression du législateur ?

Une forme d'emploi partiel féminin disqualifiée ?

Le développement du temps partiel depuis les années 1980 s'explique en grande partie par les mesures publiques incitatives (ULRICH, ZILBERMAN, 2007). En 1975, 7 % des salariés travaillent à temps partiel, et dès 1998, à la suite des mesures d'abattement de cotisations sociales, ils sont 17 % à connaître cette forme d'emploi qui concerne, en 2010 près de deux salariés sur dix, principalement dans le tertiaire marchand⁽²⁾. En France comme ailleurs en Europe, les salariés à temps partiel sont majoritairement des femmes (huit salariés sur dix). Lorsque les hommes sont à temps partiel, ils sont le plus souvent étudiants ou préretraités : la légère augmentation du temps partiel dans la population masculine (2 % des hommes actifs sont à temps partiel en 1982, 6 % en 2010) est en grande partie due aux hommes salariés de plus de 50 ans et de moins de 25 ans. Les salariés à temps partiel touchent en moyenne un salaire inférieur de moitié à celui des salariés à temps complet (BLOCH, GALTIER, 1999), résultat des courtes durées du travail, mais aussi d'une faible qualification des emplois à temps partiel. De plus, ces conditions d'emploi sont en partie subies (voir encadré 4) et les perspectives de carrières de ces salariés sont moindres, de même que l'accès à la formation professionnelle⁽³⁾ – des tendances lourdes, que l'on retrouve dans les années 2000 au travers des études qualitatives consacrées à ce sujet. S'agissant des femmes, les durées de temps partiel sont variables suivant les profils : plus longs et adaptés aux horaires scolaires pour les salariées qualifiées, notamment sur statuts stables, plus courts et aux horaires atypiques pour les moins qualifiées, particulièrement sur statuts instables (GALTIER, 1999). Dans certains secteurs des services, le temps partiel est une forme d'emploi peu rémunérée et peu qualifiée, ciblée sur les femmes, dont la situation de « travailleuses pauvres » a été dénoncée (MARUANI, REYNAUD, 1993).

(2) Et moins dans l'industrie. Avec le secteur des biens de consommation, les industries agro-alimentaires sont les plus utilisatrices de temps partiel au sein de l'industrie (10 % des salariés).

(3) 28 % pour les salariés à temps partiel, contre 38 % pour les salariés à temps complet (BEL, 2008).

Encadré 4

Temps subi, temps choisi : limites d'une convention

La question du « choix » du temps partiel par les femmes a fait l'objet de nombreux travaux, notamment en sociologie, qui en discutent la liberté, la réalité et les déterminants, les conditions d'accès et les effets (ZARIFIAN, 1996 ; CATTANEO, 1997 ; LALLEMENT, 2000 ; MARUANI, 2000 ; BUÉ, METZGER, ROUX-ROSSI, 2004). La notion de « temps partiel choisi » utilisée dans les textes conventionnels, doit être analysée en référence au contenu qu'elle implique pour chacun des acteurs sociaux, dans l'entreprise (salariés, syndicats et directions), au sein de la branche et pour les pouvoirs publics. Cette notion recouvre quatre principes généraux, sur lesquels les acteurs ne tombent pas forcément d'accord : la recherche prioritaire – ou non – par les salariés d'un emploi à temps partiel, une marge de manœuvre pour les salariés dans la répartition des horaires afin que ceux-ci soient conciliables avec les activités hors-travail, la possibilité d'accès ou de retour à temps complet à la demande des salariés, l'égalité de traitement entre salariés à temps partiel et salariés à temps complet (pas de pénalisation dans le déroulement de carrière, accès à la formation)⁽¹⁾. Malgré toutes les incertitudes qu'elle comporte sur les durées et les répartitions du temps, les motivations et les contraintes, la notion de « temps partiel choisi » est au cœur des évolutions juridiques des années 2000 et invite à l'analyse des contenus des cadres juridiques et conventionnels.

(1) Le principe d'égalité de traitement entre les salariés à temps partiel et les salariés à temps complet date du début des années 1980 et se retrouve par la suite dans les différents textes sur le temps de travail, comme celui de 2001, et dans les déclinaisons en droit français des textes européens.

Une hyper-réglementation du temps de travail en France ?

Le temps de travail est un thème de réglementation et de négociation qui s'est considérablement développé ces dernières décennies sous l'impulsion du législateur et qui a privilégié la négociation comme méthode d'élaboration de la norme. On peut effectivement considérer qu'une « hyper-réglementation » marque aujourd'hui les normes juridiques en matière de temps de travail, résultant à la fois des évolutions législatives amorcées dès le début des années 1980 puis liées au passage aux 35 heures par semaine, et des possibilités de négociation collective permettant aux acteurs de se doter de leurs propres règles (PÉLISSE, 2011, et voir encadré 5).

Encadré 5

**Les étapes chronologiques en matière de lois sur le temps de travail
et sur la négociation : de la réduction à la flexibilisation**

Ordonnance du 16 janvier 1982 : durée légale passant de 40 à 39 heures ; premières possibilités de dérogations à la loi par accord de branche ou d'entreprise. Instauration d'un contingent annuel et individuel d'heures supplémentaires par salarié. Introduction de la modulation, système permettant la compensation des heures au cours d'une période déterminée.

Loi dite Delebarre du 28 février 1986 : nouvelles dérogations possibles par voie de négociation, modulation étendue sous condition de réduction du temps de travail ; instauration d'un repos compensateur pouvant remplacer le paiement des heures supplémentaires.

Loi dite Seguin du 19 juin 1987 : introduction de la modulation annuelle de la durée du travail par voie de négociation.

Loi quinquennale du 20 décembre 1993 : elle permet par voie d'accord l'association entre réduction et aménagement du temps de travail, création d'emplois et aides financières incitatives sous forme d'allègements de charges sociales ; élargit les marges de possibilités offertes par la négociation de branche ou d'entreprise ; introduction de la notion d'annualisation ; création d'une nouvelle forme de modulation ; mais conditions strictes : modulation et réduction des salaires obligatoires entre autres.

Loi dite Robien du 11 juin 1996 : réduction négociée du temps de travail en contrepartie d'embauches (volet offensif) ou de maintiens d'emplois (volet défensif), avec aides financières sous forme d'allègements de cotisations sociales ; conditions plus souples que dans la loi précédente. Système ayant rencontré un grand succès auprès des entreprises.

Loi dite Aubry I du 13 juin 1998 : dans la continuité de la précédente ; mais revue à la baisse des conditions et avantages liés à la mise en œuvre de l'aménagement-réduction du temps de travail par voie de négociation.

Loi dite Aubry II du 19 janvier 2000⁽¹⁾ : loi entérinant le processus engagé, abaissant le seuil de la durée légale à 35 heures. Nouveau mode d'incitations financières en échange de négociations et d'engagements sur l'emploi – qui ne sont plus quantifiés. Nombreuses autres dispositions relatives à la durée du travail, dont la détermination d'une durée annuelle fixée à 1 600 heures, regroupement des différentes modalités d'aménagement du temps de travail en un seul type de modulation.

Loi dite Fillon du 17 janvier 2003 : unification du régime légal des heures supplémentaires et possibilité donnée à la négociation de déterminer le contingent annuel – à défaut le taux légal est fixé par décret.

Loi du 4 mai 2004 relative au dialogue social⁽²⁾ : modifie l'articulation entre les sources conventionnelles, ce qui entraîne une remise en cause du principe de la hiérarchie des sources. Ainsi, sauf si la branche le prévoit de façon impérative, l'accord ou la convention d'entreprise peuvent déroger de droit aux normes conventionnelles issues de la branche dans tous les domaines sauf ceux exclus par la loi portant sur quatre thèmes (salaires *minima*, classifications, garanties collectives de protection sociale, mutualisation des fonds de la formation professionnelle).

Loi du 31 mars 2005 : instauration d'un régime de temps « choisi » permettant l'augmentation du temps de travail sur la base du volontariat.

Loi du 20 août 2008 portant rénovation de la démocratie sociale et réforme du temps de travail⁽³⁾ : en vigueur actuellement ; supprime les dispositifs antérieurs de modulation, modifie le contingent annuel d'heures supplémentaires, et supprime les anciens repos compensateurs⁽⁴⁾ qui permettaient une prise de jours de repos lorsqu'un certain volume d'heures supplémentaires avait été accompli ; elle prévoit un dispositif unique d'aménagement du temps de travail. Elle confirme également l'indépendance de l'accord d'entreprise par rapport aux normes conventionnelles ou légales supérieures en matière d'aménagement du temps de travail et accorde à la négociation d'entreprise le pouvoir de définir son mode d'organisation du temps de travail, de façon autonome.

(1) Loi n° 2000-37 du 19 janvier 2000, JO, 20 janvier 2000.

(2) Loi n° 2004-391 du 4 mai 2004, JO, 5 mai 2004. Voir le dossier consacré à la question par la revue *DROIT SOCIAL* : « La loi du 4 mai 2004, le nouveau droit de la négociation collective », *Droit social*, n° 6, juin 2004, pp. 579-619 – avec les contributions de Marie-Armelle Souriac, Jean-Emmanuel Ray, Paul-Henri Antonmattéi et Georges Borenfreund.

(3) Loi n° 2008-789 du 20 août 2008, JO, 21 août 2008.

(4) Pour une étude d'ensemble, voir BELIER, LEGRAND (2011).

Encadré 6

Les principales étapes législatives du travail à temps partiel : de l'incitation à la dissuasion

Loi du 28 janvier 1981 et surtout ordonnance du 26 mars 1982 : création d'un statut juridique à cette forme d'emploi mais établi en référence à la norme de l'emploi à temps complet; horaires inférieurs d'au moins un cinquième à la durée légale ou conventionnelle; instauration d'un régime d'heures complémentaires qui sont les heures accomplies au-delà des heures prévues, à l'instar des heures supplémentaires pour les salariés à temps complet; principe de l'égalité de traitement.

Loi du 31 décembre 1992 : mise en place d'un système pérenne d'abattements de 50 % sur les cotisations patronales, destiné à favoriser le développement du temps partiel jugé en retard en France par rapport aux autres pays européens.

Loi du 20 décembre 1993 : assouplissements supplémentaires se situant dans la continuité de la loi précédente malgré une réduction à 30 % du taux d'abattement de charges; mais la plage de la durée du travail ouvrant droit à l'abattement est élargie (entre 16 et 32 heures au lieu de 19 et 30 heures); annualisation possible du contrat à temps partiel intégrant le travail intermittent qui est abrogé; possibilité de relever la limite du dixième au tiers des heures complémentaires par simple accord d'entreprise au lieu de l'accord de branche étendu.

Loi Aubry II du 19 janvier 2000 : changement de définition du travail à temps partiel qui est applicable à tout contrat dont la durée est inférieure à la durée légale ou conventionnelle; renforcement des droits et garanties individuels; suppression des incitations financières. Obligations suivantes :

- conclusion d'un contrat écrit comportant un certain nombre de mentions obligatoires prévues à l'article 3123-14 du Code du travail;
- répartition de la durée du travail – entre les jours de la semaine, ou les semaines du mois – obligatoirement inscrite dans le contrat de travail, et modifications possibles de cette répartition;
- délai de prévenance minimal de sept jours pour toute modification de la répartition des horaires;
- droit au refus du salarié d'une modification de cette répartition; droit au refus d'effectuer des heures complémentaires non prévues au contrat initial;
- limitation du nombre d'heures complémentaires pouvant être effectuées, dans une double limite : interdiction d'atteindre la durée légale du travail (ou conventionnelle applicable); nombre d'heures complémentaires limité au dixième de la durée hebdomadaire ou mensuelle prévue, sauf accord collectif pouvant repousser cette limite jusqu'au tiers;
- droit à une majoration de salaire de 25 % pour les heures complémentaires effectuées au-delà du dixième admis – à l'instar des heures supplémentaires. Mais, contrairement aux salariés à temps complet, les heures complémentaires ne sont pas susceptibles d'être remplacées, en totalité ou en partie, par des repos de remplacement équivalents⁽¹⁾;
- interdiction de plusieurs coupures dans la journée; limitation à deux heures de la durée de l'interruption possible;
- droit au réajustement automatique de la durée horaire lorsqu'il y a dépassement systématique de deux heures au moins par semaine des horaires prévus pendant douze semaines consécutives;
- priorité pour un passage à temps plein ou pour un contrat ayant une durée supérieure, y compris sur un emploi à durée déterminée⁽²⁾; priorité pour un salarié à temps complet d'obtenir un temps partiel.

L'absence de respect de ces dispositions est susceptible d'entraîner une requalification du contrat en temps complet.

Loi du 20 août 2008 : maintient les règles précédentes du contrat à temps partiel à l'exception de l'abrogation du temps partiel modulé; intégration du temps partiel dans les dispositifs généraux d'aménagement du temps de travail.

ANI du 13 janvier 2013 : l'accord national interprofessionnel sur la sécurisation de l'emploi prévoit un certain nombre de dispositions significatives en matière de temps partiel, qui renforcent les contraintes : une durée minimale de 24 heures par semaine, sauf dérogations prévues; la rémunération de toutes les heures complémentaires avec un taux de majoration de 10 % jusqu'au dépassement de 10 % du temps prévu au contrat, puis de 25 % pour les suivantes, avec cependant une souplesse autorisée par accord; la légalisation des avenants temporaires permettant le dépassement des heures ou le passage à temps complet pour une période déterminée, sous réserve de respecter certaines conditions.

Les mesures de cet accord ont fait l'objet d'une transposition législative.⁽³⁾

(1) Cass. soc, 17 février 2010, n° 08-42.828; cet arrêt a en effet rappelé qu'aucune disposition légale ne permettait de remplacer le paiement de ces heures par un repos.

(2) Cass. soc, 24 septembre 2008. Cf. FAVENNEC-HÉRY F. (2008) : « Priorité d'accès des salariés à temps partiel à un emploi à temps plein ou à un emploi d'une durée supérieure », *Droit social*, n° 12, décembre 2008.

(3) Loi n° 2013-504 relative à la sécurisation de l'emploi, JO, 20 juin 2013.

Ces évolutions sont à l'origine des transformations des usages du travail à temps partiel dans les entreprises. L'étude de ces évolutions montre en effet un double mouvement croisé de *flexibilisation des contrats à temps complet* alliée à la réduction du temps de travail, et de *rigidification des contrats à temps partiel*, les rendant moins intéressants et attractifs pour les entreprises. En effet, ce n'est que jusqu'en 2000 que la législation est plus souple et incitative sur le temps partiel. Elle donne alors la possibilité aux entreprises de recourir facilement aux heures complémentaires⁽⁴⁾ et accompagne le développement du temps partiel par l'octroi d'incitations financières (voir encadré 6).

Les lois Aubry I, et surtout Aubry II du 19 janvier 2000, ainsi que les lois suivantes de 2004 et 2008 vont opérer une bascule. Le temps partiel connaît une forme de rigidification avec un ensemble de nouvelles contraintes qui va en modifier les usages par les entreprises⁽⁵⁾, et le récent accord national interprofessionnel du 11 janvier 2013 confirme cette tendance et amplifie les contraintes liées au temps partiel. Le régime juridique du travail à temps partiel va donc évoluer durant la décennie 2000 dans un sens inverse à celui des décennies passées, accentuant les possibilités pour les salariés d'augmenter leurs bases horaires contractuelles et encadrant beaucoup plus strictement ce type de contrat. La loi Aubry II de 2000 supprime les incitations financières antérieures (exonérations de charges sociales liées au travail à temps partiel) et vise à modifier les logiques en présence et à inscrire le temps partiel dans une nouvelle perspective (FAVENNEC-HERY, 1999; DEL SOL, 2001).

L'esprit de cette loi est de promouvoir l'aspect «choisi» du temps partiel au profit du salarié, en renforçant les droits et garanties individuels, les libertés et possibilités de choix des salariés et la sécurisation de leur contrat afin que le contrat soit davantage l'émanation de sa volonté, ce qui permettrait d'en limiter le caractère «subi» ou «contraint» assorti de variations imprévisibles. L'absence de respect de ces dispositions est susceptible d'entraîner une requalification du contrat en temps complet⁽⁶⁾. Pour les employeurs, la loi laisse une certaine marge de flexibilité mais l'encadre plus strictement. Toute modification des limites légales nécessite une convention ou un accord collectif, ce qui réduit en principe les prérogatives unilatérales de l'employeur. Sont ainsi visées les pratiques anté-

rieurement autorisées : les dépassements en matière d'heures complémentaires qui pouvaient être portés au tiers au lieu du dixième, la réduction du délai de prévenance en cas de modification des horaires qui pouvait être réduit à trois jours, l'augmentation des interruptions, la mise en place d'un travail à temps partiel modulé ou aménagé permettant des variations de la durée hebdomadaire ou mensuelle sur tout ou partie de l'année. La loi Aubry II a cherché à promouvoir l'équilibre entre l'individuel et le collectif. On peut considérer qu'elle a servi de cadre de référence pour l'établissement de «bonnes pratiques» en matière de travail à temps partiel, constituant un socle beaucoup plus rigide et moins attractif qu'auparavant pour le contrat à temps partiel.

Dans le même temps, dans le cadre de la réduction du temps de travail (RTT), les contrats à temps complet sont progressivement assouplis avec le recours à l'annualisation, à la modulation et aux aménagements du temps de travail, avec la possibilité de remplacement des heures supplémentaires par des repos et la suppression des anciens repos compensateurs (voir *infra* et encadrés 5 et 6). Ces évolutions législatives sont reprises dans les années 2000 dans les conventions collectives de branche par les négociateurs syndicaux et patronaux, et dans les entreprises. Tous ces dispositifs légaux aboutissent à un transfert de rigidité du régime du temps complet sur le temps partiel, et à la décentralisation de la production des normes en matière de durée du travail au niveau le plus bas, celui de l'entreprise.

Des régimes distincts de régulation du temps partiel dans deux secteurs du tertiaire

Vers de nouvelles articulations des niveaux de régulation ?

La législation a soutenu depuis de nombreuses années un mouvement de décentralisation des régulations qui donne toute autonomie aux entreprises pour élaborer leurs propres normes. En matière de temps de travail comme sur de nombreux autres aspects du travail et de l'emploi, les négociations de branche et surtout d'entreprise deviennent les principaux vecteurs de production des normes du travail et de l'emploi (JOBERT, 2010)⁽⁷⁾. Cette décentralisation permet une plus grande individualisation et flexibilisation des horaires, sans d'autres limites que les seuils légaux de *maxima* prévus par la loi. L'aménagement et la réduction du temps de travail dans le contexte de modification du régime de la négociation collective a assuré une large diffusion de la flexibilité du temps de travail dans les entre-

(4) Les heures complémentaires sont les heures effectuées par le salarié au-delà des horaires prévus au contrat, jusqu'à la limite du temps complet.

(5) Sur les délais de prévenance à respecter pour modifier les horaires, les majorations pour les heures complémentaires, la réintégration des dépassements de longue durée dans la base contrat, l'impossibilité de conversion des heures complémentaires en repos, *etc.*, voir encadré 6.

(6) Cass. Soc, 8 juillet 2010, n° 09-40.965; Cass. soc., 19 mai 2010, n° 09-40.056 et voir encadré 6.

(7) Voir dans ce numéro, l'article de Nicolas Castel, Noélie Delahaie et Héloïse Petit.

prises⁽⁸⁾. Il convient de préciser que la base légale du travail – 35 heures hebdomadaires, 151,67 heures mensuelles et 1 607 heures annuelles – est une durée de référence et un seuil de déclenchement des heures supplémentaires ouvrant droit à des majorations de salaire (FAVENNEC-HERY, MINÉ, 2008).

Le législateur a ainsi souvent été sensible aux arguments patronaux en faveur d'une plus grande souplesse du temps de travail pour les entreprises. Différents dispositifs permettent de modifier le cadre du décompte de la durée du travail, afin de l'adapter aux besoins des directions. Des systèmes de *modulation*⁽⁹⁾ ont ainsi vu le jour pour aboutir à un régime unique d'aménagement du temps de travail (loi de 2008). Et bien qu'ils soient soumis à l'obligation de négociation d'un accord collectif de branche ou d'entreprise pour être mis en place, ces dispositifs permettent bel et bien aux directions d'accéder à de nouvelles marges de flexibilité. Les deux lois de 2004 et 2008 relatives à la négociation collective et à l'aménagement du temps de travail ont accentué le poids de la négociation collective en privilégiant le niveau le plus bas, celui de l'entreprise, qui n'est plus contraint de respecter les dispositions conventionnelles d'un niveau supérieur et peut y déroger. Néanmoins, dans notre étude, nous n'avons pas constaté l'utilisation de cette possibilité et les accords d'entreprise étudiés étaient soit conformes aux dispositions conventionnelles de la branche, soit plus avantageux.

Deux régimes d'articulation différents

Les différentes branches professionnelles ne se saisissent pas toutes de la même manière des évolutions législatives relatives au temps de travail et au temps partiel. Dans notre échantillon, la branche commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire se distingue par son engagement sur la question du temps partiel. Les articles spécifiques qui lui sont dédiés améliorent les dispositions en faveur des salariés, créant un véritable statut juridique du temps partiel. Cette branche a eu durant de nombreuses années le triste privilège d'employer l'un des cas les plus exemplaires de la précarité associée au temps partiel : celui des caissières à temps partiel «subi» (CATTANÉO, 1997; ANGELOFF, 1999, 2000; BUÉ, MEZTGER, ROUX-ROSSI, 2004; BENQUET, 2011; BERNARD, 2012), sur des bases horaires très courtes, auxquelles il était proposé des heures complémentaires selon les besoins de l'entreprise, les obligeant à une disponibilité permanente et les

soumettant à de grandes amplitudes horaires. Les nouvelles dispositions conventionnelles tendent aujourd'hui à revenir sur ce modèle.

Dans la **branche commerce**, une seule organisation patronale représente tous les grands groupes du secteur et couvre environ 70 % des effectifs sur un total de 640 000 salariés. La Fédération des entreprises du commerce et de la distribution (FCD) a joué un rôle actif dans les négociations avec les cinq syndicats de salariés représentatifs. Une convention collective nationale a été élaborée en 2001⁽¹⁰⁾ puis complétée par de nombreux avenants. Elle prévoit un dispositif en matière de temps de travail très élaboré ainsi que des avancées en matière de « temps partiel choisi » avec notamment une durée minimale de temps partiel augmentée à 25 heures (ou 28 heures en cas de temps partiel avec modulation). La convention prévoit des leviers d'augmentation du temps de travail pour les salariés à temps partiel avec la possibilité de recourir à des avenants temporaires⁽¹¹⁾ pour les étudiants. Elle définit la « polyactivité » comme un moyen pour les salariés ou bien d'augmenter le nombre d'heures prévues dans leur contrat à temps partiel⁽¹²⁾, ou bien de passer à temps complet. En termes de hiérarchie des normes, la liberté de dérogation des entreprises est limitée. Les dispositions conventionnelles élaborées au niveau de la branche, qui ont fait l'objet d'une extension, sont applicables dans toutes les entreprises de la branche et concernent donc tous les salariés. Elles constituent un minimum et, comme la convention nationale a prévu son impérativité, les entreprises ne peuvent y déroger. La convention collective nationale offre donc un cadre structurant pour les salariés à temps partiel.

Pour autant, dans les grandes **entreprises du commerce** étudiées, les textes négociés par les directions et les organisations syndicales vont plus loin et sont plus « favorables » aux salariés que le texte de la convention collective de branche. Les accords d'entreprise de deux enseignes d'hypermarchés, d'une enseigne de supermarchés et d'une enseigne *discount* établissent des bases minimales de temps partiel plus élevées (souvent 30 heures) que celles de l'accord de branche; l'amplitude de la modulation des temps partiels dans l'enseigne des hypermarchés est inférieure à celle de la branche, et la polycompétence négociée dans l'une des enseignes de supermarchés accorde une progression d'échelon qui n'est pas prévue pour la

(8) Le régime légal actuel en matière de durée du travail pour les salariés à temps complet est présenté dans le Code du travail : articles L. 3121-10 et suivant.

(9) Permettant aux heures effectuées au-dessus de la durée légale ou conventionnelle du travail d'être compensées par des horaires réduits, ce qui n'entraîne plus de qualification en heures supplémentaires ni de droit aux paiements de majorations de salaire.

(10) Cette convention est issue de la fusion de deux conventions collectives nationales antérieures, Alimentation et Commerce à prédominance alimentaire.

(11) Avenants au contrat qui prévoient soit l'augmentation de la base horaire contrat, soit le passage à temps complet pour une période déterminée (congés universitaires ou scolaires pour les étudiants par exemple).

(12) Par exemple, un salarié à temps partiel avec un contrat de 20 heures par semaine verrait son contrat passer à 30 heures par semaine.

polyactivité dans l'accord de branche. Ainsi, même dans l'enseigne de *discount* dans laquelle les conditions d'emploi et de travail des salariés sont plus difficiles que dans les autres entreprises étudiées, de nombreux accords sont plus avantageux pour les salariés que les dispositions de la convention de branche. Cette situation s'explique en partie par un effet de diffusion des normes puisque le groupe auquel l'enseigne de *discount* appartient joue un rôle moteur sur le plan social. C'est ce que confirme le responsable du premier syndicat de l'enseigne de *discount* (Force ouvrière [FO]), pour lequel les avancées sociales qui s'opèrent dans les autres entreprises du groupe offrent à l'enseigne *discount* des opportunités d'amélioration de sa propre situation : « *Nous on bénéficie des négociations dans les hypermarchés du groupe, ça nous tire vers le haut.* »

À l'inverse, la jeune **branche hôtels-café-restaurants** – la première convention collective nationale de branche date de 1997 – se caractérise par une faible prise en compte de la thématique du temps partiel au niveau de la branche, qui concerne pourtant environ 650 000 salariés. L'éclatement de la représentation patronale (six organisations patronales reconnues) et la présence de nombreuses petites et moyennes entreprises (PME) ne facilitent pas la prise en charge de cette thématique. Du côté des salariés, on retrouve les cinq organisations syndicales représentatives au niveau national et interprofessionnel aujourd'hui⁽¹³⁾. Dans ce secteur, la négociation de branche ne s'effectue pas sans mal, elle est accompagnée par une commission mixte de l'administration du Travail.

Dans les années 2000, les partenaires sociaux se sont surtout concentrés sur la réduction du temps de travail, qui a nécessité six années de rudes négociations pour parvenir à un texte pérenne en 2007. L'ambition était alors surtout de normaliser les usages du temps de travail dans une branche longtemps connue pour ses abus et ses pratiques aux frontières de la légalité, et son utilisation intensive des horaires atypiques (soirs, week-ends). Initialement, la durée conventionnelle du travail dans la branche était fixée à 43 heures hebdomadaires. Plusieurs dénonciations des avenants à la convention collective sur la période 2000-2007 ont créé une forte incertitude juridique sur le statut du temps de travail. Aujourd'hui, les textes de la branche proposent des contenus très lâches sur le temps de travail et utilisent toutes les dérogations possibles sur le contingent d'heures supplémentaires ou les possibilités de flexibilité des horaires.

(13) Confédération générale du travail (CGT), Confédération française démocratique du travail (CFDT), Force ouvrière (FO), Confédération française de l'encadrement-Confédération générale des cadres (CFE-CGC) et Confédération française des travailleurs chrétiens (CFTC) ; voir arrêté du 30 mai 2013 fixant la liste des organisations syndicales reconnues au niveau national et interprofessionnel.

À titre d'exemple, le contingent annuel d'heures supplémentaires utilisables sans autorisation est de 360 heures (au lieu de 220 heures selon le décret du 4 novembre 2008, en l'absence d'accord collectif). Selon un responsable de l'une des principales organisations patronales du secteur (l'Union des métiers et des industries de l'hôtellerie [UMIH]), cet important volant d'heures supplémentaires « *permet en fait de couvrir la totalité du travail à 43 heures. C'est-à-dire qu'en fait si vous voulez faire travailler vos salariés 43 heures...* ». Les durées maximales du travail sont les durées légales plafond, c'est-à-dire entre 10 et 12 heures pour la durée quotidienne.

La convention de branche HCR n'aborde le temps partiel qu'au détour des articles consacrés au temps de travail en général : la définition de la durée de travail hebdomadaire minimale du contrat à temps partiel est en effet insérée dans l'article concernant... les coupures. De fait, d'après la convention de branche, il est possible de trouver des temps partiels sous toutes les formes : deux heures par jour tous les jours – et ce, jusqu'à six jours par semaine puisque les repos sont répartis sur une journée et deux demi-journées –, ou deux jours pleins par semaine... Si les coupures n'excèdent pas deux heures dans la journée, le temps de travail peut être ramené à quelques heures dans la semaine.

La thématique du temps partiel n'est pas davantage abordée dans les accords d'entreprise. Dans les grands groupes de cette branche, les textes relatifs à la durée du travail et au temps partiel restent rares : la convention collective fait donc office de règle pour tous. Ce recours à la convention est encore plus marqué dans les petites entreprises qui ne négocient pas d'accord, et qui sont très majoritaires dans le secteur de l'hôtellerie-restauration. Les deux plus petites entreprises indépendantes de notre échantillon ne dérogent pas à cette règle. La représentation du personnel y est inexistante, et la convention collective nationale de branche sert de texte de référence. Dans les entreprises de l'hôtellerie-restauration, le temps partiel n'est apparemment pas un objet de négociation et, plus largement, la question du temps de travail semble renvoyée au niveau de la branche professionnelle, ce que confirment les responsables syndicaux et patronaux interrogés : en matière d'aménagement du temps de travail, les entreprises appliquent l'accord national, et le temps de travail n'est pas abordé en négociation annuelle obligatoire (NAO). Le principal sujet des négociations concerne les rémunérations. L'épisode de la baisse du taux de TVA (taxe sur la valeur ajoutée) à 5,5 % dans la restauration en 2009 (remontée à 7 % depuis 2012) a également permis dans certaines entreprises de négocier une hausse des salaires et la mise en place d'une mutuelle.

En résumé, en termes d'articulations des niveaux de régulation, le secteur de l'hôtellerie-restauration se distingue de celui du commerce par un degré

moins de formalisation des règles en matière d'usage du temps de travail. Le temps partiel y est moins encadré – que ce soit au niveau branche ou au niveau entreprise –, les négociations sur la RTT ayant focalisé l'attention des négociateurs. À l'inverse, la branche comme les entreprises du commerce encadrent davantage le temps partiel et semblent favoriser le temps plein. Dans le commerce et sur le temps partiel, il y a donc une articulation serrée, réciproque et effective des deux niveaux de négociations – au moins en ce qui concerne la branche et les grandes entreprises enquêtées, alors que dans l'hôtellerie-restauration, les deux niveaux de régulations coexistent sans réelle influence de l'un sur l'autre.

Pourtant, l'analyse des pratiques concrètes d'organisation du travail révèle des convergences entre les deux branches, qui évoquent la recherche par les directions d'entreprises de nouvelles voies de productivité et de flexibilité. La flexibilité des temps partiels est reportée vers les temps complets, devenus moins rigides que le temps partiel en raison de plus grandes possibilités de modulation et d'aménagement du temps de travail. Ces expérimentations tendraient à généraliser le recours à des formes plus ou moins élaborées de polyvalence pour des salariés à temps complet. Il est possible de voir dans cette flexibilisation des temps complets une volonté des entreprises d'améliorer la productivité des salariés qui fait système avec d'autres expérimentations comme le recours de plus en plus important aux automates et aux bornes libre-service (BERNARD, 2012⁽¹⁴⁾). En réduisant le temps de travail aux caisses, la polyvalence et la polyvalence comme le recours aux automates auraient pour conséquence de limiter le temps passé en contact clientèle et de réduire la part variable de la productivité du travail qui dépend directement de la fréquentation des établissements par les clients. Au final, l'incertitude de l'entreprise sur la productivité horaire des salariés en contact clientèle deviendrait moins importante et garantirait une activité plus soutenue ou en tous les cas, une activité moins dépendante de la présence des clients et davantage dépendante des directives de l'encadrement.

En pratique : la diffusion des organisations flexibles ?

Si le temps partiel reste encore élevé dans les secteurs du commerce et de l'HCR, les directions favorisent voire incitent les salariés à temps partiel à convertir leur contrat en temps complet, avec ou sans relèvement de la base contrat (horaire de référence figurant dans le contrat de travail) comme étape intermédiaire (comme par exemple, dans des

grandes entreprises du commerce où l'on trouve des relèvements de 25 à 30 heures comme préalable au passage à temps complet). Les directions présentent ce mouvement comme une possibilité accordée aux salariés à temps partiel de passer à temps complet. Elles la justifient comme une possibilité offerte aux catégories les plus vulnérables – celles à temps partiel « subi » – de rejoindre le noyau dur du salariat, en CDI à temps complet.

Un travail au pluriel ?

Les organisations du travail que nous avons observées dans les entreprises des branches du commerce et de l'hôtellerie-restauration changent les logiques et la nature de la flexibilité, et transforment la division du travail en interne vers moins de « spécialisation » des postes et des individus. Si elles peuvent permettre aux temps partiels d'augmenter leurs durées hebdomadaires de travail, elles visent aussi les temps complets. Ce régime combinerait les nouvelles formes de « polytravail », un recours à de nouvelles populations travaillant à temps partiel (étudiants, seniors) et les technologies modernes et automatiques (caisses automatiques, bornes libre-service, scanners) qui permettent de faire travailler gratuitement les clients (DUJARIER, 2008 ; TIFFON, 2013). Ces évolutions concernent par ailleurs et plus directement les salariés en contact clientèle, que ce soit dans le commerce pour les caissières ou dans l'hôtellerie-restauration pour l'accueil et la réception des clients.

Le développement d'un « polytravail » dans les entreprises, au sens où le salarié n'est plus uniquement affecté à un poste spécialisé propre, peut prendre plusieurs formes en fonction de son degré de formalisation et de reconnaissance par l'organisation (voir encadré 3 *supra*). Dans sa version la moins élaborée, ce type de travail se limite à de la polyvalence « simple ». Nous l'avons rencontré dans l'une des entreprises qui est surtout engagée dans une concurrence par les prix et qui cherche en conséquence à limiter au maximum sa masse salariale (entreprise de *hard discount*). Les libellés des postes intègrent d'ailleurs cette dimension puisqu'il s'agit souvent de métiers d'agents ou d'employés dits « polyvalents », dont les missions sont d'assurer plusieurs tâches nécessaires au fonctionnement régulier des établissements (caisse, nettoyage, mise en rayon). La polyvalence permet en conséquence de limiter l'incertitude des directions sur le degré de productivité des salariés, en répartissant cette dernière sur un ensemble de tâches qui permet de les garder toujours actifs. Dans l'industrie, ces formes de polyvalence ont été dénoncées comme source de surcharge de travail, en lien avec l'intensification du travail (GORGEU, MATHIEU, 2008).

Le « polytravail » peut aussi prendre des formes plus structurées lorsqu'il associe des objectifs de responsabilité, de carrière et de rémunération à celui de la flexibilité organisationnelle. Les conséquences

(14) Voir dans ce même numéro la recension de l'ouvrage de Sophie Bernard par Rachid Bouchareb.

de cette structuration sont nombreuses pour les salariés : les temps consacrés à chaque métier sont mieux organisés et anticipés, les rémunérations sont améliorées, les compétences mieux reconnues et valorisables ensuite sur le marché de l'emploi. Pour les temps partiels, la polyvalence comme la polycompétence, observées dans plusieurs entreprises de commerce et de l'HCR, permettent aussi de faciliter le passage à temps complet ou du moins, le relèvement des durées hebdomadaires de travail. Les directions des entreprises visent ainsi à améliorer la professionnalisation de leurs équipes, tout en conservant une forme de flexibilité du travail. Un autre des objectifs recherchés est de limiter, par ricochet, le *turn-over* en fidélisant des salariés auxquels il est proposé des évolutions professionnelles bien balisées.

L'inconvénient de ce système est qu'il fonctionne sur la base des « places » disponibles et des besoins des établissements. Et cela est encore plus vrai lorsqu'il est associé à un passage à temps complet ou à une augmentation des heures de travail. Il arrive donc que des demandes de salariés se heurtent à l'incapacité des directions à leur répondre positivement, ce qui a deux conséquences : soit les salariés concernés sont mobiles et peuvent trouver ailleurs un établissement ou une entreprise qui propose la formule souhaitée, soit ils ne le sont pas et des phénomènes de file d'attente se créent, avec des blocages qui peuvent être longs. Un autre inconvénient réside dans la complexité du système, qui a posé des problèmes d'application dans le commerce – la reconnaissance financière et la validation des formations ont par exemple généré des difficultés qui ont freiné la dynamique de polycompétence dans l'une des entreprises de la branche. Dans cette entreprise, le dispositif de polycompétence doit permettre la reconnaissance des compétences mobilisées sur différents postes (avec création d'un nouvel échelon de rémunération d'un montant de 30 euros supplémentaires pour chaque niveau) et l'accès à un parcours associant formation, mise en pratique et validation des acquis. D'après un délégué syndical rencontré, le dispositif démarrerait très lentement et les dossiers des salariés engagés dans ces parcours de formation à la polycompétence s'accumuleraient au niveau de la direction. Très complexe, le dispositif bloquerait en pratique sur le passage d'une polyvalence à monocompétence à une réelle polycompétence dans les magasins. En revanche, cette complexité n'a pas été un obstacle dans deux grandes entreprises de l'HCR qui sont parvenues à la maîtriser.

Des organisations flexibles dans le commerce : nouveauté ou réinvention ?

Dans le commerce, la polyvalence se pratiquait dans les hypermarchés, de manière informelle dès les années 1970. Les caissières allaient dans

les rayons lorsqu'il n'y avait pas de clients. Peu à peu, le système de travail a changé et s'est spécialisé, la polyvalence y est devenue beaucoup moins systématique et la spécialisation des tâches a fixé des populations salariées sur des postes précis. Aujourd'hui, cette division du travail semble remise en question. Dans deux hypermarchés enquêtés, la polyvalence associant un métier et une autre activité régulière simple redevient un mode d'organisation retenu par les directions. Dans une enseigne de supermarchés, la formalisation va plus loin en proposant une polycompétence négociée par accord.

Par rapport à la polyvalence, la position des syndicats d'entreprise rencontrés est relativement ambiguë. Cette question n'est pas un marqueur politique pour eux⁽¹⁵⁾ et ils ne s'y opposent pas dans la mesure où certains salariés apprécient d'avoir des tâches variées, mais ils revendiquent qu'il y ait une revalorisation financière de ces formes d'organisation du travail. Les syndicats et les directions s'entendent surtout pour dire que la polyvalence, de par la diversification des tâches qu'elle implique, pourrait apporter des possibilités d'évolution professionnelle aux salariés ; cependant, il ne semble pas que grâce à ce système elles se développent beaucoup pour les caissières. En tout cas, nous n'avons rencontré aucune caissière en ayant bénéficié suite à un passage à temps complet avec polyvalence.

Dans les faits, la polyvalence et la polycompétence telles qu'elles sont définies dans les textes des entreprises de la branche commerce se heurtent à des difficultés d'application. Des dysfonctionnements sont constatés entre les caisses et les rayons (entre les métiers concernés donc), avec des tensions entre les responsables pour la gestion des « polyvalents ». Ces dysfonctionnements ont généré des conflits du fait d'un manque d'anticipation des besoins, du non-respect des engagements et d'une absence de communication. Dans l'un des hypermarchés enquêtés, la direction a même dû mettre en place des systèmes de « contrat de coopération » entre les managers pour que le partage des salariés se fasse sans problème (voir encadré 7). Une autre difficulté rencontrée par les managers dans l'application de la polyvalence tient à la conciliation de la flexibilité de l'activité première et des plages fixes proposées aux salariés sur le second poste. En principe, les horaires de la polyvalence sont déterminés en début d'année et ne doivent pas être modifiés, ce qui n'est pas toujours le cas.

(15) Nos rencontres n'ont pas permis de repérer de lignes de fracture ou de différenciations fortes dans les rapports qu'entretiennent les différentes organisations syndicales à la polyvalence. Par ailleurs, dans les établissements et les entreprises mono-établissement, il y a rarement plusieurs syndicats pour exprimer des vues différentes.

Encadré 7

La mise en œuvre de la polyvalence dans un hypermarché : un casse-tête de gestion

L'entreprise Hyper1, qui appartient à un grand groupe, est constituée de 123 hypermarchés en France (de 250 à 800 salariés selon les établissements). Les effectifs s'élèvent à 60 000 salariés dont environ 20 % de contrats à durée déterminée (CDD). Huit salariés sur dix sont employés. La répartition par catégorie socioprofessionnelle est inégalitaire entre hommes et femmes : les femmes représentent 35 % de l'encadrement (proportion en progression de 10 % en trois ans) et 56 % des effectifs de la catégorie employés. Dans cette entreprise, deux accords importants encadrent l'aménagement du temps de travail et le temps partiel dans l'entreprise. Le premier, de 2003, concerne la polyvalence et le temps choisi. Il a été signé par la CFTC, la CGC et FO. Le deuxième accord date de 2007 et n'a été signé que par la CFTC et la CGC. La politique de « temps complet choisi » est présentée comme l'aboutissement d'une longue démarche qui représente une rupture avec les modes traditionnels d'organisation du travail dans la distribution. Contrairement au temps choisi défini dans l'accord de 2003, l'accord de 2007 ne concerne que les salariés à temps partiel. L'objectif est que, fin 2009, chaque salarié à temps partiel puisse bénéficier d'un contrat à temps plein s'il le souhaite. À terme, le temps complet deviendra le contrat classique, celui qui sera automatiquement proposé (sauf demande expresse du salarié). La contrepartie à l'allongement de la durée du travail est la polyvalence et la modulation.

La polyvalence est considérée par la direction comme une forme d'emploi « sur deux postes de travail clairement définis ». En pratique, sa mise en œuvre pose quelques problèmes d'organisation du travail. Dans un établissement enquêté, les dysfonctionnements constatés se concentrent sur les caisses et les rayons avec, par exemple, un manque d'anticipation des demandes de la part des managers des rayons, qui communiquent difficilement leurs besoins suffisamment à l'avance. Ils ont également beaucoup de difficultés à faire la part entre la polyvalence ponctuelle et la polyvalence, qui est soumise à des règles. Autres problèmes : le non-respect des engagements des caisses par rapport aux rayons (le manque d'effectifs en caisse pouvant aboutir à faire revenir les salariés à la caisse), la rigidité des plannings des rayons qui ne correspondent pas à ceux de la ligne de caisse (le choix a été fait de faire peser toutes les contraintes sur la ligne de caisse), le manque de communication, encore, entre les managers des caisses et des rayons, en particulier pour la gestion des congés des salariés (la ligne de caisse et chaque rayon étant des centres de profit à part entière, il peut y avoir conflit de refacturation). Face à ces difficultés, constatées dans tous les établissements par les managers, un *kit* de formation a été créé au niveau national par l'institut de formation interne et a été déployé dans chaque

établissement par le directeur des ressources humaines (DRH) du magasin. Cependant, devant les réticences des managers de cet établissement, la direction des ressources humaines a mis en place un système de « contrat de coopération » entre les managers des deux services concernés (caisse et rayon) dans chaque magasin « pour que les collaborateurs ne soient pas lésés ». Par exemple, les entretiens d'évaluation doivent être préparés et menés conjointement par le chef de caisse et le chef de rayon. Néanmoins, dans un contexte de manque d'effectifs, les différents acteurs s'accordent sur le fait qu'il peut y avoir des tensions entre les besoins en personnel de ces deux services.

Concernant le passage du temps partiel au temps complet polyvalent, l'intérêt des salariés a été plutôt mitigé. Pour comprendre cette réticence, la direction a réalisé une étude sur les motifs de non volontariat ou du retour au temps partiel : 28 % des salariés à temps partiel s'y disent intéressés par la polyvalence. Et les raisons de retour au temps partiel après un temps complet polyvalent se répartissent ainsi : 40 % s'expliqueraient par des considérations liées à l'organisation personnelle ; 20 % car le poste ne leur convenait pas ; 20 % en raison d'un problème de santé pouvant être en rapport avec le poste ; 15 % parce que le système de la polyvalence ne leur convient pas ; 5 % puisque l'essai ne s'est pas avéré concluant. Les retours que la direction a obtenus des responsables syndicaux montreraient que la polyvalence nécessite de la formation et du temps, tandis que le délégué CFTC rencontré signale que la polyvalence représente souvent du « bouche trou » et que les salariés reviennent au temps partiel car les nouvelles organisations posent des problèmes en termes de conditions de travail. De plus, les quelques heures faites en plus apportent peu, financièrement, au regard des inconvénients associés, en particulier pour les caissières.

Les difficultés pratiques pour mettre en œuvre la polyvalence se retrouvent dans les entreprises qui visent la polyvalence. Ainsi, la polyvalence, telle qu'elle a été négociée dans l'accord du supermarché étudié, semble ne rester qu'un vœu pieux. Pour les directions des magasins le système est trop rigide et trop compliqué à appliquer et, dans les faits, les salariés font déjà de la polyvalence et très peu de personnes ont été « confirmées » dans des postes de polyvalences (ce qui implique une reconnaissance des compétences sur deux métiers différents). D'après un délégué syndical CGC, la polyvalence, qui devait permettre une évolution de carrière, ne peut s'appliquer que dans les grands magasins dans lesquels il y a des métiers différenciés ; mais dans les petits établissements, tous les salariés sont de fait polyvalents et le « temps complet choisi » n'a donné lieu qu'à des activités de remplissage de rayon et non à l'exercice d'un nouveau métier.

Tous les salariés à temps partiel ne se portent donc pas candidats sur ces nouvelles formes d'emploi. Globalement, parmi les salariés à temps partiel rencontrés lors de notre étude, un petit tiers s'est

porté volontaire pour cette forme de temps complet. L'ensemble des acteurs sociaux s'est étonné de la faiblesse de ce taux. Les durées du travail des salariés à temps partiel sont plus longues dans le commerce que dans l'ensemble du secteur privé. Il s'agit sans doute d'une des explications. Mais l'organisation des horaires de travail semble en être une deuxième, particulièrement importante pour les femmes qui ont charge de famille : une des raisons les plus fréquentes de refus du passage à temps complet avec polyactivité est que les horaires sont plus facilement aménageables à temps partiel au profit des salariées (voir encadré 8). À l'inverse, ailleurs, certains magasins souffrent de ne pas pouvoir offrir davantage de postes à temps complet polyactif. La motivation principale pour le temps complet avec polyactivité est le supplément de revenu.

Encadré 8

Motivations des salariées du commerce : quelques exemples rencontrés

Pour rester à temps partiel, c'est l'organisation des horaires qui prime. Hélène, hôtesse de caisse, à temps partiel 29 heures, la trentaine, mariée, deux enfants de 7 et 9 ans, a été embauchée à 28 heures « *comme tout le monde* » et ne veut pas passer à 35 heures afin de préserver son organisation familiale. Elle a été affectée au service après-vente (SAV), mais les postes y étaient en alternance, le matin de 8 heures à 15 heures, ou l'après midi de 14 heures à 21 heures. Elle ne connaissait ses horaires que quinze jours à l'avance. Son mari étant en trois-huit, « *les horaires du SAV ne collaient pas* » ; elle a demandé à revenir en caisse pour les horaires en îlot (« *en caisse on choisit ses horaires* »), cela lui a été accordé tout de suite. Elle connaît ses horaires trois semaines à l'avance et considère qu'elle les choisit vraiment. Étant donné qu'ils se coordonnent avec ceux de son conjoint, elle n'a pas besoin d'un mode de garde supplémentaire.

Stéphanie est une hôtesse de caisse de 41 ans à temps partiel (30 heures). En couple, elle a quatre enfants (19, 16, 12 et 7 ans) dont deux « *complètement à la maison* ». Elle a commencé à temps complet et ne comptait pas ses heures (parfois 50 heures par semaine). Après la naissance de son troisième enfant, qui avait un problème de cœur, elle a pris un an de congé parental complet, puis a repris à mi-temps jusqu'aux 3 ans de l'enfant. Au quatrième enfant, elle a pris un congé parental complet pendant trois ans, puis a demandé un temps partiel de 30 heures qu'elle a toujours. Elle a négocié ses horaires, qui lui conviennent et présentent une certaine stabilité, et ne travaille jamais le dimanche. On lui a proposé de passer à temps complet mais elle a refusé en raison des nocturnes. Toujours à cause des horaires et afin de ne pas devoir assurer de fermetures, elle a préféré ne pas accepter d'évoluer vers un poste à responsabilités qui, en outre, impliquait un travail plus lourd avec, en particulier, la comptabilité à effectuer.

Pour accepter de passer à temps complet avec polyactivité, le supplément de revenu est un élément important de la décision. Kenda est hôtesse de caisse, la trentaine, célibataire, sans enfant. Elle travaille en polyactivité en caisse et à l'accueil. Elle a été embauchée à temps partiel 30 heures, en caisse, alors qu'elle aurait souhaité un emploi à temps complet. On lui a proposé la polyactivité en octobre 2007, alors qu'elle venait tout juste d'être embauchée en CDI ; elle était parmi les premières de son entreprise à passer en temps complet choisi. Pour elle, la polyactivité permet de varier le travail, mais sa motivation principale était le « *plus financier* ».

Corinne est hôtesse de caisse, 31 ans, vit en couple, et est mère d'un enfant de 8 ans. Elle est depuis cinq ans dans l'établissement, travaille depuis trois mois en polyactivité, à la caisse et au coffre. Au départ, elle a été embauchée à la caisse à 27 heures par semaine après une période de chômage ; sa fille était petite et elle vivait avec le père de sa fille, qui travaillait à temps complet. Le temps partiel, « *tout compte fait, ça [l']arrangeait* » car, en comptant les impôts et les frais de nourrice, le temps complet, « *ça n'était pas du tout intéressant, ça coûtait plus que ça ne rapportait* ». À la suite de la rupture avec le père de sa fille, elle a souhaité passer à temps complet. Depuis trois mois, elle est en polyactivité à 35 heures car elle voulait gagner plus d'argent : en effet, elle vit avec un conjoint qui travaille à temps partiel et sa fille a grandi, elle n'a plus besoin de nourrice.

Des politiques de fidélisation dans l'hôtellerie-restauration

Le temps de travail dans les hôtels et restaurants reste une question complexe. Dans un même établissement, il n'est pas rare de trouver plusieurs formules de temps complet : des salariés à 39 heures (durée conventionnelle du travail), des salariés à 35 heures (durée légale du travail), des salariés embauchés à 35 heures passés à 39 heures, suite, par exemple, à des formations internes qui leur ont permis d'augmenter leur temps de travail (comme dans l'une des enseignes de restauration enquêtées). À ces durées différentes de temps complet s'ajoutent les temps partiels, les saisonniers, et les contrats d'« extras », les CDD et les intérimaires. Toutes ces formules se déclinent, enfin, en horaires différents.

Il semble que dans ce cadre, les évolutions législatives sur le temps partiel – malgré leur faible traduction dans la convention collective – aient eu des répercussions sur l'organisation du travail dans certaines entreprises de la branche. Dans les quatre entreprises que nous avons enquêtées, nous avons pu constater un recours assez significatif à différentes formes de polyvalence et de polyactivité, plus ou moins encadrées et organisées. Deux entreprises se distinguent par la mise en place de parcours complets en vue de favoriser la polycompétence de leurs salariés (l'une est une enseigne hôtelière, l'autre de

restauration, qui offre aussi un parcours très encadré et valorisé financièrement). Dans deux hôtels, c'est davantage en termes de polyvalence que se pense l'organisation du travail. C'est le cas de manière expérimentale et nouvelle dans l'une des chaînes hôtelières enquêtées qui ne recourt pas à la polyvalence, mais qui propose à ses salariés de suivre des formations sur plusieurs métiers (voir encadré 9). Selon un responsable de la direction de cette chaîne hôtelière, 71 % des salariés sont impliqués dans la démarche de formation polycompétence.

Pour les directions, ces formes de polycompétence sont un moyen d'améliorer la «fidélité des salariés» à leur entreprise en limitant l'insatisfaction sociale et en offrant des parcours de promotion ; en retour, elles bénéficient de nouvelles sources de flexibilité. La structure hiérarchique de ces organisations, avec des encadrants de proximité et différents «métiers» bien identifiés, et la bonne santé économique des établissements (souvent dépendant de groupes) sont des conditions favorables au développement de ces innovations organisationnelles. Ces dernières concernent les salariés à temps complet de façon prioritaire (voire obligatoire) ; les salariés à temps partiel peuvent, accessoirement, bénéficier de ces dispositifs pour augmenter leur temps de travail et atteindre de cette façon le temps complet.

Encadré 9

Un exemple de programme de polycompétence dans l'hôtellerie

Initié par l'une des enseignes de l'entreprise, le programme propose une «formation qualifiante menée par l'encadrement de l'hôtel»⁽¹⁾. Il permet dans un premier temps de «confirmer» un salarié dans son «métier d'origine» [celui pour lequel il a été embauché], et d'évoluer ensuite vers une «pluriaptitude» avec un deuxième métier. Après une période «d'observation» de six mois, les compétences du salarié sont évaluées. À ce moment et en fonction de l'évaluation, un deuxième métier est présenté parmi une gamme de six à sept métiers de l'hôtellerie, en fonction des besoins de chaque hôtel. Les salariés passent alors de l'étape de «confirmé» à la préparation de l'étape de «qualifié». Cette étape est celle de l'apprentissage d'une seconde activité. Une fois validée (le salarié passe de «confirmé» à «qualifié»), la rémunération est bonifiée de 5 %. La «qualification» nécessite l'intégration dans un autre service que celui d'origine et la mise en place d'un tutorat pour l'accompagnement du salarié. Par exemple, un responsable du service «accueil» va suivre un salarié engagé dans la reconnaissance de son deuxième métier – l'accueil – et devra lui permettre d'assurer des tâches d'accueil dans son service. À l'étape de «qualification» succèdent une étape d'«expertise» (+ 10 % de rémunération) et enfin de «leader» (+ 15 % de rémunération).

Concrètement et en règle générale, après l'apprentissage d'un deuxième métier, le salarié travaillera

pour les trois quarts de son temps sur son métier d'origine et pour un quart sur son nouveau métier. Ce programme est destiné à fidéliser les salariés en proposant un parcours de progression dans l'entreprise. Proposé et conçu pour les salariés à temps complet, il est aussi accessible aux salariés à temps partiel qui peuvent alors augmenter leur temps de travail, voire atteindre le temps complet. Dans l'un des hôtels de la chaîne, les salariés à temps partiel rencontrés n'étaient cependant pas très au fait de l'existence de ce programme.

(1) Les termes entre guillemets sont ceux de l'entreprise, tels qu'ils nous ont été présentés par le directeur d'un hôtel de la marque qui met en œuvre le programme de formation à la polycompétence du groupe.

Dans les hôtels et les restaurants enquêtés, une variété de situations s'observe pour les salariés à temps partiel rencontrés. Les étudiants et les salariées qui cumulent d'autres activités (rémunérées ou non) se satisfont d'un temps réduit lorsque les horaires sont maîtrisés. Dans d'autres cas, le temps partiel est contraint, et c'est une augmentation du temps de travail qui est attendue pour améliorer une situation financière compliquée (voir encadré 10).

Encadré 10

Motivations des salariés de l'hôtellerie-restauration : quelques exemples

Maria, 37 ans, célibataire avec un fils de 3 ans, habite à Paris, dans le 18^e arrondissement. Détentrice d'un bac + 2, elle occupe le poste de «responsable *barmaid*» dans un café parisien. Elle travaille en CDI, depuis plus de deux ans et demi dans le même café, au même poste, de 10 heures à 19 heures 30 du mercredi au samedi. Outre le café, elle a une autre occupation qui lui prend beaucoup de temps et pour laquelle elle souhaite conserver de la disponibilité : elle fait de la danse professionnelle deux jours par semaine, les lundis et mardis, pendant 8 à 9 heures (elle n'est pas rémunérée pour cette activité). Elle estime qu'elle a choisi son temps partiel et n'est pas demandeuse de temps complet ; elle considère qu'elle pourrait l'obtenir sans aucune difficulté, puisqu'il lui a déjà été proposé. En plus de la danse, sa principale motivation pour rester à temps partiel est son fils. Ainsi, elle se refuse à travailler le dimanche pour pouvoir passer plus de temps avec lui et préfère danser les lundis et mardis. Elle apprécie aussi beaucoup la liberté des horaires de jour, qu'elle trouve rares dans la restauration. Auparavant dans un autre établissement, elle devait travailler en journée et en soirée alors que son emploi du temps actuel lui permet de ne travailler que de jour. Elle dit apprécier le temps partiel mais ne pouvoir l'assumer que grâce à des aides extérieures, notamment financières, qui lui permettent de tenir avec son salaire «partiel». Elle dit aussi que quatre jours par semaine, «ce n'est pas vraiment du temps partiel», mais que «ça convient», et qu'avec les aides, le loyer peut être payé. Au final, pour elle, le temps partiel, «c'est super».

Dans le même café, Melody est serveuse. Âgée de 21 ans, célibataire sans enfant, elle vit en appartement à Paris et partage son temps entre le café où elle travaille les vendredis et samedis en tant que serveuse, et ses études d'orthophonie. Melody s'occupe de l'accueil des clients, du dressage, débarrassage et redressage des tables, du service des boissons et des repas, et ramène les verres de la plonge au bar. Elle estime cependant que son poste n'est pas polyvalent, puisqu'elle n'occupe que la fonction de serveuse «*et rien d'autre*». Elle considère qu'elle a choisi son temps partiel. Sa principale – et seule – motivation est de pouvoir continuer sa formation universitaire tout en gagnant de l'argent sans que cela nuise à ses études. Aussi, lorsqu'il lui a été proposé une augmentation de son temps de travail, elle a refusé. Elle a aussi choisi ses jours et ses horaires. Par exemple, elle a demandé à ne pas travailler le soir. Pour les congés et les horaires, elle s'arrange avec l'équipe en fonction de ses besoins. Ce qu'elle trouve positif dans le temps partiel, c'est la possibilité de concentrer son activité professionnelle sur deux jours, puis de profiter du temps libre pour suivre sa formation. Ses horaires de travail sont donc adaptés à sa vie personnelle si bien qu'elle n'est pas confrontée à un problème particulier d'emploi du temps.

*

* *

La segmentation du salariat en deux pôles qui comprendrait d'un côté, des emplois cumulant les fragilités (temps partiel, précarité, flexibilité horaires) et de l'autre, un «noyau dur» protégé (temps complet, stable) semblerait – si la tendance se confirme – devenir de moins en moins manifeste. Les variations cycliques d'activité que cela soit dans le commerce ou dans l'hôtellerie-restauration sont assez bien identifiées notamment en ce qui concerne les périodes de fortes mobilisations de main-d'œuvre aux moments des fêtes, de la rentrée scolaire, des congés, mais aussi lors des week-ends et à partir de la fermeture des bureaux. Sur le mois, la semaine et la journée, une part d'imprévu demeure, liée à la vie quotidienne des entreprises, qui expose les directions à l'éventuelle inactivité de salariés présents, faute de clientèle suffisante. Pour faire face à cette incertitude, les entreprises recourent à une gamme élargie de solutions qui concernent autant les salariés à temps partiel que ceux à temps complet : l'intérim, le travail étudiant, le relèvement temporaire des durées du travail des temps partiels, l'utilisation des contrats saisonniers et des contrats d'extras dans l'hôtellerie-restauration en font partie. Les heures complémentaires et supplémentaires ainsi que les aménagements du temps de travail du type «modulation» offrent aussi la possibilité de remplacer à la dernière minute les salariés absents.

Enfin, des arrangements peuvent avoir lieu entre les salariés eux-mêmes et leur hiérarchie immédiate.

Le système en îlot caisse de la grande distribution en donne un exemple très structuré. Pour les salariés de ces îlots, organiser les semaines, planifier les horaires et répartir les fermetures et les nocturnes est une pratique collective, négociée. Cette modalité d'organisation du travail, lorsqu'elle fonctionne, assure un compromis équilibré entre les besoins de flexibilité des entreprises et des établissements et ceux des salariés, interprété parfois en termes de petits arrangements qui évitent les conflits et fidélisent les salariés (BENQUET, 2011).

Maîtriser le temps de travail est un enjeu fort qui se traduit par une grande variété de dispositifs et d'outils plus ou moins formalisés. Le temps partiel a longtemps fait figure d'instrument privilégié pour assurer la flexibilité du travail et l'ajustement des volumes de main-d'œuvre avec ceux de l'activité. Il apparaît aujourd'hui que dans deux branches très consommatrices de cette forme de travail, les acteurs sociaux engagent un mouvement de recomposition de l'organisation du travail. Les chiffres du temps partiel montrent bien qu'il est encore très utilisé dans les deux branches du tertiaire que nous avons étudiées. Mais de nouvelles stratégies d'acteurs tendent à le remplacer par des temps complets polyvalents ou polycompétents. Un changement est aussi perceptible au niveau de la population concernée, avec une part grandissante du recours au salariat étudiant, d'une part, et senior, d'autre part, pour des emplois à temps partiel. En termes d'articulation des niveaux de régulation, les différentes déclinaisons du cadre législatif national illustrent les cheminements complexes et incertains des textes et des accords collectifs jusqu'aux entreprises. Elles montrent les vicissitudes qui accompagnent les passages du général (droit du travail) au particulier (le travail et l'emploi dans les entreprises et les établissements) en passant par tous les niveaux intermédiaires (conventions collectives professionnelles, accords d'entreprises). Les passages d'un échelon à l'autre ne sont pas transparents ou neutres. L'hôtellerie-restauration est confrontée à la faiblesse de l'acteur patronal et syndical au niveau de la branche, ce qui interroge l'effectivité des règles nationales et le degré d'appropriation de ces règles par les entreprises. À l'inverse, dans le secteur commerce, la branche s'est emparée fortement de la thématique du temps partiel. Si les négociations d'entreprise complètent et améliorent le dispositif conventionnel élaboré au niveau de la branche, en prévoyant un relèvement des bases minimales et le passage au temps complet, on constate surtout que l'impulsion conventionnelle vient des grandes entreprises du secteur.

Dans nos données, il apparaît clairement que l'incitation au passage à temps complet des temps partiels ne se résume pas à travailler plus pour gagner plus. Cette équation simple (temps/argent) est ici complexifiée par les nouvelles règles qui encadrent le temps partiel et le temps complet, et par les usages qui en sont faits par les entreprises. Très

concrètement, dans ces deux secteurs concentrant des emplois peu qualifiés et faiblement rémunérés, passer du temps partiel au temps complet signifie aussi et surtout travailler différemment. D'une part, cela implique le retour à une flexibilité horaire que la plupart des dernières lois sur le temps partiel ont cherché – et réussi – à limiter, ce qui explique les réticences de mères de famille qui y voient un facteur de désorganisation entre leurs temps professionnel et familial. D'autre part, il s'agit d'accepter de se dé-spécialiser pour réaliser plusieurs tâches ou métiers, de réaliser une polyactivité qui, à certaines

conditions seulement, peut devenir une polycompétence reconnue en terme de qualification acquise et de rémunération (plus dans le secteur hôtellerie d'ailleurs que dans le commerce). En définitive, il n'y a rien d'évident dans ce passage, et il semble encore moins être un «choix» qu'auparavant. Reposer la question du temps complet des femmes – puisque ce sont ici les premières concernées –, nécessite de bien prendre en considération tous les paramètres en jeu, d'autant que le temps complet proposé n'est plus nécessairement celui qu'il a longtemps été.

Bibliographie

ANGELOFF T. (1999), «Flexibilité et précarité du travail des femmes. Le cas du temps partiel», *Colloque Europe Solidaire sans frontière*, 12 mars 1999.

ANGELOFF T. (2000), *Le temps partiel : un marché de dupes ?*, Paris, Syros.

BENQUET M. (2011), *Les damnées de la caisse. Enquête sur une grève dans un hypermarché*, Paris, Éditions du Croquant, coll. «Savoir/Agir».

BERNARD S. (2012), *Travail et automatisation des services : la fin des caissières ?*, Toulouse, éditions Octarès, coll. «Travail et activité humaine».

BLOCH L., GALTIER B. (1999), «Emplois et salariés à temps partiel en France», in Cette G., *Le temps partiel en France*, Paris, La Documentation française, coll. «Les rapports du Conseil d'analyse économique», pp. 93-126.

BUÉ J., MEZTGER J.-L., ROUX-ROSSI D. (2004), *Le temps partiel à l'épreuve des 35 heures*, Paris, La Documentation française, Dares.

BUÉ J., REY F., ROUX-ROSSI D. (2012), *Les nouvelles régulations du temps partiel. Étude sur l'impact de la négociation de branche sur l'évolution des pratiques de recours au travail à temps partiel*, rapport Lise-Cnam pour la Dares. Disponible en ligne : <http://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00665285>; consulté le 17 juillet 2013.

CATTANEO N. (1997), «Le travail à temps partiel : entre rêve et cauchemar», *Les Cahiers du Mage*, n° 2, pp. 71-80.

DEL SOL M. (2001), «Travail à temps partiel : le renforcement de la logique du temps choisi?», *Droit social*, pp. 728-733.

DROIT SOCIAL (2004), dossier «La loi du 4 mai 2004, le nouveau droit de la négociation collective», *Droit social*, n° 6, pp. 579-619.

DUJARIER M.-A. (2008), *Le travail du consommateur*, Paris, La Découverte, coll. «Cahiers libres».

FAVENNEC-HÉRY F. (1999), «Le travail à temps partiel : changement de cap», *Droit social*, n° 12, pp. 1004-1008.

FAVENNEC-HÉRY F. (2008), «Priorité d'accès des salariés à temps partiel à un emploi à temps plein ou à un emploi d'une durée supérieure», *Droit social*, n° 12, pp. 1232-1234.

FAVENNEC-HÉRY F., MINÉ M. (2008), «Faut-il abroger la durée légale du travail?», *Revue de droit du travail*, n° 5, pp. 282-284.

GALTIER B. (1999), «Les temps partiels : entre emplois choisis et emplois "faute de mieux"», *Économie et statistique*, n° 321-322, pp. 57-77.

GORGEU A., MATHIEU R. (2008), «La déqualification ouvrière en question», *Formation emploi*, n° 103, pp. 83-100.

JOBERT A. (2010), «La négociation collective du temps de travail en France depuis 1982», *Droit social*, n° 4, pp. 367-373.

MARUANI M. (2000), *Travail et emploi des femmes*, Paris, La Découverte.

MARUANI M., REYNAUD E. (1993), *La sociologie de l'emploi*, Paris, La Découverte.

PÉLISSÉ J. (2011), «La mise en œuvre des 35 heures : d'une managérialisation du droit à une internalisation de la fonction de justice», *Droit et société*, n° 77, pp. 39-65.

SANDOR E. (2011), *Part time work in Europe. European Company Survey 2009*, Dublin, European foundation for the improvement of living and working conditions.

TIFFON G. (2013), *La mise au travail des clients*, Paris, Economica, coll. «Études sociologiques».

ULRICH V., ZILBERMAN S. (2007), «De plus en plus d'emplois à temps partiel au cours des vingt-cinq dernières années», *Premières informations-Premières synthèses*, n° 39.3.

ZARIFIAN P. (1996), «La notion de temps libre et les rapports sociaux de sexe dans le débat sur la réduction du temps de travail», in Hirat H., Sénotier D. (dir.), *Femmes et partage du travail*, Paris, Syros, pp. 26-38.