

LA GESTION DES SALAIRES A TEMPS PARTIEL EN MILIEU INDUSTRIEL. UNE RECHERCHE QUALITATIVE.

Sandra PALMERO

INTRODUCTION

La montée du chômage, l'extension de la précarité de l'emploi, les transformations du travail, les restructurations d'entreprise, les évolutions des comportements et des mentalités face au travail relancent régulièrement le débat sur l'aménagement et la réduction du temps de travail. Dans ce cadre, cette recherche s'intéresse à une situation particulière d'emploi : le travail à temps partiel en milieu industriel. Le travail à temps partiel répond notamment à des changements démographiques au sein de la population active, comme la part croissante des femmes cherchant à entrer ou à revenir sur le marché du travail sur une base partielle (Deutermann et Brown, 1973 ; Peterson, 1993) ou bien celle des salariés en fin de carrière qui maintiennent leur participation à la force de travail par le biais des préretraites progressives. Jusqu'alors, la population à temps partiel est en effet majoritairement féminine, faiblement qualifiée, et cantonnée dans des emplois sans prestige et à rémunération faible. Cependant, des changements tels le développement du temps partagé, semblent promettre une plus grande variété des emplois à temps partiel et, par voie de conséquence, des populations concernées par cette forme d'organisation du travail. De plus, on assiste, avec la multiplication des situations d'emploi et des temps de travail, à une collaboration d'individus qui ne sont pas forcément réunis dans un même lieu au même moment, situation qui contribue à l'extension de l'autonomie des salariés (Merlant et al., 1996). L'élargissement du degré d'initiative des salariés par rapport aux décisions à prendre – une des composantes de l'autonomie (Paraponaris, 1996) – est, dans ces conditions, inévitable. La flexibilisation réclame plus d'autonomie de la part des acteurs (Chouraqui, 1999), plus de délégation, plus de mise en commun de dossiers, d'informations, et peut-être moins de contrôle...

Cet article présente, dans un premier temps, une revue de littérature axée sur les recherches antérieures s'intéressant à l'influence du statut de l'emploi sur les attitudes et les comportements des salariés. Dans un second temps, les résultats de la recherche qualitative menée auprès de directeurs des ressources humaines de divers secteurs industriels en France sont exposés.

1. REVUE DE LITTÉRATURE

Le besoin de flexibilité, de mise en place de nouvelles formes d'organisation du travail au sein des entreprises est toujours plus tangible. La tendance, dans les organisations, est à une restructuration fondamentale des conditions d'emploi (Belous, 1989) : les salariés sont en effet, de façon croissante, employés sur la base de contrats d'emplois "contingents" (Tansky, Gallagher et Wetzel, 1997). Une part de ces emplois contingents qui a connu une forte progression ces dernières années est constituée par les formes d'organisation du travail dans lesquelles le temps de travail est une variable clé, formes d'organisation auxquelles le travail à temps partiel appartient.

Les recherches, peu nombreuses, menées par les Américains sur la relation entre type d'emploi, en terme d'organisation du temps de travail, et attitudes au travail présentent des résultats contradictoires (Gannon et Nothorn, 1971 ; Hall et Gordon, 1973 ; Logan, O'Reilly et Roberts, 1973 ; Hom, 1979 ; Miller et Terborg, 1979). Ces études sont difficiles à intégrer en raison de la grande diversité des échantillons, des emplois, des secteurs étudiés et des mesures liées aux variables dépendantes : satisfaction au travail (Logan, O'Reilly et Roberts, 1973 ; Wotruba, 1990 ; Fields et Thacker, 1991), implication organisationnelle (Still, 1983 ; Fields et Thacker, 1991 ; Lee et Johnson, 1991), engagement au travail (Werbel, 1985), caractéristiques de la tâche perçues (Katerberg, Hom et Hulin, 1979 ; Steffy et Jones, 1990). Il apparaît néanmoins que le statut de l'emploi (temps partiel ou temps complet) est à même d'éclairer des réactions vis-à-vis de l'emploi. Statut, promotion sont notamment des éléments réputés altérés par la situation de travail à temps partiel (Feldman, 1990).

Si la littérature sur les caractéristiques démographiques des salariés à temps partiel est bien documentée (Bosworth et Holden, 1983 ; Nakamura et Nakamura, 1983 ; Soumerai et Avorn, 1983 ; Haring, Okun et Stock, 1984 ; Rothberg et Cook, 1985 ; Presser, 1986 ; Hart, 1987), les caractéristiques psychologiques, les attitudes et comportements de ces salariés particuliers semblent avoir été relativement ignorés par la recherche (Rotchford et Roberts, 1982 ; Eberhardt et Shani, 1984 ; Feldman, 1990).

En effet, même si Feldman (1990) atteste que la recherche sur le travail à temps partiel est devenue un point critique de la recherche en sciences de gestion en général et en gestion des ressources humaines en particulier, peu de travaux théoriques ont été menés. Rotchford et Roberts (1982) recourent même, afin de désigner les salariés à temps partiel au sein de la recherche académique, à l'expression "personnes manquantes" ("*missing persons*"). Ces auteurs expriment ainsi une absence de réflexion théorique et méthodologique concernant ces salariés particuliers. Pourtant, les différences de types d'emploi offerts aux salariés à temps partiel, de conditions d'emploi qui y sont attachées, de caractéristiques démographiques sont autant de données objectives qui devraient pousser les chercheurs à étudier et comprendre ce qui particularise les attitudes et les comportements au travail des salariés à temps partiel (Rotchford et Roberts, 1982). De leur côté, Gallagher et Wetzel (1989) affirment que des recherches doivent être menées sur la relation entre statut de l'emploi et implication.

Barling et Gallagher (1996) énoncent deux directions principales suivies par la recherche sur les attitudes et les comportements au travail des salariés à temps partiel. La première stratégie de recherche, selon ces auteurs, consiste à se focaliser sur l'hypothèse que les perceptions des salariés à temps partiel dépendent systématiquement du nombre d'heures travaillées par semaine (Gannon et Nothorn, 1971 ; Hom, 1979). La seconde, peu développée, examine les effets de types de temps partiel donnés sur les attitudes et comportements au travail (Feldman, 1990 ; Feldman et Doeringhaus, 1992 ; Tansky et Gallagher, 1995).

Feldman (1990) a souligné le fait que l'approche traditionnelle, consistant à se pencher sur les différences entre salariés à temps partiel et salariés à temps complet (Miller et Terborg, 1979 ; Jackofsky et Peters, 1987), devrait être élargie à des recherches examinant les différences liées à des types de salariés à temps partiel distincts, types de temps partiel notamment spécifiés par les axes suivants : nombre d'heures travaillées, temps partiel volontaire ou imposé, permanent ou temporaire, emploi principal ou secondaire. Feldman (1990) préconise donc une reconceptualisation de la recherche dans ce domaine notamment en ce qui concerne la non homogénéité du terme "travail à temps partiel".

De plus, Hom (1979) suggère que le travail à temps partiel peut être défini en termes de "périphéralité". Cette notion représente le degré de contact entre salarié et employeur, entre salarié et collègues de travail. Il s'agit donc du degré d'intégration perçu par le salarié à temps partiel, degré défini notamment par le nombre d'heures travaillées, et par la régularité de l'emploi. S'appuyant sur les travaux de Hom (1979) ainsi que ceux de Wakefield et al. (1987), Barling et Gallagher (1996) concluent que le travail à temps partiel n'est pas un concept homogène : le degré d'attachement à l'organisation expliquerait mieux les différences d'attitudes au travail que le statut de travail, c'est-à-dire travail à temps partiel d'un côté, travail à temps complet de l'autre.

L'aménagement du temps de travail permet de répondre dans le même temps aux exigences économiques (flexibilité, productivité, compétitivité, régulation des fluctuations, délais raccourcis) et aux aspirations sociales des individus (Goodstein, 1994 ; Klein, Berman et Dickson, 1994, 1999). En effet, la flexibilité du temps de travail n'induit pas nécessairement une flexibilité de l'emploi, elle peut répondre aux exigences de la flexibilité qualitative, notamment en termes de stabilité de l'emploi, de l'intégration durable des individus dans l'entreprise (Everaere, 1998). Une des raisons les plus fréquemment évoquées par les employeurs quant à l'utilisation du travail à temps partiel est la recherche d'une plus grande flexibilité de l'organisation (Zeytinoglu, 1992). Mais, les employeurs peuvent également utiliser le travail à temps partiel pour attirer ou retenir des salariés qualifiés sur certaines fonctions critiques de l'organisation (Barling et Gallagher, 1996). Ce type de relation d'emploi reflète ce que Hartley (1994) nomme les salariés "key-time", et dépeint bien la plupart des situations liées au partage du travail. Du côté des salariés, la demande semble être plus complexe. Knight et Lee (1990) identifient ainsi des raisons très diverses de l'emploi à temps partiel, s'échelonnant entre le besoin purement financier et le plaisir d'accomplir une activité professionnelle. Ils définissent, à partir de là, des sous-groupes de salariés à temps partiel sur lesquels ils mesurent l'intention de quitter l'entreprise, la satisfaction, l'implication au travail et le conflit de rôles. Dans le même sens, les travaux de Hall et Gordon (1973) suggèrent que les choix de carrière des femmes mariées "orientées travail" sont plus difficiles à réaliser avec succès que les choix des femmes "orientées maison" : les femmes préférant travailler peuvent rencontrer des conflits de rôles plus nombreux, des pressions de temps, des préjugés et des discriminations lors de leur recherche d'emploi. Knight et Lee (1990) ont montré que le nombre d'heures travaillées est significativement corrélé à la satisfaction au travail, ce qui confirme les résultats de Hom (1979). De plus, les salariés qui travaillent un grand nombre d'heures sont plus susceptibles d'expérimenter un conflit de rôles. Ces résultats sont cohérents avec ceux de Knight et Downey (1989) : les

individus acceptent des emplois à temps partiel pour des raisons variées, raisons qui permettent de prédire leurs attitudes au travail.

Enfin, Gannon et Nothern (1971) ont étudié les différences entre salariés travaillant à temps partiel selon leur ancienneté dans l'entreprise. Ces auteurs avancent que les entreprises ne paient généralement pas leurs employés à temps partiel autant que leurs salariés à temps complet, car ils ne bénéficient pas de certains avantages sociaux. L'entreprise peut aussi diminuer les coûts salariaux en jouant sur le nombre d'heures travaillées de leurs salariés à temps partiel. De leur côté, les individus utilisent fréquemment le temps partiel comme une évasion des tâches domestiques, comme une source de revenu supplémentaire pour la famille, ou comme une mesure intérimaire en attendant de trouver un emploi à temps complet (Knight et Lee, 1990).

Comme le soulignent Miller et Terborg (1979) et Rotchford et Roberts (1982), une question théorique majeure qui a besoin d'être éclairée est le cadre de référence qu'utilisent les salariés à temps partiel pour évaluer leurs expériences. Traditionnellement, ce cadre de référence était les salariés à temps complet qui conservaient le même emploi. Pour certains groupes de salariés à temps partiel, cela peut d'ailleurs être encore le cas. Cependant, pour d'autres, le cadre de référence peut ne pas être les salariés à temps complet mais des salariés à temps partiel d'une entreprise similaire (même secteur, même taille, etc.).

Logan, O'Reilly et Roberts (1973) mettent en avant l'importance du cadre de référence utilisé par chacun des groupes de salariés en ce qui concerne la perception que ces groupes ont de leur emploi, et, par voie de conséquence, de leur niveau de satisfaction.

Miller et Terborg (1979) avancent que le cadre de référence choisi permet de prédire certaines facettes de l'emploi, alors que la comparaison sociale (Goodman, 1977 ; Katz et Kahn, 1978) permet d'en prédire d'autres. Mieux connaître ces cadres de référence est vital pour les chercheurs qui s'intéressent aux salariés à temps partiel car la notion d'iniquité perçue par rapport aux salariés à temps complet influence les sentiments de satisfaction des salariés à temps partiel (Feldman, 1990).

Nombre d'études antérieures se sont contentées de comparer les salariés à temps partiel aux salariés à temps complet (Jackofsky et Peters, 1987 ; Wakefield, Curry, Mueller et Price, 1987) sans tenir compte du groupe de référence auquel se comparent les employés. Ce point, d'ordre méthodologique, nous apparaît important. Il pourrait, au moins en partie, expliquer l'absence de différence significative de niveau de satisfaction relevée dans la majorité de ces études. Selon Miller et Terborg (1979), des recherches devraient étudier ces différences, d'une part en comparant le groupe des salariés à temps partiel à celui des salariés à temps complet ; d'autre part en indiquant les similarités ou les différences au sein de groupes séparés de salariés à temps partiel. En ce sens, il pourrait, par exemple, être judicieux de comparer les salariés qui préfèrent travailler à temps partiel à ceux qui conçoivent leur temps partiel comme un premier pas vers le temps complet.

Néanmoins, Barling et Gallagher (1996) insistent sur le fait que des limites existent à l'utilisation de la théorie du cadre de référence comme variable explicative des différences d'attitudes entre salariés à temps partiel et salariés à temps complet. En effet, selon ces auteurs, une première grande limite réside dans le fait que le modèle de la théorie du cadre de référence est, dans un certain nombre de recherches, utilisé afin de rationaliser a posteriori des résultats empiriques inattendus. De plus, seconde limite, les cadres de référence auxquels un individu se compare sont très fluctuants selon les situations et selon l'organisation de travail, en termes, notamment, d'ancienneté ou de nombre d'heures travaillées (Feldman, 1990 ; Feldman et Doeringhaus, 1992). Ainsi, les résultats des études empiriques réussissent rarement à mettre en évidence les groupes de référence utilisés par les salariés à temps partiel pour évaluer leur emploi (Feldman, 1990 ; Phelps, Downey et Allen, 1992).

En outre, les résultats manquant d'ancrage théorique, non significatifs (Lee et Johnson, 1991 ; McGinnis et Morrow, 1990), et, même, contradictoires des études antérieures peuvent probablement être expliqués, du moins en partie, par le fait que le terme "travail à temps partiel" recouvre une grande variété de situations de travail, variété que certains auteurs n'ont pas prise en compte. En effet, au delà d'une définition purement juridique, la désignation "travail à temps partiel" regroupe une très grande diversité de modalités : nombre d'heures effectuées, caractère annuel ou saisonnier de l'emploi, temps de travail choisi ou imposé, etc. Cependant peu de recherches ont été menées sur la relation entre type de travail à temps partiel et les attitudes et comportements qui s'y rattachent.

Lee et Johnson (1991) concluent que le fait de ne pas avoir pris en compte la préférence d'un individu pour l'organisation de son temps de travail a pu masquer, dans les recherches antérieures, les différences d'attitudes au travail entre salariés à temps partiel et salariés à temps complet. Plus récemment, Tansky et Gallagher (1995) se sont attachés à l'étude du temps partiel dichotomisé selon son caractère volontaire ou imposé. Ils ont montré que les salariés à temps partiel subi, c'est-à-dire ceux qui préféreraient

travailler à temps complet, sont plus insatisfaits vis-à-vis des aspects extrinsèques de leur emploi que les salariés à temps partiel choisis. Au regard de leurs résultats empiriques, Lee et Johnson (1991) suggèrent de faire une distinction, d'une part, entre salariés permanents et salariés temporaires et, d'autre part, entre salariés à temps partiel et salariés à temps complet.

Les travaux de Feldman et Doeringhaus (1992) montrent que les salariés employés dans des types de temps partiel temporaires ont des profils démographiques et des orientations au travail (Dubin et Goldman, 1972 ; Dubin, Champoux et Porter, 1975 ; Dubin, 1976 ; Mannheim et Schiffrin, 1984) différents des salariés à temps partiel permanents. De plus, reprenant les travaux de Kanter (1977) et ceux de Barling, Rogers et Kelloway (1995), Loughlin et Barling (1998) avancent que les aspirations professionnelles des salariés à temps partiel sont moins élevées chez les salariés occupant des emplois de moindre qualité, particulièrement en termes de statut, d'intérêt de la tâche, des possibilités de promotion.

En conclusion, les simples comparaisons dichotomiques entre salariés à temps partiel et salariés à temps complet ont une portée limitée et proposent des résultats non conclusifs (Barling et Gallagher, 1996). Il apparaît essentiel de comprendre le caractère périphérique ou la centralité de diverses relations d'emploi selon deux perspectives : une concernant le fonctionnement des organisations, notamment en termes d'attitudes et de comportements au travail des salariés, l'autre s'intéressant au bien-être du salarié, qui inclut, évidemment, le courant substantiel de recherches sur le conflit travail / famille (Roman et Blum, 1993 ; Williams et Alliger, 1994).

2. OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

Le premier objectif de cette recherche est d'identifier et d'analyser les particularités de gestion liées aux salariés à temps partiel au sein d'entreprises françaises, notamment dans le secteur industriel.

La revue de littérature a montré que les contributions théoriques et empiriques au thème du travail à temps partiel sont peu nombreuses.

Notre constat, nous l'avons vu, est le suivant : la littérature recèle peu de données ou développements liés aux concepts de satisfaction, d'engagement et/ou d'implication au travail des salariés à temps partiel.

Nous avons en outre mis en évidence que ce corps de littérature, dans son ensemble, s'avère non conclusif voire polémique sur certains aspects, notamment au regard des résultats des recherches empiriques.

Nous considérons d'autre part que la littérature concernant ce thème précis est réductrice dans le sens où elle tend à traiter le travail à temps partiel comme un concept global, sans tenir compte de la non homogénéité du terme "travail à temps partiel", de la grande diversité de modalités que recouvre la réalité des salariés employés à temps partiel au sein des entreprises françaises.

Faire porter les investigations empiriques indispensables à notre recherche sur les entreprises françaises se justifie par différents points.

D'une part, l'essentiel de la recherche sur ce thème, notamment empirique, se situe aux Etats-Unis. Les articles managériaux, bien souvent centrés sur les aspects législatifs du travail à temps partiel, et, plus précisément, sur les possibilités d'exonérations de charges sociales liées au dispositif d'incitation des embauches à temps partiel, constituent en effet la majorité des écrits français en la matière. Ce point témoigne néanmoins du réel intérêt des professionnels pour le sujet.

D'autre part, les recherches françaises se situent plutôt dans des domaines scientifiques connexes aux sciences de gestion, comme l'économie ou la sociologie du travail.

C'est pourquoi cette recherche peut contribuer d'une part à l'approfondissement et au dépassement des travaux théoriques antérieurs, et, d'autre part, répondre aux préoccupations des entreprises françaises constituant le terrain de notre recherche.

3. RECHERCHE QUALITATIVE

Parmi les nombreuses techniques liées aux méthodologies qualitatives, notre choix s'est porté sur l'entretien semi directif, choix qui se justifie par la nature des informations recherchées. En effet, les informations recherchées concernent un domaine peu exploré par la recherche théorique en gestion des ressources humaines. Pour Blanchet (1994), l'entretien a "pour fonction de mettre en lumière les aspects du phénomène auxquels le chercheur ne peut penser spontanément, et de compléter les pistes de travail suggérées par ses lectures". On voit bien là en quoi un tel choix méthodologique répond aux objectifs de la recherche qualitative.

Il était en effet important de ne pas enfermer l'interviewé dans un cadre strict, duquel il ne pourrait sortir. C'est pourquoi, nous avons opté pour l'utilisation d'entretiens semi-directifs, en usant peu de la relance. L'entretien semi-directif permet de laisser libre l'interviewé quant aux thèmes qu'il souhaite aborder, mais ne contraint pas le chercheur à abandonner complètement la possibilité de réorienter la discussion, dans un second temps, sur des thèmes préalablement identifiés et qui n'auraient pas été évoqués spontanément.

3.1. Echantillon

Nous avons donc réalisé treize entretiens semi-directifs auprès de directeurs des ressources humaines d'entreprises de divers secteurs industriels de la région PACA (tableau 1).

TABLEAU 1

REPARTITION DE L'ECHANTILLON PAR SECTEUR D'ACTIVITE

Secteur d'activité	Nombre de DRH rencontrés
Haute technologie	5
Sidérurgie, Chimie, Aéronautique	8
Total	13

Les entretiens, d'une durée totale d'une heure / une heure trente, ont été enregistrés, intégralement retranscrits puis analysés par la méthode de l'analyse de contenu thématique (Bardin, 1986), méthode qui nous a permis de dégager des thèmes liés aux différents questionnements des professionnels des ressources humaines quant à la problématique de gestion des salariés à temps partiel en milieu industriel.

3.2. Résultats de la recherche qualitative

L'analyse de contenu thématique a permis de dégager un certain nombre de thèmes. Afin d'avancer dans l'analyse des entretiens, il est important de préciser que certains thèmes dégagés sont très étroitement liés à la nature de l'échantillon concerné. En effet, notre échantillon est constitué d'entreprises du secteur industriel, secteur dans lequel le travail à temps partiel est "émergent". Il est en effet possible de distinguer deux grands types de secteurs : le premier concerne notamment la grande distribution, la restauration collective, les entreprises de nettoyage industriel, pour lesquels le travail à temps partiel est la "norme", est très développé ; le second vaut pour la grande majorité des entreprises du secteur industriel où cette forme de travail reste marginal, est "émergent". Il est essentiel de garder à l'esprit que les résultats présentés sont ceux issus de l'analyse de contenu thématique d'entretiens menés en secteur industriel.

3.2.1. Industrie : une utilisation marginale. Sur les entreprises des divers secteurs industriels concernées par notre recherche, il est tout à fait clair que le travail à temps partiel est marginal. En effet, dans notre échantillon, une seule entreprise industrielle a véritablement mené une politique active de développement de cette forme d'organisation du travail. Pour toutes les autres, cette forme de salariat n'est pas "dans la culture", pas "dans les habitudes et les mentalités".

De plus, les directions de grands complexes industriels n'ont pas la volonté de développer le travail à temps partiel. *"On est très peu habitués à ce type de salariat, en réalité. [...] Le temps partiel ce n'est pas quelque chose qu'on souhaite développer."*

Même l'aspect incitation, primes à l'embauche, réduction de charges, semble, pour la totalité des directeurs des ressources humaines rencontrés, n'avoir qu'un effet d'attrait très limité. *"Pour en avoir discuté avec mes collègues d'autres entreprises, en tout cas de type industriel et du type grosse entreprise, ce n'est pas du tout une chose après laquelle on court."*

De façon synthétique, on peut avancer qu'en secteur industriel, le travail à temps partiel est utilisé dans deux types de situations.

Tout d'abord, le passage à temps partiel se fait à la demande du salarié. *"Chez nous le temps partiel est libre : les gens choisissent de demander un temps partiel, et la décision est prise entre le chef hiérarchique et la personne"*. Il s'agit là généralement de femmes avec un ou plusieurs enfants en bas âge. Il semble nécessaire de souligner que l'existence

d'un salaire du conjoint apparaît comme un élément essentiel dans la décision et la possibilité de passer à temps partiel. *"C'est simplement un complément de rémunération"*.

L'emploi à temps partiel correspond, dans ce cas, à un désir d'activité de la femme, activité lui permettant toutefois de concilier sa vie professionnelle et sa vie familiale, atténuant ainsi le conflit de rôles auquel les mères de famille sont confrontées. *"Elle préfère venir travailler, avoir une ambiance d'équipe, une ambiance de travail, tout en ne laissant pas de côté sa vie de famille mais la rémunération reste uniquement un accessoire"*.

Ce point va dans le sens de la littérature : il appuie l'importance des variables démographiques en ce qui concerne ce statut de l'emploi. Il s'agit là d'un apport : les recherches antérieures étant principalement nord-américaines, il était essentiel de vérifier ce point en contexte français.

Ensuite, à l'occasion d'un plan social, l'offre de temps partiel émane alors des entreprises. Afin de réduire au maximum le nombre de salariés touchés par la mise en place d'un plan social, les grands complexes industriels ont parfois recours au travail à temps partiel. Sur les treize entreprises du secteur industriel de notre étude qualitative, neuf ont eu une politique d'incitation au passage à temps partiel à l'occasion d'un plan social. Cela ne signifie pas pour autant que cette forme d'emploi ait eu un fort succès auprès des salariés : *"[...] à l'occasion de ce plan social on a signé un accord sur le travail temps partiel avec l'ensemble des organisations syndicales, qui est, au niveau financier, très intéressant. [...] Mais ça a donné un résultat nul, je veux dire que personne ne s'est manifesté, personne"*.

Face à de tels échecs, les directeurs des ressources humaines avancent, le plus souvent, les explications suivantes : la perte de salaire à supporter lors du passage à temps partiel, la culture industrielle qui ne favorise pas cette forme d'emploi. *"Enfin, il y a deux choses : un, les gens ont l'habitude de percevoir un revenu et ils ne veulent pas le voir diminuer d'une façon ou d'une autre. Et deuxièmement, je crois que ce qu'il faut faire pour avoir du temps partiel qui fonctionne, il faut recruter à temps partiel. Sinon, ça ne fonctionne pas parce que cela ne fait pas partie de notre culture industrielle."*

Dans l'échantillon concerné par cette recherche, le cas des entreprises industrielles à feu continu (onze entreprises sur treize) est quelque peu à part. En effet, les difficultés et le coût d'organisation liés au travail posté sont des éléments déterminants, de réels freins au développement du travail à temps partiel dans le secteur industriel. *"Alors, on est un site industriel donc déjà presque la moitié du personnel ici est posté. Il n'y a que [l'entreprise X] qui a réussi à faire du temps partiel sur les postés. Je ne sais pas combien ça leur coûte, je n'ose pas avancer de chiffre, mais ça doit être fou. En termes d'organisation et de coûts, ça doit être quelque chose !"*.

Notons toutefois que l'entreprise de notre échantillon qui a mené une politique volontariste de développement du travail à temps partiel est une entreprise à feu continu. Il s'agit de *"[l'entreprise X] qui a réussi à faire du temps partiel sur les postés"*.

Tous ces points éclairent, en partie, le très faible taux d'utilisation du travail à temps partiel dans les entreprises industrielles de notre échantillon : aux alentours de 2% dans dix sociétés sur treize !

3.2.2. Intégration perçue. Le sentiment d'être "périphérique", ressenti par les salariés à temps partiel est fort dans le secteur industriel. Les directeurs des ressources humaines perçoivent en effet un faible sentiment d'intégration au sein de leur personnel concerné par cette forme de salariat. Ceci semble être lié au fait que cette forme d'organisation du travail est marginale : les salariés à temps partiel peu nombreux et *"en marge de la culture industrielle"* ont le sentiment de n'être pas réellement intégrés au sein de leur service, de leur équipe de travail. Ce sentiment d'être périphérique est encore plus fort chez la population particulière que représente les postés. *"Les postés sont vraiment à part, ils sont dans leur monde... À temps partiel, ils vivent très mal le regard de leurs collègues, des autres qui, dans leur quart, les considèrent comme des planqués, des tire au flanc"*.

Concernant cet aspect lié à la marginalisation des salariés à temps partiel, les entreprises de haute technologie se distinguent nettement des entreprises d'autres secteurs industriels. Il

apparaît clairement, et ce pour les cinq sociétés concernées par notre recherche, que le sentiment d'être périphérique n'existe pas au sein du personnel des entreprises de ce secteur : *"les salariés à temps partiel chez nous ne rencontrent aucun problème particulier, surtout de mise à l'écart, comme cela arrive ailleurs..."*.

Les directeurs des ressources humaines mettent tous en avant les mêmes arguments, les mêmes caractéristiques des salariés "high tech" qu'ils gèrent : haut niveau de compétence, ouverture d'esprit, grande capacité d'adaptation, horaires extrêmement variés pour l'ensemble de leur personnel, déplacements répétés et fréquents. A titre d'illustration : *"[...] le rythme d'activité, chez nous, est ouvert, de façon générale : on ne pointe pas chez [X], chacun est maître, entre guillemets, de son temps de travail"* ; mais aussi : *"[...] ce qui résume le mieux les collaborateurs [Y], c'est l'ouverture d'esprit"* ; ou bien encore : *"ils ne vont pas s'arrêter à des détails de temps de travail, à des différences d'horaires, de toute façon, si on élargit un peu, personne ici n'a exactement les mêmes horaires que son voisin..."*. Les sociologues du travail (Chouraqui, 1996) avancent que les acteurs ne sont pas tous égaux face à l'autonomie, les salariés "high tech" semblent, dans ce cadre, mieux armés face à cette facette de leur emploi ce qui pourrait expliquer en partie leurs différences d'attitudes, telles que perçues par les directeurs des ressources humaines.

La notion de culture se révèle, là encore, déterminante dans la démarche d'intégration des salariés à temps partiel. Certains secteurs industriels semblent être mieux "équipés" afin d'éviter le développement d'un sentiment de marginalisation chez les salariés à temps partiel, et ce même si, et c'est important de le noter, le travail à temps partiel n'y est que peu utilisé. Il ne s'agit donc pas là d'un effet de "norme" comme cela pourrait l'être dans d'autres secteurs comme la grande distribution ou la restauration collective.

3.2.3. Frein dans la carrière perçue. Le passage à temps partiel est ressenti comme un blocage dans la carrière des salariés concernés. Les directeurs des ressources humaines ont, dans leur totalité, été confrontés à ce sentiment de la part de leurs salariés à temps partiel, et ce malgré les efforts répétés de communication et de formalisation des procédures de gestion des carrières. *"Les salariées qui sont à 4/5^{ème} s'imaginent toutes qu'elles vont être complètement bloquées dans leur évolution. [...] Il est clair qu'on ne va pas donner les mêmes objectifs à quelqu'un qui est à 4/5^{ème} par rapport à quelqu'un qui est à temps plein, ne serait ce que parce qu'il y a une réduction horaire, maintenant ça ne bloque pas particulièrement la carrière de ces personnes"*.

Néanmoins, en contexte français, le nombre d'heures effectuées semblent recouvrir une grande importance dans la perception et l'évaluation des compétences et des performances des salariés. Il apparaît qu'*"en France, plus on bosse, plus on a de chances d'être reconnus dans la boîte"* et que, par conséquent, il serait *"faux de dire que la carrière d'un temps partiel n'est pas entravée quelque part par son temps partiel justement"*.

Certains directeurs des ressources humaines mettent de plus l'accent sur une donnée qui leur semble importante quant à la population à temps partiel qu'ils doivent gérer : l'importance du travail dans leur vie. C'est ce que la littérature appelle leur orientation travail, ou concept de centralité du travail dans la vie. *"Je me dis que quelque part oui, effectivement ils sont de facto bloqués [...] Vont demander à passer à temps partiel des gens qui ne vont pas chercher à développer leur carrière [...] Ce ne sont pas des gens carriéristes qui vont demander de passer à temps partiel. Donc, effectivement, ils vont peut-être évoluer moins vite que les autres mais je pense que ça aurait été la même chose, même s'ils étaient restés à temps plein". Il reste cependant à vérifier que ce concept recouvre les mêmes aspects en France que ceux mis en avant par les auteurs anglo-saxons (Dubin, 1976 ; Mannheim, 1993).*

L'importance du travail dans la vie des individus apparaît par conséquent comme une variable supplémentaire à prendre en compte.

Ainsi, le travail à temps partiel serait, en milieu industriel, réservé à une certaine catégorie de salariés : ceux qui ne font pas carrière. *"Mais attention, je fais une différence entre les cadres et les ETAM : les ETAM ne font pas de plans de carrière, il est donc plus facile pour eux de passer à temps partiel"*. Une vision réductrice et figée ? Les directeurs des ressources humaines interrogés avancent que les mentalités changent et que la situation devrait rapidement évoluer vers une amélioration. *"Je crois qu'il faut*

s'attendre à une évolution des mentalités, de la culture. Alors, les gens à temps partiel ne seront plus marginalisés puisqu'ils seront dans la masse”.

La tendance semble être à une utilisation plus fréquente de cette forme d'organisation du travail.

CONCLUSION

Cet article propose, de façon synthétique, des éléments tirés de l'analyse de la littérature. Partant du constat que la littérature recèle peu de développements liés à l'influence du statut de l'emploi sur les attitudes et comportements au travail, évidence a été faite que ce corps de littérature, dans son ensemble, s'avère non conclusif voire polémique sur certains aspects, notamment au regard des résultats des recherches empiriques.

En effet, comme le concluent Knight et Downey (1989), on relève “une absence gênante de convergence concernant les différences d'attitudes et de comportements entre salariés à temps partiel et salariés à temps complet”.

Concernant la recherche qualitative, sont exposés des résultats tirés de l'analyse de contenu thématique sur les entretiens réalisés auprès de directeurs des ressources humaines d'entreprises industrielles françaises.

Ces résultats confirment certains points avancés par la littérature et induisent un certain nombre de questionnements et le besoin inévitable d'approfondissements.

Cette recherche qualitative présente en effet un certain nombre de limites. Elle n'est qu'une première étape devant conduire au test et à la validation d'un modèle plus général (Palmero, 1996). Elle a néanmoins permis d'enrichir la réflexion sur différents points. Cette recherche a notamment fait apparaître que l'utilisation du travail à temps partiel est émergente dans l'industrie, que les salariés concernés par cette forme de salariat développent un sentiment de mise à l'écart, ainsi que la perception d'opportunités de carrière réduites par la situation partielle d'emploi.

Sur le plan théorique, cette recherche contribue à la clarification de situations d'emploi particulières, à savoir le travail à temps partiel en milieu industriel. Une analyse plus poussée, basée notamment sur la mise en évidence de l'influence de différents types de temps partiel sur les attitudes et comportements au travail des salariés, devrait permettre d'expliquer les résultats parfois contradictoires des recherches antérieures. De plus, la modélisation résultante devrait présenter un intérêt pour les managers désireux de comprendre leurs salariés à temps partiel : ils y trouveront un outil opérationnel qu'ils pourront appliquer à leur propre situation.

Pourtant, deux voies de recherche s'imposent dorénavant. Tout d'abord, une recherche qualitative portant sur les salariés à temps partiel eux-mêmes ainsi que sur des responsables syndicaux permettrait d'affiner la compréhension du phénomène. En effet, obtenir un éclairage de cette situation d'emploi particulière par les intéressés est incontournable : certains décalages entre le discours des responsables des ressources humaines interrogés et les perceptions des salariés concernés peuvent exister. Il est à noter également que la réflexion des directeurs des ressources humaines que nous avons rencontrés peut avoir été influencée, plus ou moins inconsciemment, par les discours omniprésents régissant les politiques de satisfaction, de gestion des carrières, etc., ainsi que par la situation particulière d'entretien.

Enfin, des recherches menées sur d'autres secteurs d'activités sont nécessaires, ainsi que des recherches empiriques quantitatives. Un test quantitatif du modèle sous-jacent permettra en effet de spécifier la nature et la force des relations entre les variables, notamment en ce qui concerne les niveaux d'implication et de satisfaction des salariés à temps partiel, et ainsi de dégager un certain nombre de recommandations en termes de gestion des carrières, d'autonomie et de contrôle de la population particulière que représentent les salariés à temps partiel au sein des industries françaises. Ces points constituent autant de pistes de recherche futures à explorer.

REFERENCES

- Bardin, L., *L'analyse de contenu*, PUF, Paris, 1986.
 Barling, J., Gallagher, D.G., “Part-time employment”, in G. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 11 (1996), p.243-277.
 Barling, J., Rogers, K., Kelloway, K., “Some effects of teenagers' part-time employment : the quantity and quality of work make the difference”, *Journal of Organizational Behavior*, 16 (1995), p.143-154.

¹ “a disturbing lack of convergence regarding attitudinal and behavioral differences between part-time and full-time workers”, Knight et Downey (1989).

- Belous, R.S., *The contingent economy: The growth of the temporary, part-time and subcontracted workforce*, Washington D.C.: National Planning Association, 1989.
- Blanchet, A., *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Paris, Nathan, 1994.
- Bosworth, T.W., Holden, K.C., "The role part-time job options play in retirement timing of older Wisconsin state employees", *Aging and Work*, 6, 1 (1983), p.31-36.
- Chouraqui, A., "Entre hétéronomie et anomie, l'autonomie régulée: de nouveaux "ensembles régulatoires" face à une complexité dynamique durable.", 5^{ème} Congrès de l'Association française de science politique, Aix-en Provence, 1996.
- Chouraqui, A., "L'aménagement et la réduction du temps de travail. Comment transformer une ambiguïté en opportunité ?", *Conférence AIAAE*, Marseille, 1999.
- Deutermann, W.V., Brown, C.S., "Voluntary part-time workers: a growing part of the labor force", *Monthly Labor Review*, 101, 6 (1978), p.3-10.
- Dubin, R., Champoux, J.E., Porter, L.W., "Central life interests and organizational commitment of blue-collar and clerical workers", *Administrative Science Quarterly*, 20 (1975), p.411-421.
- Dubin, R., Goldman, D.R., "Central interests of american middle managers and specialists", *Journal of Vocational Behavior*, 2 (1972), p.133-141.
- Dubin, R., *Handbook of work, organization, and society*, Rand Mc Nally, Chicago, 1976.
- Eberhardt, B.J., Shani A.B., "The effects of full-time versus part-time employment status on attitudes toward specific organizational characteristics and overall job satisfaction", *Academy of Management Journal*, 27, 4 (1984), p.893-900.
- Everaere, Christophe, "Management de la flexibilité. 2^{ème} partie", *Travail et Méthodes*, 541 (1998), p.5-12.
- Feldman, D.C., "Reconceptualizing the nature and consequences of part-time work", *Academy of Management Review*, 15, 1 (1990), p.103-112.
- Feldman, D.C., Doeringpauha, H.L., "Patterns of part-time employment", *Journal of Vocational Behavior*, 41 (1992), p.282-294.
- Fields, M.W., Thacker, J.W., "Job related attitudes of part-time and full-time workers", *Journal of Managerial Psychology*, 6, 2 (1991), p.17-20.
- Gallagher, D.G., Wetzel, K., "Union and compaigny commitment: A comparative analysis of full-time and part-time workers", 41^{ème} Congrès Annuel, *Proceedings of Industrial Relations Research Association*, Madison, WI :IRRA, 1989, p.129-200.
- Gannon, M.J., Nothorn, J.C., "A comparison of short-term and long-term part-time employees", *Personel Psychology*, 24(1971), p.687-696.
- Goodman, P.S., "Social comparison processes in organizations", In B.M. Staw et G.R. 1977.
- Goodstein, J.D., "Institutional pressures and strategic responsiveness: employer commitment in work-family issues", *Academy of Management Journal*, 37 (1994), p.350-382.
- Hall, D.T., Gordon, F.E., "Career choices of married women: Effects on conflict, role behavior, and satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, 58 (1973), p.42-48.
- Haring, M.J., Okun, M.A., Stock, W.A., "A quantitative synthesis of literature on work status and subjective well-being", *Journal of Vocational Behavior*, 25 (1984), p.316-324.
- Hart, R.A., *Working time and employment*, Boston: Allen et Unwin, 1987.
- Hartley, J., "Challenge and change in employment relations: issues for psychology, trade unions and managers", *Conférence de Psychology of Industrial Relations under Changing Employment Relationships : An International Perspective*, Detroit, Michigan, 1994.
- Hom, P.W., "Effects of job peripherality and personal characteristics on the job satisfaction of part time workers", *Academy of Management Journal*, 3 (1979), p.551-565.
- Jackofsky, E.F., Peters, L.H., "Part-time versus full-time employment status differences: A replication and extension", *Journal of Occupational Behavior*, 8 (1987), p.1-9.
- Kanter, R.M., *Men and women of the corporation*, Basic Books, New York, 1977.
- Katz, D., Kahn, R., *The social psychology of organizations* (2ème éd.), New York: Wiley, 1978.
- Katerberg, R. Jr, Hom, P.W., Hulin, C.L., "Effects of job complexity on the reactions of part-time employees", *Organizational Behavior and Human Performance*, 24 (1979), p.317-332.
- Klein, K.J., Berman, L.M., Dickson, M.W., "When employees seek to change their employment contracts: the influence of dependency and institutional pressures on employee responses", 54^{ème} Congrès Annuel, *Academy of Management*, Dallas, Texas, 1994.
- Klein, K.J., Berman, L.M., Dickson, M.W., "Running head: employee requests for part-time work", *Journal of Vocational Behavior* (à paraître).
- Knight, P.A., Downey, R.G., "Job attitudes of part-time workers", 4^{ème} Conférence Annuelle, *Society for Industrial and Organizational Psychology*, Boston, 1989.
- Knight, P.A., Lee, S., "Part-time college workers: role conflict and job attitudes", 5^{ème} Conférence Annuelle, *Society for Industrial and Organizational Psychology*, Miami, FL, 1990.
- Lee, T.W., Johnson, D.R., "The effects of work schedule and employment status on the organizational commitment and job satisfaction of full versus part-time employees", *Journal of Vocational Behavior*, 38 (1991), p.208-224.
- Logan, N., O'Reilly, C.A., Roberts K.H., "Job satisfaction among part-time and full-time employees", *Journal of Vocational Behavior*, 3 (1973), p.33-41.
- Loughlin, C.A., Barling, J., "Teenagers' part-time employment and their work-related attitudes and aspirations", *Journal of Organizational Behavior*, 19 (1998), p.197-207.
- Mannheim, B., "Gender and the effects of demographics, status and work values on work centrality", *Work and Occupations*, 20 (1993), p.3-22.
- Mannheim, B., Schiffrin, M., "Family structure, job characteristics, rewards and strains as related to work-role centrality of self-employed professional women with children", *Journal of Occupational Behaviour*, 5 (1984), p.83-101.
- McGinnis, S.K., Morrow, P.C., "Job attitudes among full- and part-time employees", *Journal of Vocational Behavior*, 36 (1990), p.82-96.
- Merlant, P., Handy, C., Byham, W., Chaize, J., Introvigne, F., "Empowerment ou autonomie: pas d'organisation virtuelle sans confiance", *L'Expansion Management Review*, 80 (1996), p.55-87.

- Miller, H.E., Terborg, J.R., "Job attitudes of part-time and full-time employees", *Journal of Applied Psychology*, 64 (1979), p.380-386.
- Nakamura, A., Nakamura, M., "Part-time and full-time work behavior of married women: A model with doubly truncated dependent variable", *Canadian Journal of Economics*, 16 (1983), p.229-257.
- Palmero, S., "Travail à temps partiel : Effets sur les attitudes et comportements au travail", 7^e congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines, Paris, 1996.
- Paraponaris, C., "Qualité, autonomie et cohésion", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 19 (1996), p.3-18.
- Peterson, J., "Part-time employment and women : a comment of Sundstrom", *Journal of Economic Issues*, 27 (1993), p.909-914.
- Phelps, J.A., Dowd, R.G. et Allen, D.C., "Differences between part- and full-time workers: the wrong question", 7^e Conférence Annuelle, Society for Industrial and Organizational Psychology, Montreal, Quebec, May, 1992.
- Presser, H.B., "Shift work among American women and child care", *Journal of Marriage and the Family*, 48 (1986), p.551-563.
- Roman, P.M., Blum, T.C., "Work-family role conflict and employer responsibility : an organizational analysis of workplace responses to a social problem", dans Golembiewski, Robert T., *Handbook of Organizational Behavior*, p.299-326, New York : Marcel Dekker Inc, 1993.
- Rothberg, D.S., Cook, B.E., *Part-time professional*. Washington, DC: Acropolis Books, 1985.
- Rotchford, N.L., Roberts, K.H., "Part-time workers as missing persons in organizational research", *Academy of Management Review*, 7 (1982), 2, 228-234.
- Soumerai, S.B., Avorn, J., "Perceived health, life satisfaction, and activity in urban elderly: A controlled study of the impact of part-time work", *Journal of Gerontology*, 38 (1983), p.356-362.
- Steffy, B.D., Jones, J.W., "Differences between full-time and part-time employees in perceived role strain and work satisfaction", *Journal of Organizational Behavior*, 11 (1990), p.321-329.
- Still, L.V., "Part-time versus full-time salespeople : individual attributes, organizational commitment, and work attitudes", *Journal of Retailing*, 59, 2 (1983), p.55-79.
- Tansky, J.W., Gallagher, D.G., "Worker attitudes toward employer and union: The impact of voluntary/involuntary part-time employment status". 47^{ème} Congrès Annuel, Industrial Relations Research Association, Washington, D.C., 1995.
- Tansky, J.W., Gallagher, D.G., Wetzel, K.W., "The effects of demographics, work status, and relative equity on organizational commitment : Looking among part-time workers", *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 14, 3 (Sept. 1997), p.315-326.
- Wakefield, D.S., Curry, J.P., Mueller, C.W., Price, J.L., "Differences in the importance of work outcomes between full-time and part-time hospital employees", *Journal of Occupational Behavior*, 8(1987), p.25-35.
- Williams, K.J., Alliger, G. M., "Role stressors, mood spillover, and perceptions of work-family conflict in employed parents", *Academy of Management Journal*, 37, 4 (1994), p.837-868.
- Werbel, J.D., "The impact of primary life involvements on turnover : a comparison of part-time and full-time employees", *Journal of Occupational Behavior*, 6 (1985), p.251-258.
- Wotruba, T.R., "Full-time vs part-time salespeople : a comparison on job satisfaction, performance, and turnover in direct selling", *International Journal of Research in Marketing*, 7, 2 (1990), p.97-108.
- Zeytinoglu, I.U., "Reasons for hiring part-time workers", *Industrial Relations*, 31(1992), p.489-499.