

PIERRE-YVES SANSÉAU  
IAE de Lyon – Université Jean-Moulin Lyon III  
15 quai Claude Bernard  
BP 0638  
**69239 Lyon cedex 02**

Téléphone : (0)4 72 72 21 58  
Télécopieur : (0)4 72 72 45 50  
Courrier el : [pierreyves.sanseau@francetelecom.fr](mailto:pierreyves.sanseau@francetelecom.fr)

REFERENCE : 159

Titre de la communication : *Vécu et perception de l'ARTT chez les salariés : vers des modèles temporels et individuels de GRH ?*

REFERENCE : 159

Titre de la communication : Vécu et perception de l'ARTT chez les salariés : vers des modèles temporels et individuels de GRH ?

Catégorie : jeune chercheur

## **Vécu et perception de l'ARTT chez les salariés : vers des modèles temporels et individuels de GRH ?**

### Résumé

Dans cette communication, nous tentons, au moyen de premiers résultats d'une recherche que nous menons sur le thème de l'ARTT, de mieux saisir et appréhender son impact sur les conditions de vie et de travail des salariés. La méthodologie retenue, soit celle des récits de vie, nous a apporté les moyens de mener une étude longitudinale. Nous avons pu ainsi suivre, pendant un an, l'évolution du vécu de l'ARTT chez quarante salariés d'une entreprise de télécommunications française dans le secteur commercial. Les premiers aspects de l'analyse des données issues du terrain révèlent toute la complexité et la difficulté du passage en ARTT pour une majorité d'individus. Les thèmes présentés (la semaine en quatre jours, les enfants, la famille, le temps libéré, les aspects relatifs aux repas et à la santé) révèlent des dimensions très contrastées. Nous introduisons également une typologie des comportements face à l'ARTT. L'ARTT aurait ainsi pour une majorité de personnes un effet déstructurant, perturbateur et créateur d'une surcharge de pénibilité au travail par rapport à des organisations du temps de travail plus classiques. La discussion de ces résultats nous amène à nous pencher sur la problématique de l'apprentissage des nouveaux rythmes temporels ainsi que sur la dimension de plus en plus individualisée de la GRH qu'introduit l'ARTT dans les organisations.

### Abstract

Among the main aspects of flexible time management, the one of links and relations with employees working and living conditions appears to be neglected. In this paper, we try to have a better understanding of the effects of flexible time management on personal life and on work. Using life histories methodological approach, we followed forty employees of a french telecommunication firm. The first results of this research underline the real complexity of flexible time management for workers experimenting with. The aspects we introduce (four days week, children, free time, health) show how contrasted tend to be our results. Then, we introduce a classification of attitudes and reactions facing flexible time management. We identify five type of behaviors which are keys to a better understanding of person's attitudes. Flexible time management would tend to create specific conditions of disruption and hardest situations. Then, we discuss our results underlining the apprenticeship of a new time approach and the more and more individual aspects of HRM in the future.

Mots clés : aménagement, temps, réduction, travail, vie, hors travail.

Key words : flexible time management, works, working and living conditions.

## Introduction

Pour faire face aux nombreux défis auxquels elles sont confrontées, les entreprises semblent être en quête permanente d'outils de GRH. L'adaptation aux exigences du marché, aux bouleversements externes et internes de l'organisation implique une politique d'entreprise incluant stratégiquement la GRH en son sein. L'aménagement réduction du temps de travail (ARTT) apparaît être l'illustration de cette démarche aux multiples dimensions qui permettrait à la fois d'agir comme levier sur l'emploi, la productivité et comme vecteur d'amélioration des conditions de travail des salariés. Si le contexte législatif Français<sup>1</sup> a fortement incité les entreprises à se tourner vers l'ARTT notamment à partir de 1998, certaines ont pu mener des démarches plus personnalisées. C'est particulièrement le cas de l'entreprise qui constitue le terrain de cette recherche (France Télécom). Cette dernière a initialisé une démarche propre d'ARTT en 1997. Dans cette communication, nous présentons une partie des résultats de nos travaux qui portent sur ce thème particulier de l'ARTT. Notre objectif principal a été de tenter de mieux apprécier et de cerner les effets de l'ARTT sur les conditions de vie au travail et hors travail des salariés. On s'interrogera sur l'existence et la pérennité de modèles de GRH nationaux ou caractéristiques de types d'entreprises dans un contexte où les perceptions au temps sont à la fois très locales et internationales.

### 1. ARTT, conditions de vie et de travail : liens et dimensions conceptuelles

#### 1.1. L'ARTT, des effets attendus potentiellement positifs pour les salariés

Nous avons souhaité orienter notre recherche vers un aspect parfois occulté de l'ARTT tant il apparaît lié au bon sens pour certains. En effet, parler d'ARTT en entreprise mène rapidement à des orientations très diverses tant les enjeux liés à ce concept sont nombreux et controversés. On peut cependant, d'après Pépin et Le Roux (1997), identifier trois objectifs principaux à une nouvelle organisation du temps de travail. L'aménagement du temps de travail doit permettre :

- une meilleure efficacité de la production par l'allongement de la durée des équipements, l'adaptation aux variations d'activité, une meilleure qualité de service, l'optimisation de l'efficacité des temps travaillés ;
- une meilleure gestion de l'emploi par des effets sur le volume et la structure de l'emploi ;
- une amélioration des conditions de travail et de vie des salariés.

Le troisième objectif énoncé de l'ARTT, soit une amélioration des conditions de travail et de vie des salariés tend à être gommé tant la préoccupation de l'emploi et de l'organisation du travail dominant. Il ne constitue pas une préoccupation première et affichée pour les entreprises et les gestionnaires. Il serait plus souvent relié à des souhaits individuels ou en rapport avec des revendications syndicales.

Pourtant, le temps de travail constitue une dimension essentielle de la vie familiale et sociale qu'il tend souvent à structurer. Théoriquement, l'ARTT aurait des effets que l'on peut considérer, de prime abord, comme positifs sur les conditions de vie et de travail des salariés. Pépin et Le Roux (1997, p. 14) présentent deux principaux types d'effets, d'une part dans le domaine de la santé et d'autre part dans le domaine de la vie familiale et sociale.

- Dans le domaine de la santé :

- réduction de la pénibilité physique et mentale du travail
- prise en compte de la chronobiologie dans la définition des rythmes de travail

- Dans le domaine de la vie familiale et sociale :

- prise en compte des contraintes hors travail (transports, rythmes scolaires, repas, etc.)
- possibilités de souplesses individuelles
- meilleure prévisibilité et régularité des temps travaillés

---

<sup>1</sup> L'enjeu relatif à l'emploi est celui qui est le plus reconnu et pris en considération. Depuis fort longtemps, il est devenu une question centrale des politiques de l'emploi en France (introduction des horaires variables en 1973, ordonnance de 1982 sur les 39 heures et la cinquième semaine de congés payés, loi quinquennale de 1993 et loi du 11 juin 1996 incitant à la réduction collective du temps de travail.) Puis, les lois Aubry de 1998 et de 1999 ont été construites également à partir d'une volonté de lutter contre le chômage en abaissant notamment la durée hebdomadaire du travail à 35 heures.

## 1.2. Le salarié et son vécu au temps : un acteur non passif et co-auteur des changements sociaux

D'après Curie et Hajjar (1981,1987), la problématique des relations entre vie de travail et vie hors travail peut être envisagée de deux façons. Il est possible dans une première perspective de chercher à étudier en quoi le travail modifie les activités hors travail et/ou inversement en quoi la vie hors travail modifie la vie de travail, dans une perspective cause effet. Dans une autre perspective, on se situe sur les rapports, c'est-à-dire sur les processus qui rendent interdépendantes les sphères d'activité. Les conséquences du travail sont alors à analyser comme la résultante d'un processus de régulation s'établissant entre deux sphères soumises à de multiples déterminations et comportant des événements et conduites différenciées dont l'enchaînement et les conséquences ne sont pas immédiatement déductibles (Gadbois, 1975, 1978). Cette approche met en exergue les stratégies personnelles de régulations adoptées par le sujet.

Il semblerait que la dichotomie vie de travail - vie hors travail puisse constituer un handicap pour l'analyse des processus d'interaction entre les activités pour plusieurs raisons (Curie et Hajjar, 1987) :

- la vie hors travail est composite et comprend des activités diverses dans leur contenu, leur forme, leur organisation
- chacune des activités peut être, de façon différente, sous l'emprise du travail professionnel et fournir à la conduite de travail des contraintes et des ressources spécifiques
- l'interaction entre ces activités est non seulement réciproque mais contingente.

Aussi, Hajjar et Curie (1985), Curie et Hajjar (1987) proposent dans cette perspective d'analyse des relations vie de travail - vie hors travail la notion de systèmes d'activités que nous retiendrons comme cadre théorique de la présente recherche. Les activités formeraient système parce qu'elles utilisent des ressources limitées en temps et en énergie et parce que chaque activité est susceptible de procurer aux autres un certain nombre de ressources matérielles et informationnelles. Ce système d'activité est régulé soit de façon individuelle (substitution d'une activité à une autre, report dans le temps, modification, apport de changements) soit de façon interindividuelle (nouvelle répartition des tâches avec une prise en considération de l'environnement). La combinaison des régulations des systèmes d'activité procède à la fois du déterminisme externe (contraintes et ressources externes) et d'un déterminisme interne (arbitrage personnel entre les contraintes et les ressources dépendant des systèmes de valeurs, de représentation et de projet de l'individu). A partir de cette perspective d'analyse, on peut considérer que si les caractéristiques du sujet sont modifiées par son activité de travail, cette modification est largement indirecte, elle dépend de la vie hors travail telle qu'elle est, telle que les autres l'anticipent et telle que le sujet la souhaite. L'effet d'une modification des conditions de travail sur les autres activités de l'individu sera différent selon la façon dont est régulé son système d'activité. Les conditions de travail ne constituent que l'une des classes de déterminants de la conduite de travail. Ainsi, des changements qui se produisent dans la conduite de travail peuvent résulter de changements dans d'autres milieux de vie. Aussi, l'individu ne serait pas passif dans les changements qui affectent sa vie. Il organise les relations entre ses sous-systèmes de vie, pèse par ses choix sur ce qui les détermine et se comporte ainsi en co-auteur des changements sociaux.

Dans ce processus de recherche, nous avons opéré la mise en relation de deux aspects majeurs issus du problème, d'une part les effets attendus de la mise en place de mesures d'ARTT (soit une amélioration des situations de travail des salariés ainsi que des conditions de vie hors travail) et les effets réellement vécus par les salariés. Par la recherche que nous menons, nous avons voulu essayer de mieux cerner des paramètres et ces questionnements. La question centrale que nous nous sommes posés est finalement la suivante : quels sont les effets de l'ARTT sur les conditions de vie au travail et hors travail des salariés ?

De plus, nous voulons comprendre si décalage il y a entre les effets attendus et vécus, le pourquoi de ce décalage et les conditions qui ont permis d'y parvenir. Nous voulons également mettre en relation ces questionnements avec une préoccupation propre à tout gestionnaire, à savoir apprécier l'impact sur la performance au travail (productivité, polyvalence, absentéisme, etc.) d'un processus d'ARTT. Notre hypothèse générale de recherche est que, la mise en place de l'ARTT chez France Télécom ne se fait pas sans avoir des effets contraignants sur les conditions de vie au travail et hors travail des salariés mais que ces effets peuvent être modérés selon les stratégies et situations personnelles et/ou interpersonnelles des salariés. Pour mener à bien cette réflexion et

tenter d'apporter des réponses à nos questionnements, nous avons adopté une perspective théorique, précédemment présentée, qui nous fournira des instruments de lecture et d'analyse de la réalité.

### 1.3. Le cadre de l'introduction de l'ARTT chez France Télécom

France Télécom est une entreprise qui a connu des changements à la fois contextuels et internes importants dans les dix dernières années. Opérateur historique des télécommunications en France, elle évolue depuis la fin des années 1980 dans un contexte européen de déréglementation des statuts de monopoles nationaux. Si la Grande-Bretagne s'était engagée il y a maintenant presque vingt ans dans un processus de privatisation de son opérateur majeur, France Télécom est restée jusqu'en 1989 dans un régime de monopole qui s'est peu à peu atténué suite à une décision des douze états membres de la communauté européenne invitant à l'ouverture à la concurrence partielle puis totale à partir du 1<sup>er</sup> janvier 1998. A partir de 1991, France Télécom, sous-ensemble du ministère des PTT, se transforme en entreprise publique, rompant alors ses derniers liens avec La Poste. En 1997, l'entreprise publique devient alors société anonyme. L'accession à ce nouveau statut est suivie par deux ouvertures de capital de l'entreprise au grand public. A l'aube de l'an 2000, l'Etat demeure l'actionnaire majoritaire d'une entreprise soumise à un contexte concurrentiel de plus en plus vif.

Dans les années 1970, l'activité de l'entreprise fut centrée sur l'équipement du territoire national en téléphonie filaire. Les années 1980 ont été marquées par l'évolution vers de nouvelles technologies de commutation informatique et électronique et par une emphase commerciale mise sur quelques produits et services tels que le minitel, les répondeurs, la télécopie et les télécartes. La fin des années 1990 furent caractérisées par l'explosion de la téléphonie mobile cellulaire, internet et l'orientation d'activités de développement à l'international.

A l'interne, les changements se sont également succédés à un rythme soutenu. A partir de 1990, le système de gestion des ressources humaines a été repensé sur de nouvelles bases. Le système de grade du personnel fonctionnaire issu de concours est dans un premier temps substitué par une classification reposant sur les fonctions réellement exercées. Ensuite, le système traditionnel de notation des agents de la fonction publique est remplacé par un entretien annuel d'évaluation introduisant le système et l'esprit des entretiens d'évaluation annuels. Puis, les promotions par les concours sur lesquels reposaient la gestion des carrières cèdent la place à un système d'examens d'aptitude. Enfin, à partir de 1996 est opérée une profonde refonte de la structure organisationnelle basée sur un processus client et un processus réseau. Cette remodelisation avait été précédée par un allègement général de la structure en 1992.

La signature d'un accord cadre en janvier 1997 marque la volonté de la DRH de poursuivre sur la voie engagée. Cet "accord social" traite de trois points qui constituent les nouveaux socles de l'action de la politique ressources humaines vers laquelle veut s'orienter l'entreprise. Les trois axes déclinés concernent l'insertion professionnelles des jeunes, l'aménagement réduction du temps de travail et la promotion du personnel.

Le titre 2 de cet accord introduit l'ARTT dans l'entreprise comme nouveau paramètre de GRH devant permettre à la fois de concilier les exigences commerciales renforcées par un contexte concurrentiel accru et les aspirations des salariés quant à leur vie professionnelle et leur vie privée. Si l'ARTT peut désormais se décliner sous de multiples formes dans l'entreprise<sup>2</sup>, c'est la formule du temps de travail réduit avec aménagement qui devient la priorité d'une politique commerciale visant à élargir les horaires d'ouverture des services commerciaux de l'entreprise.

A la Direction Régionale de Lyon, cadre du présent travail de recherche, cette étape d'élargissement des plages d'ouverture des entités commerciales s'opère entre mars et septembre 1997. Les agences commerciales et les services clients par téléphone (SCT) basculent dans une nouvelle organisation horaire dictée par les contraintes et les enjeux locaux. Si certains sites seront désormais accessibles au grand public du lundi au vendredi de 8H00 à 20H00, d'autres se contentent d'évolutions plus modestes. Parallèlement et dans l'esprit de l'accord cadre, l'ARTT est introduit pour les personnels. En fonction des contraintes du service, des formules d'ARTT sont

---

<sup>2</sup> L'accord propose entre autre la mise en place de régimes de travail à temps convenu, de régimes de travail aménagés avec diminution effective du temps de travail jusqu'à 34 heures, le développement du temps partiel choisi au travers de multiples formules et le compte épargne temps.

alors proposées aux salariés. Elles sont très diverses et multiples en fonction en fonction des exigences locales et des priorités managériales. Si certains sont consultés quant à leur choix personnels ou leurs souhaits, d'autres se voient imposer des horaires pré-conçus sans marge de négociation. La réduction du temps de travail associée se situera entre 35 heures et 36h45. Pour faire face aux nouveaux besoins de personnels générés par ces horaires élargis de travail, des recrutements de jeunes personnels fonctionnaires et contractuels eurent lieu à cette période.

#### 1. 4. Eléments méthodologiques

L'approche méthodologique retenue pour cette étude a été celle des récits de vie. Nous avons eu, sur une période d'un an, trois entretiens successifs avec quarante salariés de l'entreprise. Le premier entretien a duré environ 1h45, le second 1h00 et le troisième 30 à 45 minutes. Tous ces entretiens ont été enregistrés et retranscrits. Ces trois entretiens ont permis de suivre, dans l'esprit de la méthodologie des récits de vie, l'évolution des personnes par rapport à notre problématique de recherche sur une période étendue. Tous les entretiens ont été retranscrits. Le déroulement de la phase de terrain a été circonscrite dans le temps (12 mois environ). L'entreprise qui a constitué le terrain de la recherche est France Télécom, Direction Régionale de Lyon, à travers son réseau commercial. Nous avons, sur la base du volontariat des personnes, constitué un échantillon de 40 individus. Ces derniers étaient répartis de la façon suivante : 20 personnes issus de deux services de vente directe au client (agence commerciale) et 20 personnes issues de quatre services clients téléphoniques.

#### 2. Regards sur les données recueillies : l'ARTT, des effets contrastés sur les conditions de travail et de vie

Le traitement des données recueillies au travers des quarante histoires de vies a permis l'émergence de thèmes multiples et variés. L'analyse thématique nous a permis d'ordonner ces données à partir de thèmes communs aux différentes personnes que nous avons suivies dans cet exercice. Nous en retenons ici quelques uns à partir d'axes que nous avons sélectionnés en fonction de leur pertinence et de l'intérêt qu'ils peuvent susciter dans le cadre de cette communication. Nous sommes conscients que la validité externe d'une telle recherche reste limitée de part l'entreprise unique que nous étudions et en raison du contexte français dans laquelle elle se situe. Par rapport aux effets de l'ARTT sur les conditions de vie au travail, nous aborderons la semaine de quatre jours. Pour ce qui est relatif aux effets sur la vie hors travail, nous traiterons des aspects relatifs aux enfants, aux périodes de temps libre, aux repas et à la santé.

##### 2.1. La semaine en quatre jours, attentes et désillusions

La problématique de la semaine en quatre jours est directement liée à celle des longues plages horaires de travail. En effet, ce sont le plus souvent les semaines en quatre jours qui engendrent ces plages car le temps de travail hebdomadaire est étalé sur quatre jours au lieu de cinq. C'est un type d'aménagement qui a le plus souvent été désiré et souhaité par les personnes qui l'ont adopté. Pour la plupart d'entre-eux, ARTT rimait avec semaines en quatre jours. Ce type d'organisation horaire doit permettre, selon les personnes, de dégager plus de temps libre, de couper la semaine de travail, de diminuer sensiblement la fréquence des trajets domicile-travail et de faire des activités non accessibles auparavant.

Après l'avoir vécue et expérimentée au travail et dans la vie quotidienne, les personnes sont en mesure de percevoir davantage la réalité de cette nouvelle forme d'organisation du travail et s'expriment largement. Le premier aspect le plus fréquemment mentionné a trait à la fatigue mentale et physique. La concentration de l'activité sur quatre jours plus longs en est la raison principale. Comme nous l'avons évoqué pour les journées à amplitude de dix heures, la fatigue physique est liée à la longueur des plages horaires qui créent une pénibilité naturelle, le temps de travail s'accumulant sur une longue journée. De plus, si l'activité demande déplacements et efforts particuliers, ce sentiment peut-être renforcé. La fatigue se traduit également sous la forme d'une pénibilité mentale et nerveuse. Les individus disent devoir donner beaucoup, plus intensément et sur des périodes plus longues, ce qui créerait cette charge.

L'autre thème largement évoqué est relatif à une nouvelle organisation du temps personnel. Travailler en quatre jours bouleverse le rythme de vie normalement associé aux formules plus classiques de cinq jours. Les journées de travail sont plus longues et les soirées s'en trouvent largement raccourcies. D'une part, ces quatre jours

semblent être presque exclusivement consacrées à l'activité professionnelle : *“ Je fais quatre jours, c'est terrible cette sensation, tu n'as l'impression de ne faire que bosser (...) tu sors, tu manges, tu dors (...) le lendemain, tu y retournes... ”* Conseillère vente au service client par téléphone, 23 ans.

Des effets secondaires peuvent également se faire ressentir au niveau de la vie personnelle et familiale et même nuire à une certaine qualité de vie connue auparavant. Ces effets semblent non-négligeables : *“ La semaine de quatre jours, les journées sont longues et c'est dur. On en a ras-le-bol. Quand on a notre jour de repos, on est nase. On est crevé nerveusement et physiquement aussi. (...) Cela se ressent un peu aussi au niveau du couple. On est plus nerveux, on s'engueule plus. On tolère moins de choses (...) mon mari s'y fait, il me connaît ”* Conseillère vente en agence commerciale, 25 ans.

Quand on travaille sur quatre jours, il s'agit, selon les personnes, de trouver une nouvelle organisation temporelle de vie hors travail fortement en lien avec l'activité de travail. D'une part, il y a le week-end qui n'est plus le même. Soit il se trouve consacré à des activités de loisir et de repos, soit il est très encombré car il faut réaliser ce qui n'a pas été fait dans les jours de semaine. Cette nouvelle organisation se construit différemment d'une personne à l'autre en fonction des besoins, priorités et souhaits : *“ C'est privilégier le week-end par rapport aux soirées. Les soirées, tu n'as le temps de rien, vraiment de rien. Cela me permet de faire des choses que je ne faisais pas avant les week-end. Tu peux te permettre de faire de longs voyages ”* Conseiller vente au service client par téléphone, 27 ans.

La journée de temps libre dégagée est importante aux yeux des individus. Elle semble presque sacralisée car elle est le fruit de la nouvelle organisation du travail et l'alternative aux contraintes générées. Ce temps est précieux, c'est un temps de liberté, souvent dédié à la personne et à elle seule. Il peut être consacré au repos, à des activités diverses, à la réalisation de ce qui n'avait jamais été réalisable auparavant : *“ Franchement, je trouve cela plus agréable de faire du mercredi au samedi, parce que j'ai dimanche, lundi, mardi. Justement, j'ai mon mardi qui ne correspond pas du tout avec les autres personnes. (...) Là, tu es libre ”* Conseillère vente au service client par téléphone, 26 ans.

La notion de temps d'apprentissage à cette organisation temporelle différente transparaît dans les discours. Une nouvelle organisation du temps de travail demande une période de découverte et d'accoutumance. Les rythmes connus sont chamboulés et il faut trouver des repères et de nouveaux équilibres au travail et dans la vie hors travail. Il faut découvrir une nouvelle organisation personnelle et la vivre un certain temps : *“ J'aimerais surtout que cela continue pour voir. Là, on n'a pas bien le temps de se rendre compte. Est-ce que le jour de repos compense au total la fatigue ? Je pense qu'il faut laisser tourner un petit peu mais dans l'ensemble, c'est positif... ”* Conseillère vente au service client par téléphone, 23 ans.

Certains replacent spontanément l'aménagement du temps de travail adopté ou “suggéré” dans la logique “gagnant-gagnant” voulue par l'entreprise. Si le choix personnel était de travailler en quatre jours afin de répondre par exemple à des attentes familiales, il n'est pas oublié par autant que l'aménagement répond également à des orientations de la politique de l'entreprise : *“ Maintenant que je suis en quatre jours, il faut que je gère mes efforts au stress, à la réception et à l'écoute. J'essaie de bien gérer ça, de ne pas faire répéter le client. Cela m'évite de me torturer l'esprit. Moi, cela m'a apporté un bien-être, un équilibre entre vie professionnelle et vie privée ”* Conseiller vente au service client par téléphone, 45 ans.

## 2.2. Les enfants et l'ARTT, des conflits potentiels

Les aspects relatifs aux liens entre le temps de travail et la présence d'enfants sont largement abordés dans le discours des personnes. Pour ceux qui ont effectivement des jeunes enfants, la question de la gestion du temps entre les nécessités dues aux obligations parentales et celles relatives aux horaires de travail apparaît comme complexe voire épineuse. Pour ceux qui n'ont pas encore d'enfants mais qui sont de futurs parents potentiels, les réflexions sont nombreuses au regard des situations qu'il faudra vivre et gérer. Enfin, pour ceux qui n'ont plus d'enfants en bas âge, les questionnements semblent aussi présents.

Pour la majorité des individus, il apparaît que la conciliation d'horaires de travail aménagés et décalés n'est pas facilement compatible avec la présence de jeunes enfants et l'exercice d'un rôle parental accompli. Il y aurait un décalage presque permanent entre les horaires de travail et les rythmes auxquels sont liés les structures (crèches, assistantes maternelles, écoles, loisirs, etc.) qui peuvent accueillir les enfants pendant les temps de travail des

parents. Pour ces derniers, il faut donc trouver des solutions, des aménagements, des arrangements afin de minimiser les contraintes.

Chez les personnes qui sont directement confrontées à cette problématique horaires de travail-enfants, les difficultés liées aux horaires élargis sont nettement perceptibles. En effet, les enfants nécessitent une présence en fin d'après-midi, en fin de journée, voire le mercredi et le samedi. Aussi, les horaires classiques semblent mieux adaptés au rythme de vie infantile. D'un autre côté, les horaires aménagés dégagent des espaces temporels qui permettent de générer des nouvelles formes d'organisation familiale.

Pour ceux qui vont être confrontés à ces situations dans un futur proche, le travail en horaires aménagés apparaît comme une contrainte. Les futurs parents se projettent très fréquemment dans un avenir de vécu de situations familiales et professionnelles. Aussi se manifestent des sentiments d'inquiétude et des questionnements. On s'interroge sur des situations bien précises, on élabore des pistes de solutions : mutation géographique sur des sites de l'entreprise ne pratiquant pas les horaires élargis, retour sur des horaires moins contraignants, organisation familiale future : *“ Nous souhaitons avoir des enfants bientôt. Je pensais que cela allait être simplifié par ma mutation mais je ne sais pas si cela va être accepté. Je ferais 9H00-18H00 là-bas donc pour une crèche, c'est facile. Les HAC (horaires accueil client) et le réseau de distribution ne sont pas du tout fait pour des gens qui ont des gamins ”* Conseillère vente en agence commerciale, 24 ans.

Afin de concilier le mieux possible les contraintes générées par les enfants par rapport à des horaires de travail élargis, divers types d'adaptation se dessinent. Une première est de tenter de changer de poste ou d'affectation géographique en conservant la même activité. Ceci pourrait apparemment se réaliser mais doit être anticipé longtemps à l'avance. Il est souvent souhaité un changement d'horaire ou de cycle d'activité afin de revenir à un emploi du temps plus classique et se calquant davantage sur la plage horaire de type 8H30-17H30 et sur cinq jours. Cependant, les personnes semblent avoir bien conscience que ce type d'évolution est difficile à partir du moment où elles ont accepté des horaires aménagés. Elles imaginent donc des solutions conciliant vie avec enfants, temps libre et horaires de travail personnalisés : *“ On a envie d'un enfant aussi après, j'essaierai de changer mes horaires. Il faudrait revenir sur un horaire de quatre jours en permanence. Moi j'aimerais bien faire 9h00-19h00. Si j'arrive à le faire garder un jour par ma mère et un jour par ma belle-mère, il n'y aura que deux jours de nourrice. Cela me permettrait d'être avec mon bébé trois jours par semaine ”* Conseillère vente au service client par téléphone, 25 ans.

Une autre voie explorée est la demande de temps partiels. Là aussi, les sollicitations semblent être nombreuses mais les procédures peuvent être parfois difficiles si de tels aménagements ont déjà été accordés dans une équipe. S'ils sont accordés, ils peuvent ne pas répondre totalement aux attentes d'un jeune parent si la journée du mercredi n'est pas obtenue par exemple. Cependant, par rapport à tous ces vœux formulés de changement (mutation, changement de type d'horaire), il semblerait qu'une minorité de demandes soient exaucées particulièrement en raison de la présence majoritaire de populations jeunes dans le domaine commercial : *“ Je sais que la chef nous avait dit qu'en cas de modification de vie familiale, on pouvait faire des modifications. Mais il ne faut pas se leurrer, on arrive dans une situation où il y a beaucoup de jeunes dans les services qui vont être confrontés à la maternité (...) On va être amenés à avoir tous les mêmes revendications, avoir des horaires qui puissent coïncider avec la vie familiale ”* Conseiller vente au service client par téléphone, 26 ans.

Une autre alternative souvent explorée passe par l'adaptation du conjoint ou de la conjointe. Ce dernier va par exemple envisager d'adopter un horaire de travail à temps partiel afin d'assurer une présence parentale en fonction des horaires de celui ou celle qui a des horaires de travail élargis. Si les deux parents ont des horaires aménagés et/ou à temps partiel, l'ensemble des jours de la semaine seront couverts pour assurer le rôle parental (trajets maison-école ou crèche/nourrice, présence le soir, le mercredi ou le samedi) : *“ Il a fallu que je m'organise différemment, il a fallu que je m'adapte (...) cette adaptation s'est assez bien passée. J'avais déjà changé des choses avant car ma fille était plus grande. Mon mari avait déjà changé ses horaires afin qu'elle ne rentre pas toute seule de l'école. (...) Il s'adapte en fonction de mes horaires. Il s'est adapté parce que je suis passée en horaires élargis (...) nous nous sommes concertés tous les deux pour couvrir les plages de présence des enfants au retour de l'école ”* Conseillère vente en agence commerciale, 41 ans.

### 2.3. L'ARTT, week-end et jours de temps libre

Travailler en horaires élargis et aménagés génère des jours de repos hebdomadaires spécifiques. Les week-end classiques et traditionnels du samedi-dimanche peuvent alors se transformer en week-end de un, trois, quatre ou

cinq jours. Des jours de repos peuvent être attribués en semaine par blocs ou dispersés sur la semaine. Aussi, les situations d'aménagement les plus diverses peuvent être vécues. Les ressentis par rapport à ces jours de repos décalés semblent très divers, tout d'abord de part le fait que les aménagements sont multiples et différents. Par exemple, si les personnes ont une journée de repos en semaine, un lundi va être perçu différemment d'un mercredi ou d'un vendredi. De plus, certains individus ont des aménagements de leurs cycles de travail et de leurs périodes de repos qui peuvent être très spécifiques (cycle de week-end de un, de trois puis de cinq jours, alternances de cycles, etc.). Ensuite, la situation familiale et matrimoniale des personnes, leur rapport au temps, leur vision du temps libre vont façonner et orienter leur perception.

Pour les personnes effectuant la semaine en quatre jours, la formule la plus courante consiste à bénéficier d'un week-end de trois jours. Le vendredi ou le lundi ou le mardi viennent alors se greffer au week-end traditionnel ou seulement au dimanche si le samedi est travaillé. Ce jour supplémentaire est souvent considéré comme une journée permettant d'allonger de façon sensible le week-end. La coupure que permet ces trois journées est un aspect qui semble important et sur lequel les répondants insistent. L'intensité des semaines en quatre jours, la longueur des plages horaires ou la nature même de l'activité sont autant d'éléments qui justifient, selon les personnes, ces week-end de trois jours ou la prise d'un jour de temps libre supplémentaire dans la semaine : *“ Même si j'ai un week-end de trois jours, il faut bien ça, parce que tu vois le boulot qu'on fait, c'est terrible, c'est fatiguant nerveusement, il faut encaisser. La cassure par rapport au travail, c'est tout de suite, je sais que je vais avoir trois jours, c'est un grand week-end. J'ai le temps de vivre et de me reposer ”* Conseillère vente en agence commerciale, 38 ans.

Le week-end de trois jours permet aux individus d'effectuer des tâches ménagères, familiales ou personnelles qui pouvaient auparavant occuper une partie du samedi par exemple. Ceci semble grandement apprécié et autorise de vivre pleinement les deux autres journées, ce qui semble “libérer” le week-end. La notion et cette perception de temps libre est présente dans le discours de plusieurs individus.

D'autres alternatives sont possibles dans les aménagements horaires afin de bénéficier de trois jours de temps libre dans la semaine. La formule du jour de repos en semaine en plus du week-end classique est pratiquée et semble appréciée par certains. Elle permettrait de mieux couper la semaine, de vaquer à des tâches personnelles nouvelles ou de jouir de temps familiaux dans des conditions nouvelles : *“ Un week-end de trois jours, cela passe tellement vite que moi, j'aime bien couper la semaine. J'aime bien avoir le mercredi ou le jeudi. (...) Le lundi, je n'aime pas le prendre parce que tu as toute la semaine derrière et c'est long. Le vendredi, ce n'est pas forcément ce qu'il y a de mieux ”* Conseillère vente au service client par téléphone, 23 ans.

Par contre pour d'autres, cette journée n'a pas de valeur spécifique. Trop courte, cette coupure d'une journée ne semble pas vraiment utile ni exploitable. Chaque individu paraît avoir un rythme personnel et des réactions bien circonstanciées : *“ Cette journée ne coupe pas la semaine, une journée, c'est trop léger. Cette journée là est pour le moins peu édifiante. J'en profite pour traîner dans les magasins. Elle ne me sert pas à grand chose. Je ne traîne pas particulièrement au lit le matin sans cela le reste de la semaine est décalé. Je la prends rarement, je me débrouille ”* Conseillère vente au service client par téléphone, 25 ans.

Les journées libérées en semaine soutendent une gestion différente du quotidien, une autre approche au temps. Face à la nouveauté de la situation, les personnes s'adaptent plus ou moins rapidement et restructurent leur quotidien à divers degrés. Si certains développent assez vite de nouvelles activités et des organisations personnelles de type nouveau, la grande majorité va nécessiter davantage de temps à la prise de repères.

Ces journées permettraient de dégager un temps libre au caractère spécifique, en dehors du rythme familial ou sociétal. En effet, le bénéfice de jours de temps libre en semaine par exemple autorise des activités et des moments très personnels et parfois privilégiés : *“ Le week-end, je n'organise surtout pas mon temps (...) si je peux pendant trois jours à être complètement déconnectée, c'est l'idéal. (...) Comme je suis seule, j'ai mon temps, je m'organise comme je veux. Donc généralement, je prends mon temps ”* Conseillère vente en agence commerciale, 38 ans.

D'un autre côté, pour les personnes ayant une famille ou des obligations particulières, ces week-end décalés peuvent comporter quelques contraintes. Ceci impliquerait une organisation et des choix afin de ne pas perturber l'entourage et de gérer au mieux le temps familial partagé par exemple. Si le samedi est un jour travaillé, afin de minimiser les effets sur la cellule familiale, on voit se dessiner une organisation et une gestion spécifiques du temps et des activités. Certaines choses seront effectuées pendant les périodes de temps libre personnelles (jour

de semaine, matinée) ou en alternance d'une semaine à l'autre afin d'apporter le moins de perturbation possible à l'entourage.

Les personnes bénéficiant de week-end très allongés (parfois jusqu'à cinq jours dans certains types de cycles horaires) semblent particulièrement apprécier ces longues coupures qui leur permettent, après ou avant des périodes intenses d'activité, de se "déconnecter" du travail ou de profiter de quasi-semaines de vacances. Certains soulignent que c'est en particulier cet aspect qui a pu motiver leur choix d'aménagement du temps de travail : *" Quand j'ai des week-end de cinq jours, j'ai vraiment l'impression d'être en vacances parfois. (...) C'est là la véritable coupure. C'est vrai que j'ai mes journées de repos et j'oublie complètement le cycle de travail et d'ailleurs, c'est un petit peu bizarre. Quand je reprends quand j'ai cinq jours de repos, c'est peu dur de reprendre, le cycle, le travail, la routine..."* Conseiller vente au service client par téléphone, 28 ans.

En contrepartie de week-end très allongés de quatre ou cinq jours souvent intégrés dans un cycle de travail, d'autres week-end peuvent être réduits à une journée, souvent le dimanche. Là, le ressenti apparaît comme plus difficile. Une seule journée de repos, surtout lors d'un week-end semble une période trop courte pour vraiment apporter une coupure et du repos avant de reprendre le cycle de travail. L'activité, dans ces week-end écourtés est réduite. Les personnes se retrouvent dans une position d'attente et ne semblent rien entreprendre de spécifique : *" Quand je n'ai que le dimanche de congé, dès que je me réveille le matin, j'ai l'impression que c'est une course contre la montre. (...) Quelque fois, cela me pousse à ne plus savoir ce que j'ai envie de faire parce que je veux faire tellement de choses. C'est l'impression d'être trop court toute la journée "* Conseiller vente en agence commerciale, 25 ans.

#### 2.4. L'ARTT, les repas, la santé : remise en cause de rythmes traditionnels

Les aspects liés aux effets que peuvent générer une nouvelle organisation du temps de travail sur l'alimentation, les repas et la santé sont apparus dans le discours des personnes. Il semblerait que le vécu des horaires aménagés engendre au quotidien un décalage des rythmes traditionnels de repas, rythmes sociétaux ou connus par l'individu en fonction de son mode de vie. Ces changements, lorsqu'ils sont plus ou moins bien vécus sont largement évoqués. Leur conséquences peuvent être non négligeables, les troubles de santé qui pourraient en découler amènent certains à adopter des comportements personnels particuliers.

L'aspect le plus largement évoqué touche au chamboulement des horaires de repas. Ces effets se trouvent souvent renforcés de par le fait que les horaires de travail varient d'une semaine à l'autre, le plus souvent dans le cadre de cycles de travail. Par exemple, pour les personnes commençant à travailler à 9H30 ou à 10H00, le repas de la mi-journée ne peut être pris qu'à 13H00, voire 14H00 ou même jusqu'à 15H00 lorsque les flux de clientèle l'impliquent. Les individus débutant leur vacation à 13H00 prennent généralement leur repas vers 11H00 à leur domicile, souvent à la hâte, avant de regagner leur lieu de travail. Le repas du soir est aussi décalé puisque l'activité ne s'achevant que vers 20H00, il n'est pris que vers 21H00 : *" Pour les repas, tout est décalé. Personnellement, je mange n'importe comment. Comme on a les trois horaires, cela impose trois types d'horaires de repas. Cela impose une vie au niveau santé à remettre en cause de A à Z chaque semaine "* Conseillère vente au service client par téléphone, 40 ans.

Le deuxième aspect largement évoqué est lié à la rapidité des rythmes de repas. Le plus souvent dans un délais d'une heure, il faut se rendre sur le lieu du repas dans un restaurant d'entreprise, il y a ensuite un délais d'attente, le temps du repas et le retour à sa position de travail. Pour les personnes travaillant près d'un lieu de restauration, il n'y a généralement pas de source de complication. Pour ceux qui sont plus ou moins éloignés de ce lieu, l'heure de repas peut devenir une course contre la montre fatigante et stressante : *" Avant on courrait à la cantine, en plus dans une cantine ou il y a du brouhaha. C'était le stress parce que c'est vrai que c'est tout le temps la course. Arrivé là-bas, après 13h30, ils ne te servent plus. J'ai eu le cas où j'ai été obligé de revenir m'acheter un sandwich..."* Conseillère vente au service client par téléphone, 27 ans.

L'heure de repas semble être pour la plupart une heure essentielle de coupure et de détente dans la vacation de travail. Afin de pallier aux inconvénients d'un possible repas pris trop rapidement ou sur un lieu éloigné, les personnes adoptent diverses attitudes. Certaines choisissent la formule sandwich ou repas préparé à l'avance qui seront consommés dans une salle de repos. D'autres mangent dans des petits restaurants très proches. Ceci permet une pause plus relaxante ou un moment d'échange avec des collègues : *" Moi, je mange très peu à la cantine, il y a un café-restaurant à côté ou alors, il arrive qu'on mange un sandwich. Là, on prend le temps et*

*on discute de choses et d'autres. On décompresses pas mal, j'attache énormément d'importance à ces moments là... ”* Conseiller vente au service client par téléphone, 38 ans.

D'autres considèrent qu'une réelle coupure nécessite de se soustraire au lieu de travail et à son ambiance. Le retour au domicile, lorsqu'il n'est pas trop éloigné et possible, est l'alternative choisie. Pour ceux qui en ont la possibilité, elle apparaît comme étant très bénéfique : *“ Je reviens, j'ai le temps de regarder mon courrier, de reprendre un peu la vie privée, de me déconnecter. Si je mange avec les collègues, je trouve que la journée est plus longue. Quand tu es avec tes collègues de travail, forcément, tu parles de travail ”* Conseiller vente en agence commerciale, 27 ans.

Les horaires de travail aménagés entraînent des horaires de repas multiples. Ceci semble être également vécu comme une atteinte à l'esprit de groupe, à l'équipe par rapport à ce qui était connu auparavant avec des horaires traditionnels. Les personnes ayant lié des affinités avec certains de leurs collègues semblent déplorer de ne plus avoir ces plages d'échange et de détente jugées comme précieuses et importantes.

Le décalage des horaires de travail par rapport aux horaires sociétaux classiques, la brisure des rythmes de repas, la rapidité de la prise de ces repas semble être la cause d'après les répondants de troubles de santé caractérisés (problèmes d'estomac, troubles intestinaux) et source de stress : *“ Au niveau des problèmes de la santé, je crois qu'il y a eu beaucoup de personnes qui ont eu du mal au début. Il y en a qui sont en traitement soit pour l'estomac, soit pour tout ce qui est intestin. Il y a eu des soucis de carence, tout ce qui est magnésium. Des gens qui digéraient moins bien ”* Conseillère vente en agence commerciale, 25 ans.

### 3. Typologie comportementale du vécu de l'ARTT

L'analyse des quarante récits de vie que nous avons recueillis nous a permis de bâtir une typologie comportementale de positionnements vis-à-vis de l'ARTT. Nous avons pu identifier cinq principaux types d'attitudes caractéristiques qui semblent bien refléter le discours et les réactions de la population étudiée. Nous en présentons ici les traits les plus saillants et qui méritent d'être retenus. Ces cinq types comportementaux identifiés par rapport à l'ARTT dans cette recherche sont les suivants : les récalcitrants, les nostalgiques-décus, les sceptiques-convaincus, les opportunistes et les inconditionnels. Il est à noter qu'on observe pas de discrimination majeure par rapport à l'âge, au sexe ou à l'ancienneté dans l'entreprise ou dans le type d'activité.

#### 3.1. Les récalcitrants

*“ Les horaires aménagés et élargis de travail, je n'aime vraiment pas cela, cela n'est pas fait pour moi. Je n'avais pas le choix, je veux les éviter et je souhaite revenir sur des horaires classiques le plus tôt possible ”* Luc, 25 ans, conseiller vente en agence commerciale.

Parmi les types de positionnements et d'attitudes liées à l'ARTT, nous présentons ici ceux qui sont caractérisés par des réactions de rejet et de mal-être. Certains individus expérimentant de manière volontaire ou non un aménagement de leur temps de travail développent des réactions parfois très négatives par rapport à ce nouveau mode organisationnel. A travers les histoires de vie que nous avons analysées, nous avons pu préciser les grands traits qui les caractérisent.

Les “ récalcitrants ” à l'ARTT n'étaient pas initialement volontaires pour adopter ce type d'organisation du temps de travail. Dans la plupart des cas, ils y ont été soumis par décision managériale et on du se résoudre à adopter un horaire de travail basé sur un aménagement et une réduction du temps de travail. Ils ont tenté d'opter, si cela était possible, pour la formule la plus proche de leurs priorités personnelles.

Ils ont dans l'ensemble une attitude positive vis-à-vis de l'activité commerciale et y associent une certaine éthique du service et du client. Pour eux, la qualité de la relation commerciale avec le client prime sur le respect d'éventuels quotas de clients à traiter. La dimension service et satisfaction clientèle sont dominantes. La notion de travail bien fait, dans de bonnes conditions pour le salarié, est primordiale. On note chez les récalcitrants une conscience professionnelle marquée vis-à-vis de leur métier, de l'entreprise et du respect des règles de fonctionnement internes (respect des horaires, des pauses).

Ils attachent une importance particulière à la qualité de leur vie hors travail, à leur vie personnelle et familiale et aux activités externes dans lesquels ils sont impliqués (sport, loisir, social). Ils ne privilégient pas nécessairement leur vie hors travail à leur activité professionnelle mais souhaitent que l'une n'empiète pas sur l'autre. Leur attachement est marqué vis-à-vis des rythmes sociaux classiques (horaires de repas, rythme de sommeil, horaires sociétaux) et ils ne souhaitent pas y déroger par crainte d'y perdre une qualité de vie. L'ARTT semble créer pour eux davantage de perturbations négatives que de changements qui pourraient être exploités plus positivement par eux-mêmes.

Le temps libre dégagé en dehors des jours de repos classiques (week-end principalement) ne compense pas celui qui n'est plus vécu. Etant attachés à un rythme hebdomadaire traditionnel, le travail le samedi est particulièrement mal vécu. Les jours de temps libre dégagés par l'ARTT en semaine n'offrent pas la compensation attendue. L'activité professionnelle sur des plages horaires matinales, tardives, décalées ou du week-end créée à court et à long terme des perturbations importantes et des dysfonctionnements dans leur vie au travail et hors travail. Leurs conséquences peuvent engendrer des troubles de santé (gastriques, psychisme, sommeil, etc.), sociaux et familiaux.

Leur souhait est de revenir sur des horaires classiques dès que possible. Si cela n'est pas envisageable, ils vont tenter de réaménager leur organisation du temps de travail afin de minimiser les contraintes perçues et vécues.

### 3.2. Les nostalgiques/décus

“ J'ai adopté les horaires de travail élargis et l'aménagement du temps de travail. Moi, j'étais pour, ce n'est pas mal mais tout compte fait je préfère des horaires de travail plus classiques. Il y a des aspects qui sont trop durs selon moi ” Emilie, 23 ans, conseillère-vente en agence commerciale

Les nostalgiques-décus sont caractérisés par une attitude d'engouement parfois marqué vis-à-vis de l'ARTT avant de le vivre. Puis au fil du temps et de l'expérimentation, ils en perçoivent les limites et les contraintes. Ils sont alors amenés à se repositionner en fonction de la réalité de leur vécu et des difficultés qu'ils ont pu ressentir. Les principales caractéristiques des nostalgiques-décus, au regard des récits de vie que nous avons analysés, sont les suivantes.

Ils ont déjà expérimentés des aménagements du temps de travail atypiques dans des expériences professionnelles antérieures. Ils ont pu par exemple connaître la spécificité du travail du samedi ou en horaires décalés. Ils étaient volontaires pour travailler dans une formule d'ARTT et pro-actif pour expérimenter des modes d'aménagement du temps de travail innovateurs. Ils ont parfois été les moteurs au sein de leur équipe de travail afin de lancer de nouvelles formes d'ARTT comme la semaine en quatre jours.

Ils avaient des activités extra-professionnelles (sportives, loisirs, etc.) et les ont poursuivies dans la mesure où leurs horaires de travail n'apportaient pas d'importantes perturbations à leur organisation temporelle antérieure. Les nouvelles plages de temps libre pu autoriser certains à organiser différemment leur vie hors travail.

Après une période de vécu de l'ARTT, on observe chez ces personnes des manifestations de signe de fatigue physique et mentale, de pénibilité et de stress au travail et parfois de désillusion. On remarque également des effets négatifs au niveau de leur vie personnelle et/ou familiale dans la mesure où cette dernière est parfois perturbée.

Après quelques mois d'expérimentation de leur nouvelle organisation du temps de travail, on note chez les nostalgiques-décus le souhait de revenir sur des formules d'ARTT plus souples et moins contraignantes au niveau des horaires, des durées et des rythmes. Cependant, ils ne sont pas hostiles à des organisations du temps de travail sous forme de cycles et avec des rotations d'horaires afin d'éviter l'instauration de monotonie. La contrainte générée par l'ARTT devrait être minimisée.

### 3.3. Les sceptiques convaincus

“ L’ARTT, je n’y croyais pas, j’étais franchement sceptique. Maintenant, je vote pour ” Denise, 51 ans, conseillère service après-vente en agence commerciale.

Dans leur ensemble, les sceptiques-convaincus étaient nettement dubitatifs par rapport à l’opportunité et la faisabilité d’une nouvelle organisation du temps de travail. Ils l’ont découverte peu à peu, expérimentée et semblent s’être appropriés l’ARTT comme facteur plutôt positif dans leur vie au travail et hors travail. Les aspects qui caractérisent les sceptiques convaincus sont les suivants.

Ils avaient déjà expérimentés dans le passé des aménagements horaires et du temps de travail et en avaient assez mal vécus les contraintes. Aussi lorsqu’une nouvelle organisation du temps de travail reposant sur des principes d’ARTT s’est manifestée sur leur activité, ils se sont montrés hostiles à un aménagement de leur temps de travail impliquant de fortes contraintes.

Selon eux, l’ARTT doit aller de pair avec une organisation du travail suffisamment souple et ne pas générer de surcharge de travail trop forte. L’aménagement du temps de travail signifiait pour eux avant tout davantage de bien-être pour les salariés mais ne pouvait signifier contraintes d’horaires tardifs ou décalés et rupture dans les rythmes classiques de travail. Ils ont accepté le passage en ARTT malgré eux et en manifestant leur désaccord .

Ils se sont familiarisés avec une nouvelle organisation et un nouvel aménagement du temps de travail et ont expérimenté peu à peu une certaine compatibilité avec leur vie hors travail. En découvrant certains aspects de l’ARTT (temps libre dégagé, souplesse), ils se disent au fil du temps convaincus de la pertinence de la formule et en deviennent des adeptes. Ils ont découvert, au travers de l’ARTT, un vecteur puissant pour gérer ou repenser des aspects de leur vie. Le nouvel équilibre semble positif. Ils ne souhaitent pas à terme revenir sur des horaires classiques de travail.

### 3.4. Les opportunistes

“ L’ARTT, pour moi, cela a été vraiment une opportunité pour gérer ma situation de famille. Il y a du bon et du moins bon mais j’ai essayé de transformer ce qui m’était proposé à mon avantage ” Gilles, 38 ans, conseiller au service client par téléphone.

La catégorie que nous qualifierons de celle des opportunistes regroupe des personnes qui ont vu dans l’ARTT un moyen et une façon de parvenir à gérer au mieux leur vie personnelle en adaptant leur organisation du temps de travail à leurs contraintes propres. Pour des motifs divers, l’ARTT a constitué un précieux outil de conciliation entre la vie familiale et le la vie professionnelle. Les histoires de vie qui illustrent les opportunistes montrent comment ces individus ont su saisir les possibilités que leur offrait l’ARTT afin de transformer des situations parfois délicates en situations organisées et parfaitement maîtrisées. Les traits caractéristiques des opportunistes sont les suivants.

Ils vivaient, dans quelques cas, au moment de la mise en place d’une nouvelle organisation du temps de travail au sein de leur équipe des situations personnelles spécifiques (garde partagée d’enfants, activités culturelles ou sportives nécessitant un important investissement temporel) difficilement conciliables avec des horaires classiques de travail. Certains ont trouvé dans l’ARTT un outil et un moyen d’aménagement de leur temps hors travail particulièrement attractif. Une nouvelles organisation horaire décalée et/ou concentrée leur offrait la possibilité de résoudre des conflits horaires majeurs et mal vécus.

Ils ont une attitude volontaire et sont des précurseurs dans l’adoption de l’ARTT pour la gestion de leur temps de travail. Ils ont mis en place des organisations du temps de travail parfois très spécifiques et pointues en fonction de leurs activités ou charges de vie privée. En proposant de prendre en charge des contraintes d’équipe particulières (horaires tardifs, travail le samedi, semaines en quatre jours), ils ont su aménager une organisation du temps collant parfois presque parfaitement à leur vie hors travail.

Leur aménagement du temps de travail si spécifique va le plus souvent de pair avec leur vie hors travail. Lorsque cet aménagement du temps de travail ne sera plus valide car en fonction de leur vie hors travail, il souhaitent revenir dans des délais rapides sur des organisations du temps de travail qui soient adaptées à leur nouvelle situation.

### 3.5. Les inconditionnels

“ L’ARTT pour moi, c’est un rythme que j’apprécie beaucoup. Je le vis beaucoup mieux que les horaires classiques ” Anne, 44 ans, conseillère au service client par téléphone.

Dans cette catégorie, nous présentons les personnes que l’on peut qualifier d’inconditionnels. Pour ces derniers, l’ARTT a constitué un tournant majeur et positif dans leur vie au travail et hors travail. Si les aménagements traditionnels du temps de travail ne leur permettaient pas de trouver l’équilibre qu’ils recherchaient, les horaires aménagés leur ont offert des opportunités nouvelles. Les traits caractéristiques des inconditionnels apparaissent être les suivants.

Ils ont travaillé et expérimenté les horaires traditionnels de travail et y ont trouvé des limites pour la gestion de leur temps personnel et de leur temps au travail. Les horaires classiques de travail leur apportaient des contraintes par rapport à leur organisation de vie personnelle. Ils incarnaient monotonie au travail, cycle répétitifs et ennuyeux. La vie en parallèle au rythme sociétal traditionnel était parfois synonyme de perturbations au niveau des déplacements urbains ou de gênes diverses. Ils accordent une importance particulière à leur gestion du temps au travail et hors travail, à leur vie personnelle, aux activités qu’ils y pratiquent et à leur qualité de vie. Cet équilibre est fondamental pour eux et les horaires classiques de travail ne le facilitait pas particulièrement.

Ils étaient volontaires et très pro-actif pour travailler en mode d’ARTT. Cela représentait pour eux l’opportunité de trouver l’équilibre qui pouvait faire défaut dans leur vie jusqu’alors. Ils ont forgé des organisations du temps de travail très personnalisées afin de concilier au mieux leurs priorités de vie privée, les rythmes sociétaux et les contraintes liées au travail.

L’ARTT leur a permis de trouver un nouvel équilibre qu’ils apprécient particulièrement et auquel ils sont attachés. Ils souhaitent conserver leur aménagement du temps de travail et l’organisation personnelle qu’ils ont mise en place en parallèle et n’envisagent pas de retour sur des horaires de travail traditionnels. Ces derniers ne sont plus de mise pour eux car ils ne correspondent plus à la vie telle qu’ils la conçoivent désormais. Un retour obligé serait synonyme de perte de qualité de vie hors travail et au travail.

#### 4. Discussion : l’ARTT comme source d’enseignement pour l’entreprise et la GRH

##### 4.1. L’ARTT, facteur déstructurant et facteur d’apprentissage pour les salariés

Les premiers résultats de notre recherche présentés dans cette communication nous conduisent à une phase de réflexion sur différents aspects. Le premier point qu’il est intéressant de considérer se rapporte aux effets “ théoriquement ” attendus de l’ARTT sur les conditions de vie et de travail et ceux qui ressortent de notre étude. Nos premières conclusions montrent un réel décalage qui nous a interpellé tout au long de la phase de terrain. Loin de générer des situations de mieux-être pour les individus, l’ARTT serait pour une majorité un élément déstructurant aux effets parfois négatifs. Le passage en ARTT peut être redouté et lorsqu’il est attendu ou souhaité, il implique pour les personnes, à la fois dans leur vie au travail et hors travail, des changements lourds à gérer et ayant des conséquences sur la santé, la vie sociale et familiale. Ainsi, si on peut espérer beaucoup du côté des salariés de l’ARTT et de tous les aspects positifs que ce nouveau type d’organisation et de régulation du temps de travail peuvent générer, le vécu peut n’être que déceptions, pénibilité et déstructuration.

L’ARTT, lorsqu’il est mis en place dans une organisation, touche des dimensions nouvelles relatives aux populations salariées. On aborde au plus près les dimensions individuelles des personnes. En s’éloignant d’un mode de gestion collectif des ressources humaines, on replace l’individu face à lui-même, face à une dimension personnelle du temps et de la perception au temps. Cela apparaît comme étant une rupture profonde et nouvelle pour une catégorie d’individus. L’affronter demande des ressources que certains ne semblent pas maîtriser au moment du basculement en ARTT. Les personnes peuvent se retrouver alors dans des situations de déstructurations marquées caractérisées par des pertes de repères et le souhait de se raccrocher aux organisations du temps de travail connues, expérimentées et donc rassurantes. Si certains individus gèrent parfaitement ces situations, d’autres n’éprouvent que de la détresse.

Un autre point à considérer touche à la notion d’apprentissage que semble impliquer pour une large majorité des personnes rencontrées le passage à une nouvelle organisation du temps de travail. La transition entre un aménagement plutôt classique des horaires de travail à des formules impliquant la remise en cause des rythmes connus et vécus par la majorité des salariés dans notre modèle sociétal ne semble ni évident, ni spécialement bien

vécu. Des changements s'opèrent au niveau de l'activité travail et du monde social de l'entreprise qui évoluent nécessairement dans leur contenu, leur fond et leur forme. Dans la sphère de la vie hors travail, des bouleversements doivent s'opérer également pour gérer au mieux ce nouveau temps de travail. Il faut donc pour chacun se repositionner, remettre en cause un mode de vie, gérer des relations avec un entourage qui peut subir les changements, etc. Cet apprentissage est plus ou moins long selon les catégories identifiées dans notre typologie et il est plus ou moins bien vécu. Certains de ces apprentissages avortent dès leur début.

#### 4.2. L'ARTT comme élément de restructuration du management ?

Pour le gestionnaire et le monde de l'entreprise, des enseignements particuliers peuvent être notés. D'une part, l'ARTT n'est pas un outil de gestion neutre ou miracle comme le décrivent certains. Il contient dans ses germes des aléas aux conséquences parfois redoutables. Le manager devra y être sensibilisé, en prendre conscience et être apte à anticiper en permanence des situations ne demandant qu'à se détériorer.

Il apparaît que le manager a un rôle central dans la phase de préparation à un passage en ARTT, dans la phase de mise en place et d'accompagnement et la période de suivi. La typologie présentée nous révèle la multiplicité des profils temporels des salariés d'une entreprise. Ces profils semblent déterminants dans le succès ou l'échec de l'application d'un politique d'entreprise d'aménagement et de réduction du temps de travail. Le passage en ARTT devrait être particulièrement préparé en fonction des individus et des personnalités. Les enseignements de la recherche nous montrent que certains salariés étaient voués à des situations de vécu de l'ARTT difficiles ou d'échec. Leur expérience pérennisée ou non dans le temps ne semble apporter que des désagréments pour la personne et pour l'entreprise. Des gardes fous doivent être pensés en amont. Il semble qu'il n'est pas souhaitable de positionner n'importe quel profil sur des formules d'ARTT très pointues ou élaborées. Dans tous les cas, il devrait y avoir une sensibilisation des salariés potentiellement concernés par un passage en ARTT afin de prévenir des situations d'échec fortement déstabilisantes pour les personnes dans leur vie au travail et hors travail et par là même inutiles et coûteuses pour l'entreprise. S'y s'agit de réduire la performance au travail et de renforcer l'absentéisme, l'ARTT appliqué sans anticipations préalables ne paraît pas l'outil de GRH adéquat.

Le deuxième aspect que nous mettons en exergue concernant la dimension managériale est relatif à l'approche de la GRH elle-même que suscite l'ARTT. Les managers ont raisonné et raisonnent toujours en terme de groupe ou d'équipes d'individus au travail. Nos résultats nous interpellent sur la pérennité de cette conception de la gestion à terme. L'ARTT loin de renforcer l'approche groupale semble plutôt faire quelque peu éclater le collectif des personnes. L'individualisation des horaires en fonction des contraintes clients et des choix personnalisés des salariés a créé un nouveau contexte. La référence n'est plus à un groupe ou à des équipes alternantes mais à des salariés qui sont présents ou absents selon des emplois du temps très aménagés. Le manager, dans ce dernier cas, ne se réfère plus à deux ou trois équipes mais à quinze ou vingt situations particulières. Cela a pour effet de compliquer son action mais aussi de renforcer son pouvoir. Dans nos conceptions de l'approche de la gestion, il semble donc nécessaire d'amorcer un virage vers une gestion de plus en plus individualisée des ressources humaines comme celle que peut impliquer l'ARTT. Les structures de l'entreprise et le mode de management devront assimiler un certain nombre de nouveaux repères très stratégiques.

Enfin, on peut s'interroger sur la pertinence des modèles internationaux, nationaux ou locaux de GRH. Les premiers résultats de notre recherche montrent deux spécificités. D'une part les spécificités individuelles des personnes, qui au travers de l'ARTT, traduisent leur conception et leur approche au temps. Il semble donc se manifester des caractéristiques locales et individualisées très puissantes qui amèneront et doivent amener le management et la fonction RH à positionner de nouveaux repères. On remarquera également des spécificités d'entreprise non négligeables. Le cas de notre recherche sur une entreprise en phase de mutation, qui a encore des racines dans un univers qui était celui du monopole et de la fonction publique a nécessairement orienté les résultats très contrastés que nous relevons par rapport à l'ARTT. Il semble alors encore possible d'évoquer des situations de GRH fortement conditionnées par des modèles très locaux et individualisés.

#### Conclusion

L'approche de l'ARTT que nous avons retenue, à savoir ses effets sur les conditions de vie au travail et hors travail des salariés, apparaît, à travers les premiers résultats de cette recherche relativement pertinente. Elle nous montre que le succès ou l'échec de telles politiques de GRH peuvent s'identifier chez les salariés avant tout en fonction de leurs profils temporels et de leurs multiples caractéristiques d'être humains différents. Elle met aussi

en lumière que l'ARTT comporte des sources d'accomplissement pour l'entreprise et les salariés mais aussi de nombreux écueils qu'il convient d'identifier et d'anticiper. L'ARTT ne saurait être décliné dans une organisation sans un travail d'anticipation et de réflexion sur ses effets en fonction des populations et des activités concernées. L'implication de la dimension temporelle propre à chaque salarié semble modifier l'approche de gestion des ressources humaines la plus largement répandue et attribuée au manager un rôle central dans le processus d'une politique d'ARTT.

## Références

Bertaux, D., Les récits de vie, Paris : Nathan, 1997

Boisard P. et P. Charpentier, Réorganisation du temps de travail et transformation de la vie au travail, Noisy le Grand: Centre d'Etudes de l'Emploi, 1997.

Curie, J et V. Hajjar, "Vie de travail, vie hors travail: la vie en temps partagé", Traité de psychologie du travail. Paris: PUF, 1987, 37-55.

Gadbois, C., "Les conditions de travail et leurs formes d'emprise sur la vie hors travail" , Cahiers de Psychologie, 22, 1978, 245-268.

Hajjar V. et Curie J., " Systèmes des activités, personnalisation et mode de vie ", Psychologie et Education, 1-2, 1985, 63-80.

Meurs, D et P. Charpentier, Conséquences des horaires atypiques sur la vie quotidienne des salariés, Paris: Centre d'Etudes de l'Emploi, août, 1987.

Pépin, M. et Y. Le Roux, Agir sur l'organisation du temps de travail, Rueil-Malmaison: Liaisons Sociales et ANACT, 1997.

Quéinnec, Y. Teiger, C. et G. de Terssac, Repères pour négocier le travail posté, Toulouse: Octares, 1992.

Volkoff, M., "Le travail posté ou de nuit. Des effets à distance", Santé et travail, N°5, 1993.

Wacheux, F., Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion, Paris: Economica, 1996.