

LE TEMPS PARTIEL CHOISI DES CADRES : UNE ÉTUDE EXPLORATOIRE QUALITATIVE DES PERCEPTIONS ET DES VÉCUS DE TRAVAIL

Isabelle BONNET-POLESE

Doctorante (doctorat HEC)

Introduction

Au sein des stratégies de flexibilité, les différentes politiques d'aménagement du temps de travail mises en place dans la dernière décennie par les entreprises ont contribué à développer considérablement le temps partiel. Cette forme de travail occupe aujourd'hui 17% des actifs environ contre 8% en 1982 et 13% en 1992. Il existe cependant une catégorie de salariés encore peu concernée par le temps partiel : ce sont les cadres. Cette recherche se propose d'explorer l'expérience de travail de ces cadres à temps partiel, à priori en rupture avec un modèle d'engagement horaire très élevé dans le travail qui caractérise d'ordinaire cette catégorie de salariés. Elle propose également de faire émerger les éléments personnels et organisationnels susceptibles de jouer un rôle dans les vécus de travail de ces cadres.

1. Contexte et problématique

1.1 L'aménagement et la réduction du temps de travail : outil de mise en œuvre des stratégies de flexibilité

Face à la nécessité de s'adapter à des environnements de plus en plus incertains et turbulents et de préserver un niveau satisfaisant de performance, la flexibilité est devenue, depuis près de vingt ans, une ressource essentielle dans les organisations (Bucki et Pesqueux, 1992 ; Rojot, 1998). Parmi les différentes formes de flexibilité, celle de l'emploi et du temps de travail a été largement utilisée ces dix dernières années. L'OCDE recense trois modèles de flexibilité du travail (CSERC, 1998) :

- *la flexibilité quantitative externe* : marquée par le recours aux CDD et aux intérimaires, elle repose sur la variabilité des effectifs et des coûts de la main-d'œuvre ;
- *la flexibilité quantitative interne* obtenue par l'aménagement souple des budgets temps et la variabilité des heures et des horaires de travail (travail à temps partiel par exemple) ;
- *la flexibilité qualitative interne* s'appuyant sur l'adaptabilité et la polyvalence des travailleurs.

On devrait ajouter à ce panorama des outils l'externalisation de certaines fonctions et la sous-traitance comme moyens de flexibilité externe, ainsi que la flexibilité des rémunérations.

Les années 90 ont été plus particulièrement marquées par la multiplication des contrats à durée déterminée (CDD) et par l'explosion du travail à temps partiel. (Lebaube, 1997 ; CSERC, 1998 ; Thoemmes, 2000). Le développement de la flexibilité du temps de travail s'est effectué autour de trois axes (Alis et Vidaillet, 1996) :

- *augmenter la durée d'utilisation des installations* pour tirer meilleur parti des équipements existants et développer les capacités de production par l'instauration du travail en équipes. La réduction du temps de travail permet aux entreprises d'augmenter la durée d'utilisation des installations favorisant ainsi un amortissement rapide des investissements et une économie de capital fixe particulièrement avantageux dans les industries lourdes et/ou à évolution technologique rapide. Elle permet également de rendre la production plus flexible pour

l'ajuster aux fluctuations de la demande par l'annualisation du temps de travail et de baisser les coûts salariaux en évitant de payer des heures supplémentaires ;

- rendre la production plus flexible pour l'ajuster aux fluctuations de la demande par la modulation, l'annualisation du temps de travail et le recours aux formes particulières d'emploi ;
- *baisser les coûts salariaux* par l'annualisation du temps de travail et le recours aux formes particulières d'emploi (salariés à contrat à durée déterminée, intérimaires, temps partiel, salariés d'une entreprise de sous-traitance...).

Les entreprises ont associé plusieurs types de solutions, selon des combinaisons variables en fonction du secteur, de la nature plus ou moins prévisible de l'activité, de leur position dans le système productif (Charpentier, 2001). La décentralisation de la négociation sur les questions du temps de travail dans les entreprises a eu pour effet une grande diversité d'innovations dans le cadre de logiques individuelles ou collectives, de stratégies défensives ou novatrices, de contextes organisationnels favorables ou réticents (Morin, Terssac et Thoemmes, 1998). On a assisté ainsi à l'éclatement et à la diversification des temps de travail (Walter, 1997 ; Thoemmes, 2000), à son instrumentalisation (Boulin Cette et Taddéi, 1993).

1.2 Le développement du temps partiel : temps contraint ou temps choisi ?

Le temps partiel est une de ces modalités de travail diverses et variées. Cette forme de réduction individuelle du temps de travail s'est pour une large part développée dans le cadre d'accords collectifs visant essentiellement trois types de stratégies (Walter, 1997) :

- *une stratégie de développement du temps choisi* pour répondre aux attentes des salariés. Les entreprises ont, pour certaines, adopté une stratégie volontariste vis à vis du temps partiel en cherchant à promouvoir cette forme d'emploi sous la forme la plus adaptée aux souhaits des salariés, dans des perspectives de développement de l'autonomie ou de l'employabilité (Pierson, 1996 ; Stratégies Ressources Humaines, 1995) ;
- *une stratégie de flexibilité de la production*. Par rapport à d'autres formes d'ajustement, faire appel à des effectifs à temps partiel présente des avantages en termes de coûts et de productivité (Aoulou, 1996 ; Lallement, 1996 ; CSERC, 1998 ; Mourre, 1999). Le travail à temps partiel permet une adaptation souple aux fluctuations de la demande et donc des besoins en personnel. Les salariés à temps partiel travaillent avec plus d'intensité : la pénibilité des tâches est moins apparente et les salariés sont souvent moins absents. Enfin le temps partiel contribue à une meilleure répartition et à une optimisation de l'utilisation des équipements, ce qui accroît la productivité globale (CSERC, 1998) ;
- *une stratégie de gestion, de préservation ou de création d'emplois*. Le travail à temps partiel est utilisé comme alternative au licenciement, comme cessation progressive d'activité des salariés les plus anciens (prétraite progressive) ou comme outil de création d'emploi (Aoulou, 1996 ; Walter, 1997).

Ces trois logiques sont souvent simultanément présentes dans la mise en place du temps partiel dans les entreprises (Chanut, 1994) à l'image de certains projets comme celui de Siemens en 1998 dont l'objectif était d'inciter le personnel à travailler à temps partiel afin de garantir les emplois, s'adapter aux nouveaux modes de vie et réduire sa masse salariale (Avril, 1998).

Jusqu'en 1999, la loi définissait le temps partiel comme un temps de travail dont les horaires étaient inférieurs d'au moins un cinquième à la durée légale du travail fixée conventionnellement pour la branche ou l'entreprise, mis en place à la demande du salarié ou sur l'initiative de l'employeur et inscrits au contrat de travail.

À partir du 19 janvier 2000, la loi Aubry II considère le salarié à temps partiel comme un salarié dont l'horaire de travail est inférieur (sans restrictions) à un temps plein tel qu'il est conçu dans son unité de travail. Ce temps plein peut être le temps plein légal, conventionnel ou l'horaire de référence de l'établissement (Lamy Social, 2001).

Le temps partiel concerne aujourd'hui 17 % environ de la population active. Ce temps partiel en France est largement féminisé (83 %), tertiairisé et de surcroît très fortement concentré dans certains secteurs d'activité et dans les petites entreprises. Et sur des métiers peu ou pas qualifiés (Cette, 1999). Entre 1982 et 1995, la part des effectifs employés à temps partiel s'est accrue de 70%. Les catégories les plus représentées sont celle des ouvriers, des employés et des professions intermédiaires (Insee, 2001).

Outil de flexibilité du travail pour les entreprises, le temps de travail n'en reste pas moins un élément central du vécu de travail des individus. Les différentes recherches économiques et sociologiques ont dressé le bilan des paradoxes et des ambiguïtés attachées à l'exercice de ce temps de travail. Parmi les pays européens, c'est en France que le temps partiel est le plus fréquemment subi. Le travail à temps partiel reste un travail majoritairement imposé, défavorable aux salariés dans la grande majorité des cas (Cette, 1999). Le travail à temps partiel n'a pas la même reconnaissance, pas la même valeur, pas la même qualification que le travail à temps plein (Maruani, 1995). Des questions essentielles demeurent posées :

- dans quelle mesure le temps partiel est-il totalement choisi ou totalement contraint ? Correspond t-il chez les salariés à des aspirations et une vraie demande ou représente t-il une forme temporaire d'activité dans l'attente d'une amélioration, voire une stratégie de fuite ? Contribue t-il à élargir la liberté du travail à ses conditions d'exercice ou bien contribue t-il à accentuer la dichotomie travail typique / travail atypique ? (CSERC, 1998 ; Bloch et Galtier, 1999 ; Galtier, 1999 ; Insee, 1999 ; Lallement, 2000) ;
- le temps partiel contribue t-il à l'amélioration des conditions de travail et de la qualité de vie ou, à l'inverse, aggrave t-il la précarité ? est-il cause ou conséquence de conditions de travail difficiles ? Même dans le cas du temps partiel choisi, les questions liées à l'intérêt du travail, à la progression de la rémunération, aux trajectoires de carrière, aux risques de marginalisation restent posées. De fait, les salariés à temps partiel sont-ils plus ou moins satisfaits, plus ou moins motivés, plus ou moins impliqués dans leur travail que les salariés à temps plein ? (Tonnelé, 1995, Charles Pauvers, 1996 ; Cattaneo, 1996 ; Palmero, 1999 ; Angeloff, 2000 ; Palmero, 2000) ;
- le temps partiel facilite t-il la conciliation vie professionnelle / vie familiale ou renforce-t-il la division sexuelle du travail en cantonnant les femmes dans des emplois peu qualifiés et en confirmant leur rôle de mère et d'épouse ? (Kergoat, 1984 ; Nicole, 1984, Maruani et Nicole, 1985 ; Laufer, 1995 ; Cattaneo, 1996 ; Angeloff, 2000). Facilite t-il ou détériore-t-il la maîtrise des temps de travail et hors travail ? (Cattaneo, 1996 ; Bloch et Galtier, 1999 ; Lallement, 2000) ;
- le temps partiel remet t-il en cause la construction identitaire à travers le travail par le fait qu'il détache le salarié du groupe socioprofessionnel auquel il appartient ? Ou bien favorise t-il au contraire la construction d'un processus identitaire dynamique qui prendrait en compte le projet biographique des salariés et leurs aspirations et qui s'inscrirait dans un modèle de pluriactivité fondé sur une temporalité discontinue et plurielle ? (Boissonnat, 1995 ; Guillaume, 2001, Troadec, 2001 ; Gaullier, 2002).

1.3 Les cadres à temps partiel : une population et une réalité de travail mal connues des chercheurs

1.3.1. Le temps de travail : élément spécifique de l'identité des cadres

Les cadres restent encore peu concernés par le temps partiel (4% seulement d'entre eux sont à temps partiel). Présence indispensable, visibilité, disponibilité ont été et sont encore les comportements traditionnellement requis chez les cadres, inscrits dans *la logique de l'honneur*, dans le lien de confiance qui, jusqu'ici les rattachait à l'entreprise. Même si, depuis quelques années, le malaise des cadres résultant de la détérioration de l'équilibre contribution-rétribution a contribué à remettre en question ce lien de confiance (Bouffartigues, 2001 a et b), le temps de travail des cadres demeure un élément constitutif de leur identité.

Les cadres se caractérisent plus précisément par une absence de contrôle du temps de travail (en heures tout au moins), des horaires plus longs et plus irréguliers que les autres catégories de salariés (près de 46 heures par semaine en moyenne), un temps de travail forfaitaire, une durée de travail et des frontières travail/hors travail difficiles à évaluer, un rapport au temps plus libre et plus autonome.

La grande disponibilité du cadre constitue la norme de référence. Cette norme repose sur la nature forfaitaire du temps de travail, l'intériorisation par les individus des objectifs et de la mission à accomplir, la difficile délégation des responsabilités, la logique de l'honneur. (Lallement et Lefèvre, 1995 ; Bouffartigues, 1995 ; Repiton, 1996 ; Barthelemy, 1997 ; Entreprise et Personnel, 1997 ; Eurocadres, 1997 ; Bouffartigues et Bocchino, 1998 ; Fermamian, 1999).

Il convient de noter cependant que le temps de travail des cadres n'est pas homogène et que sa durée dépend de facteurs tels que la taille de l'établissement, le statut, la fonction, le sexe, la situation familiale, l'histoire et la culture de l'entreprise, les capacités d'organisation personnelles des individus (Bouffartigues et Bocchino, 1998). La disponibilité temporelle est un signal émis par le cadre quant à son engagement professionnel et deux modèles ont tendance à se dégager (Bouffartigues et Bocchino, 1998) :

- *un modèle très centré sur le travail* et caractérisé par un fort intérêt dans le travail, des aspirations à une carrière hiérarchique, à des progressions de salaire, à l'autonomie, et au pouvoir ;
- *un modèle polycentré* caractérisé par des filières moins chronophages, des postes fonctionnels ou supports. Les aspirations de ces cadres concernent davantage le statut social procuré par le travail, le développement des compétences, l'équité du salaire.

1.3.2. Quelle réalité de travail pour les cadres à temps partiel ?

Les cadres échappent-ils à l'ambiguïté du temps partiel ? Si pour cette catégorie de salariés, le temps partiel est le plus souvent un temps choisi, leur vie de travail n'en demeure pas pour autant inchangée et l'on peut supposer que la rupture identitaire constituée par le choix du temps partiel a des chances de complexifier voire d'amplifier les effets ambigus du temps partiel déjà observés sur d'autres catégories de salariés.

Cette recherche aborde un sujet négligé par les chercheurs. Peu de recherches tant anglosaxonnes que françaises se sont intéressées à l'expérience de travail des cadres à temps partiel. Cette recherche prend malgré tout appui sur les quelques travaux existants centrés sur les cadres à temps partiel (Stratégies Ressources Humaines, 1995 ; Verzier, 1995 ; Laufer, 1997, Laufer, 1998 ; Kossek, Barber et Winters, 1999 ; Higgins, Duxbury et Lea Johnson, 2000 ; Dean Lee, Mac Dermid et Buck, 2000 ; Corwin Laurence et Frost, 2001).

Qui sont ces cadres à temps partiel et quel est leur vécu de travail ? Leurs attentes par rapport au travail sont-elles différentes ? Leur engagement dans le travail et leur attachement à l'organisation sont-ils liés au temps de travail ? L'investissement dans la sphère hors travail entraîne-t-il un désinvestissement dans le travail ? Quelle perception ont-ils de leurs rapports avec l'environnement de travail (fonction exercée, hiérarchie, collaborateurs) ? Tous les postes peuvent-ils être tenus à temps partiel ? Travailler à temps partiel revient-il à travailler autrement ? Y a-t-il des contextes de travail mieux adaptés au temps partiel ? Autant de questions qui aujourd'hui ont encore trop peu de réponses.

Les rares recherches précitées sur les cadres à temps partiel ont permis de mettre à jour des constats et des processus très éclairants sur le vécu du temps partiel : le temps partiel chez les cadres pose en particulier des questions liées aux perspectives de carrière, à l'évaluation, à l'organisation du travail, aux réticences de la hiérarchie et des collègues, à l'utilisation du temps libéré et aux rapports entre la sphère de travail et la sphère hors travail.

Leur rapport au travail mais aussi leurs attitudes et leurs comportements sont directement questionnés par l'exercice du temps partiel : trajectoires de carrière, évolution du pouvoir

d'achat, pouvoir et statut, sentiment de reconnaissance, sentiment de stress mais aussi, motivation, satisfaction, performance et implication au travail.

Parmi les facteurs susceptibles d'orienter ces effets, les différentes recherches évoquent :

- les conditions de mise en place et d'accompagnement du temps partiel (compensations financières par exemple) ;
- la congruence du temps partiel avec les valeurs et la culture de l'entreprise ;
- les représentations dominantes du cadre et de son rôle dans l'organisation ;
- l'existence ou l'absence d'une organisation ou réorganisation du travail et des modes de management par rapport au temps partiel ;
- la compatibilité du travail exercé avec le temps partiel ;
- les attitudes et les comportements plus ou moins coopératifs de la hiérarchie et des collègues.

2. Problématique, positionnement de la recherche et méthodologie

2.1 Positionnement de la recherche et problématique

Les expériences de temps partiel chez les cadres qui se sont développées dans les années 90 ont besoin d'être mieux connues : comment le temps partiel a-t-il été vécu par ces cadres ? Ces expériences sont-elles contingentes ? De quels facteurs personnels et organisationnels dépendent-elles ? Les environnements de travail et les environnements hors travail jouent-ils un rôle et dans ce cas quelle est la nature de ce rôle ? D'un point de vue théorique, les réponses à ces questions permettront d'enrichir les recherches empiriques sur les cadres à temps partiel encore trop peu nombreuses mais aussi de manière plus générale les cadres théoriques sur l'étude des salariés à temps partiel.

Peu de recherches en management se sont intéressées à la relation entre le vécu de travail et l'environnement immédiat de travail et de hors travail, révélant parfois le rôle de certaines variables modératrices ou médiatrices. Une partie d'entre elles, inscrites dans des paradigmes majoritairement positivistes, analysent le lien entre les formes d'emploi à temps partiel d'une part, les attitudes et comportements au travail des salariés à temps partiel d'autre part. La plupart comparent les attitudes et les comportements au travail des salariés à temps partiel avec ceux des salariés à temps plein. Les résultats de ces recherches demeurent inconsistants de part l'hétérogénéité des outils de mesure utilisés et de la variété des populations enquêtées (Charles Pauvers, 1996 ; Palmero, 1996 ; Dumas, 1999).

D'un point de vue managérial, les réponses aux questions posées par cette recherche permettront d'éclairer, à la fois pour les cadres et les entreprises, les facteurs susceptibles d'influencer les conditions d'exercice et le vécu du temps partiel chez les cadres. Elle devrait permettre également de fournir des éléments d'information pour les débats actuels et futurs sur le développement du *temps choisi* et les nouvelles formes d'emploi des cadres liées à des stratégies d'externalisation, de sous-traitance, de délocalisation, de partenariat ou d'essaimage (multi-salariat, portage salarial, "executive interim") et pouvant être considérées comme des formes particulières de temps partiel.

D'un côté, des entreprises en quête de flexibilité et qui cherchent à fidéliser et mobiliser leurs cadres dans l'intégralité de leurs compétences; de l'autre côté, des cadres dont l'identité se construit dans mais aussi en-dehors de l'organisation, porteurs de projets professionnels et extra-professionnels et pour lesquels la traditionnelle relation de confiance avec les employeurs semble avoir évolué vers des formes plus contractuelles et plus limitées d'engagement qui se traduisent en particulier par une aspiration à mieux équilibrer vie personnelle et vie professionnelle (Bouffartigues, 2001). Une adéquation même partielle et temporaire entre les projets individuels et organisationnels est susceptible de contribuer à la convergence d'une logique économique et d'une logique sociale, de la cohésion interne et de la performance sociale (Thevenet, 1992).

2.2 Démarche de recherche et méthodologie

Vingt entretiens exploratoires semi-directifs ont été menés auprès de huit hommes et douze femmes cadres à temps partiel de six grandes entreprises entre mars 1998 et octobre 1998. Ils ont permis :

- d'explorer les dimensions personnelles et organisationnelles structurant le vécu de travail de ces cadres ;
- d'identifier les facteurs personnels et organisationnels susceptibles d'influencer ce vécu de travail.

Les entreprises appartiennent respectivement aux six secteurs d'activité suivants : production d'électricité, construction automobile, industrie pétrolière, télécommunications, banque, fabrication d'instruments de mesure et de contrôle. L'une d'entre elles est située en province, les cinq autres sont situées en région parisienne.

Un des biais de cette phase qualitative est constitué par le fait que les personnes interrogées ont été choisies par les responsables des ressources humaines contactés pour cette recherche. Cependant, la variété des profils sociologiques, des profils professionnels et des formules de temps partiel de cet échantillon ont contribué à la diversité et à l'intérêt des termes abordés lors de ces entretiens.

La technique d'entretien utilisée a été celle de l'entretien semi-directif dans le but d'explorer et de préparer l'enquête par questionnaire. Un guide semi-directif a été élaboré à partir des rares travaux sur les cadres à temps partiel. Ce guide a été organisé autour de plusieurs axes thématiques :

- renseignements personnels (âge, poste occupé, formation, ancienneté),
- rappel du parcours professionnel,
- choix du temps partiel : formule, raisons du choix de temps partiel, conditions du passage à temps partiel,
- temps partiel et carrière,
- temps partiel et poste occupé,
- temps partiel et pratiques de GRH,
- temps partiel et organisation personnelle du travail,
- interaction travail/hors travail,
- temps partiel et rémunération,
- implication au travail,
- politique de temps partiel dans l'entreprise,
- bilan général de l'expérience de temps partiel.

L'ordre des thèmes a été construit pour préfigurer un déroulement possible de l'entretien, une logique probable des enchaînements. Mais nous avons laissé ces entretiens suivre leur propre dynamique. Les vingt entretiens ont été conduits entre mars et octobre 1998 sur le lieu de travail des personnes (dans leur bureau ou dans une salle de réunion de l'entreprise), pendant leur temps de travail selon des rendez-vous pris par la direction des ressources humaines ou par nous-mêmes.

Les entretiens ont été enregistrés et retranscrits dans leur intégralité. Ils ont ensuite été l'objet d'une analyse de contenu thématique transversale. En faisant émerger les éléments personnels et organisationnels autour desquels s'articulent pour ces cadres, le choix et le vécu du temps partiel et en stabilisant les thèmes pertinents, cette analyse de contenu nous a permis d'élaborer pour finir un modèle de recherche susceptible d'être testé et affiné ultérieurement.

3. L'exploration du vécu de travail des cadres à temps partiel à travers les entretiens

3.1 Le vécu de travail des cadres à temps partiel

3.1.1. Le choix du temps partiel.

Dans la majorité des cas rencontrés, le choix du temps partiel correspond à la volonté d'équilibrer vie professionnelle et vie personnelle. Quatre modèles émergent de ces choix, structurés par l'âge, le sexe, la partition du temps de vie entre les trois temps structurants : temps de travail, temps familial et temps de loisirs ou temps social.

- **Le premier modèle** est celui des mères de famille, qui consiste à choisir le temps partiel pour mieux assumer les responsabilités familiales et la présence auprès des enfants. Il s'agit d'un choix souvent contraint par des attentes de rôles sociaux intériorisés mais qui apporte un équilibre personnel, un sentiment de déculpabilisation.
- **Un deuxième modèle** concerne quatre hommes et une femme pour qui le choix du temps partiel correspond à la volonté d'élargir la sphère d'activité que l'on ne souhaite pas limiter au seul travail salarié. Le temps libéré est ainsi consacré à des loisirs, des voyages, activités culturelles ou associatives, écriture, des domaines librement choisis. C'est un choix "libre" et un choix de liberté, l'occasion pour certains d'échapper à l'emprise d'un temps de travail structurant et d'une organisation qui leur semble véhiculer un "modèle de pensée unique".
- **Le troisième modèle** que nous qualifierons de mixte correspond à un choix dans lequel le temps libéré est à la fois consacré à la famille et à des activités de loisirs ou sociales.
- **Le quatrième modèle** enfin concerne les hommes de plus de 55 ans. Ce sont des préretraites progressives. Le choix du temps partiel est alors le choix d'une transition progressive vers la cessation d'activité.

Les formules de temps partiel varient entre 50% et 90% d'un temps plein. Ce sont des formules :

- hebdomadaires (journées ou demi-journées libérées dans la semaine),
- mensuelles (alternance semaines travaillées/semaines libres, mois travaillés/mois libres),
- annualisées (jours de congés supplémentaires),
- mixtes (journées libérées dans la semaine et jours de congés supplémentaires, temps scolaire).

Pour résumer, le choix du temps partiel correspond à la volonté de rééquilibrer les points d'ancrage de l'identité à la fois sur la sphère de travail et sur la sphère du hors travail. Il questionne par là même la place du travail dans le processus de construction identitaire, mais aussi pour certains le rapport au travail préexistant au choix du temps partiel.

Le choix du temps partiel résulte dans la plupart des cas de la nécessité de vivre « autre chose ». Il apparaît comme un choix de vie, une vie qui se situe dans l'entreprise mais aussi en-dehors de l'entreprise. Il semble correspondre à un compromis dans lequel des équilibres fragiles sont trouvés à la fois sur le travail et le hors travail. Les éléments d'arbitrages sont liés à une période précise du cycle de vie et du cycle professionnel : bilan financier global, contraintes et projets du hors travail, exigences du poste occupé, enjeux de carrière, « nécessité d'avoir fait ses preuves »... Les formules choisies sont variées (hebdomadaires, mensuelles, annualisées), presque sur-mesure et privilégient les journées entières de travail, voire les demi-journées. Le choix de ces formules tient compte à la fois du rapport rémunération / temps travaillé mais aussi de la nature du travail et des contraintes de la vie personnelle.

3.1.2. Un rapport au travail ambivalent

L'expérience de travail des cadres interrogés apparaît très ambivalente à la fois dans leur travail mais aussi dans la relation travail/hors travail.

Temps partiel et conditions de travail

Au-delà de la difficulté à obtenir ou conserver un poste intéressant, les cadres interrogés ont évoqué des conditions de travail très différentes selon les cas : si le temps partiel a permis à certains de ralentir le rythme de travail et de prendre une certaine distance par rapport aux problèmes, d'autres ont évoqué une détérioration de leurs conditions de travail, en particulier pour les cadres à 4/5 ou pour les postes de responsabilités opérationnelles ou managériales: charge de travail lourde et sentiment de stress semblent être pour certains les prix à payer pour le temps partiel. Pour ces cadres, le poste est rarement redéfini et la charge de travail demeure souvent inchangée.

Temps partiel et rémunération

Le temps partiel a diminué la rémunération pour tous les cadres. Si dans certains cas cette rémunération est proportionnelle au temps de travail, dans d'autres cas, le rapport est nettement augmenté par les incitations financières prévues dans les accords (primes ou compensation financière). Mais c'est surtout sur les augmentations que le temps partiel aurait un impact : impact direct à travers les décisions d'augmentations prises par les hiérarchies qui ont tendance à privilégier les temps pleins dans leurs enveloppes, impact indirect à travers des progressions de carrière ralenties ou des postes à moindres responsabilités.

Temps partiel et carrière

Si les cadres interviewés s'accordent à penser dans l'ensemble que leur évaluation ne semble pas affectée par le temps partiel, ils perçoivent cependant le temps partiel comme un facteur de réduction des opportunités de carrière dans la mesure où, selon eux :

- Certains postes de responsabilités sont dans leur nature difficiles à tenir à temps partiel : ils seront rarement proposés par les hiérarchies et de son côté le cadre à temps partiel sera moins enclin à les demander par souci de préserver l'équilibre et la faisabilité de son temps partiel.
- Le cadre à temps partiel serait considéré comme moins ambitieux par les hiérarchies.
- Le cadre à temps partiel ne chercherait pas toujours à « faire carrière » dans le sens hiérarchique du terme et s'orienterait prioritairement sur le contenu des postes.

Temps partiel et reconnaissance

La plupart des cadres interrogés se sentent bien intégrés dans leur équipe de travail et paraissent satisfaits de leur participation aux décisions et de leur information. Certains d'entre eux, en particulier les PRP, évoquent cependant une perte de reconnaissance et un sentiment de marginalisation dus au fait que :

- Le temps partiel n'est pas toujours pris en compte par le supérieur hiérarchique et l'équipe de travail.
- Les interfaces et la communication avec le groupe de travail sont souvent réduits.
- Le poste n'est pas toujours bien défini surtout dans le cas des préretraites progressives.

Pour résumer, le rapport au travail de ces cadres à temps s'est révélé très ambivalent en particulier sur les conditions de travail et le rythme de travail, les perspectives de carrière, l'intégration et le sentiment d'appartenance. Mais c'est surtout au regard des attentes, des priorités, des arbitrages effectués à la fois sur le travail et le hors travail que cette expérience doit se comprendre. Les cadres à temps partiel interrogés sont à la recherche d'un équilibre entre différentes dimensions prioritaires de leur situation de travail et de hors travail : contenu du travail, rémunération, équilibre temps personnel/temps de travail, carrière, charge de travail. Cet équilibre semblerait résulter d'une interaction dynamique entre l'individu, sa situation de travail et sa situation hors travail .

3.1.3. Les modes d'ajustement des cadres à temps partiel

Les cadres à temps partiel interrogés développent dans leur travail des modes d'ajustement dont l'importance varie selon les situations et les individus. Ces modes d'ajustement correspondent à une nouvelle façon de travailler, une organisation personnelle et résultent le plus souvent :

- de la nécessité de faire face à une charge de travail qui demeure souvent lourde et inchangée par rapport à un temps plein ;
- de la nécessité de gérer les absences et les interfaces ;
- de la nécessité d'atteindre les objectifs fixés.

Ces modes d'ajustement se caractérisent essentiellement par :

- **une flexibilité**

qui consiste à travailler chez soi ou à revenir sur le lieu de travail en dehors des heures habituelles de travail. Elle semble à la plupart des cadres indispensable. Elle leur permet en particulier de réaliser des objectifs qui demeurent souvent inchangés par rapport à un plein temps, de faire face aux urgences, de rester informés ;

- **une gestion des priorités**

et une anticipation quasi-systématique de l'organisation du travail plus fréquentes que sur les postes à temps plein occupés dans le passé ;

- **une organisation du travail réfléchie et travaillée :**

certaines cadres parlent d'un retravail du temps entre un temps de production ou de réflexion d'une part, un temps social et d'information d'autre part ;

- **une gestion plus efficiente du rapport temps de travail/production :**

certaines cadres avouent travailler plus vite et de manière plus organisée, plus planifiée. L'ancienneté et la connaissance du poste facilitent en particulier la modulation quantitative ou qualitative de la charge de travail et de la gestion du temps de travail ;

- **la délégation de certaines tâches**

lorsqu'elle est possible sur les collaborateurs, les subordonnés ou le supérieur hiérarchique ;

- **le contrôle strict des différents temps de travail**

et des temps sociaux sur le lieu de travail : temps de réunions, temps de déjeuner, discussion informelles qui peuvent dans certains cas confronter le cadre à des risques supplémentaires de marginalisation ;

- **une récupération et une diffusion plus systématique et fréquente de l'information dans la gestion des interfaces.**

3.1.4. L'implication au travail des cadres à temps partiel

Le choix du temps partiel chez les cadres pose naturellement la question de leur implication et de leur relation au travail. Dans un contexte où il est difficile de mesurer précisément la productivité d'un salarié, la demande d'un passage à temps partiel peut-être considérée par l'employeur comme un mauvais signal (Cette, 1999).

De manière générale, les cadres interrogés considèrent le travail comme une activité qui les stimule intellectuellement et qui les met en lien social. Leur implication se traduit en particulier par les modes d'ajustement qu'ils développent pour assumer la charge de travail et leur mission.

Ils se disent par ailleurs attachés à une entreprise qui leur a offert des opportunités de travail intéressantes et enrichissantes, signe de leur implication affective. Ils ont également conscience qu'ils auraient du mal à retrouver les mêmes conditions de temps partiel dans d'autres entreprises, signe d'une implication calculée.

3.2 Le rôle joué par certaines composantes de la situation de travail

Les entretiens menés ont révélé l'importance et le rôle joué par certaines composantes de l'environnement immédiat de travail et plus particulièrement par :

- Le poste occupé,
- L'attitude et le comportement du groupe de travail,
- Le contexte organisationnel.

3.2.1. Les caractéristiques du poste occupé

Pour la plupart des cadres interrogés, la charge de travail n'a pas toujours été définie ou redéfinie en fonction du temps partiel car :

La charge de travail n'est pas toujours facile à définir ou à évaluer a priori

La charge de travail se construit au fur et à mesure que l'on avance dans le temps. Elle est devenue depuis quelques années très pressante. Le travail s'est complexifié dans certains domaines (l'informatique par exemple), les effectifs ont été réduits et les rythmes de travail se sont de manière générale intensifiés pour tous, ce qui réduit d'autant les possibilités d'interface, de coordination, de gestion des imprévus mais aussi de tâches annexes (documentation, lectures...).

La charge de travail ne dépend pas seulement du poste mais aussi des capacités d'organisation de celui qui l'occupe

Certains postes sont définis dans leur contenu par la personne qui les occupe ce qui semblerait faciliter la modulation de la charge de travail . C'est le cas de certains postes particuliers de recherche et d'études.

Le temps réduit ne remet pas en question les rôles et les missions intériorisées par les cadres eux-mêmes

La polyvalence n'est pas toujours possible dans le cadre de fonctions spécialisées

Cette polyvalence n'est pas toujours souhaitée par la hiérarchie ou les collègues. Elle représente à la fois un surcroît de travail et une complexification de l'organisation de travail existante.

Pour résumer, le rythme de travail des cadres à temps partiel est souvent plus concentré, plus intense. Le cadre va être amené à gérer cette charge de travail qualitativement ou quantitativement. En particulier par les comportements et les modes d'ajustement décrits dans le chapitre précédent. Les difficultés à gérer cette charge de travail vont dépendre en particulier de certaines caractéristiques liées à la nature du poste occupé :

- la nature et le volume des responsabilités d'encadrement,
- le degré de dépendance du poste dans la définition du travail et de ses échéances,
- le degré d'autonomie dans l'exécution du travail,
- le degré de disponibilité et de présence nécessaire sur le lieu de travail,
- le degré d'urgence des tâches,
- les possibilités de planifier le travail,
- les possibilités de délégation des tâches,
- les exigences de mobilité géographique (déplacements).

3.2.2. L'attitude et le comportement du groupe de travail

Le rôle joué par le groupe de travail dans l'exercice du temps partiel se matérialise en premier lieu par les attitudes et les comportements du groupe de travail et plus précisément :

L'attitude plus ou moins favorable et compréhensive du supérieur hiérarchique par rapport au choix du temps partiel

Visibilité et disponibilité sont exigées des cadres, au-delà du fait que les objectifs et les missions sont remplis. Ces représentations sur le rôle du cadre sont encore très présentes dans les hiérarchies. Certains femmes cadres évoquent en particulier la réticence de supérieurs hiérarchiques identifiés à un modèle masculin de carrière à plein temps.

La prise en compte par le supérieur hiérarchique du temps partiel dans l'organisation générale du travail de l'équipe ou de l'unité (fixation des objectifs, plannings, réunions, information)

Les ajustements et la compréhension mutuelle entre le cadre à temps partiel et son supérieur hiérarchique ont un rôle direct sur l'exercice du temps partiel. Au-delà même de son attitude, le supérieur hiérarchique peut au travers de certains comportements prendre plus ou moins en compte le temps partiel du cadre dans l'organisation du travail. Mais l'accord n'est pas toujours trouvé entre d'un côté un cadre qui cherche à redéfinir un équilibre temps de travail/production et, de l'autre côté, un supérieur hiérarchique qui se situe davantage dans une logique d'optimisation des objectifs et de charge de travail.

L'attitude plus ou moins favorable et coopérative des collègues

Dans certains cas, les collègues se montrent très coopératifs et cette attitude est perçue comme un facteur de réussite du temps partiel. Dans d'autres cas cependant, la prise en compte du temps partiel par l'équipe de travail n'a pas toujours lieu. La coopération de l'équipe de travail dépend des périodes, des situations, des enjeux. L'intervention et l'arbitrage du supérieur hiérarchique avec qui la relation est parfois plus privilégiée peuvent contrebalancer l'attitude d'une équipe frileuse ou indifférente.

Le temps partiel entraîne des changements dans les relations avec les collègues susceptibles d'expliquer selon les cas leur attitude plus ou moins réticente ou plus ou moins coopérative. Il peut affecter le contenu des relations de travail avec les collègues à travers les changements qu'il entraîne dans le fonctionnement de l'équipe de travail : un surcroît d'organisation et de planification pour tous les membres de l'équipe, la nécessité d'augmenter les interfaces, des contraintes supplémentaires à prendre en compte pour l'organisation des réunions en particulier, la diminution des possibilités d'absorption des tâches imprévues ou des surcharges de travail ponctuelles. Les urgences retombent en priorité sur les cadres à temps plein.

Par ailleurs, des sentiments de jalousie ou d'iniquité ainsi que la réduction des temps de discussion informelle ou des temps sociaux aggrave pour le cadre à temps partiel les risques de marginalisation.

Le degré d'autonomie des subordonnés

En ce qui concerne les postes d'encadrement certains évoquent le degré de responsabilité et d'indépendance des subordonnés comme un facteur important facilitant l'exercice du temps partiel. La nécessité d'être présent varie selon que les subordonnés sont plus ou moins responsables, plus ou moins indépendants, plus ou moins autonomes.

L'autonomie des subordonnés faciliterait l'absence du cadre à temps partiel et diminuerait les exigences de disponibilité.

Ce degré d'autonomie des subordonnés est susceptible d'avoir un impact sur les modes d'ajustement du cadre à temps partiel, sur ses possibilités de délégation. Il influence directement la charge de travail et la nécessité d'être quotidiennement présent.

3.2.3. La perception du contexte organisationnel

Même si le choix et l'exercice du temps partiel sont légitimés par l'accord social dans lequel ils s'inscrivent, la volonté politique et les pratiques de communication sur le temps partiel sont plus ou moins explicites selon les entreprises. Les directions générales témoignent ainsi d'une conviction plus ou moins affichée vis à vis du temps partiel. Par ailleurs, l'acceptation

et l'organisation effective du temps partiel dans les unités ou les services se heurtent souvent à plusieurs obstacles :

- *une gestion administrative du temps partiel* parfois complexe (comptage des congés, transformation d'une référence horaire en journées de travail correspondantes) ;
- *la réticence des hiérarchies* qui n'ont pas toujours le soutien et les moyens nécessaires pour organiser ou réorganiser le fonctionnement des unités ou des équipes de travail ;
- *les représentations* de ces mêmes hiérarchies sur le statut et le rôle du cadre et leur représentation du temps partiel comme une forme d'activité précaire, féminisée, réservée à certaines catégories de salariés et de postes ;
- *des cultures managériales* attachées à l'uniformité des modes de fonctionnement et de comportements, orientées sur des relations d'individu à individu plutôt que sur une gestion collective du travail et des rythmes ;
- *des pratiques de temps de travail* caractérisées par de longues journées de travail concentrées sur la fin de journée et renforcées par une norme masculine dominante ;
- *une exemplarité faible* ou inexistante des cadres supérieurs et dirigeants dans l'exercice du temps partiel.

Enfin, pour la majorité des cadres interrogés, le temps partiel contribue à réduire les opportunités de carrière et plus particulièrement les opportunités de management ainsi que les opportunités de formation dévoreuses d'un temps de travail déjà compté et précieux.

3.3 Les apports du hors travail

Cette diversité des situations se retrouve également dans la relation travail/hors travail. Le choix du temps partiel correspond chez la majorité des cadres interrogés à la recherche d'un équilibre vie professionnelle/vie personnelle, travail/hors travail : équilibre des temps, des activités, des points d'ancrage de l'identité psychologique et sociologique.

Le temps libéré augmente ou réduit selon les cas les ressources consacrées au travail. Il peut apporter en particulier :

- des ressources psychologiques : satisfactions spécifiques, équilibre personnel
- une richesse culturelle et intellectuelle par une ouverture sur d'autres univers
- la redécouverte dans certains cas d'un temps spontané, non planifié
- la réduction du conflit travail/famille
- des compétences (attitudes ou comportements) directement utilisables dans le travail

Mais à l'inverse, dans le cas des tâches familiales en particulier, le hors travail peut aussi être source de stress, de fatigue et procurer dans certains cas un sentiment de frustration résultant d'une dissociation du corps et de l'esprit: le sentiment d'être à la fois physiquement présent dans une des sphères (famille et travail) et psychologiquement présent dans l'autre. On n'est jamais vraiment entièrement ni dans l'une, ni dans l'autre sphère. On peut faire l'hypothèse que la disponibilité et les comportements dans chacune de ces sphères en seront affectés.

Il convient également de noter que ces phénomènes d'augmentation ou de diminution des ressources peuvent être concomitants et ne sont pas exclusifs l'un de l'autre. Les activités hors travail peuvent être à la fois des ressources directes pour le travail et des sources de conflit entre deux sphères où les repères, la culture, les comportements sont très différents.

Pour résumer, le temps libéré n'est pas toujours un temps pour soi. Équilibre de vie ou stress, ressources ou contraintes, les apports des activités hors travail dépendent à la fois de la nature de ces activités et de leurs rythmes.

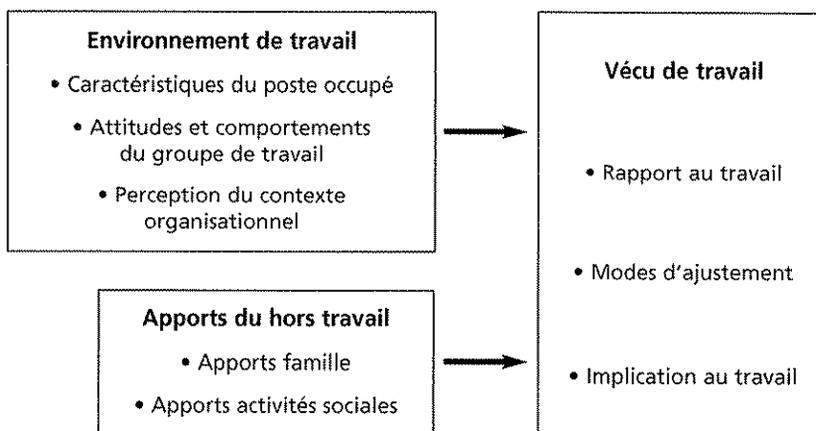
Conclusion

Pour la majorité des cadres interrogés, l'engagement à temps partiel est limité dans le temps. La question du choix se reposera à court terme pour ces cadres. L'intention de rester à temps partiel semble être définitive pour certains. Pour d'autres, les opportunités de postes ou de carrière, les évolutions de la législation sur le temps de travail conditionneront les choix futurs. Il s'agira d'effectuer un nouvel arbitrage au regard de la première expérience à temps partiel. Cet arbitrage aura lieu en fonction du bilan effectué sur cette première expérience à temps partiel, des perspectives professionnelles et personnelles.

Deux modèles émergent chez ces cadres : ceux pour qui le temps partiel est un choix de vie et de travail définitif et ceux pour qui le choix du temps partiel est un choix circonstancié, le résultat d'un arbitrage effectué à un moment donné dans des circonstances données, arbitrage qui peut être reconstruit à l'issue de l'engagement.

Cette recherche qualitative nous a permis d'éclairer le rapport au travail des cadres à temps partiel, leurs attitudes et leurs comportements ainsi que le rôle de l'environnement de travail et des activités hors travail. Un modèle de recherche a ainsi pu émerger de ces entretiens, susceptible d'être testé ultérieurement sur un échantillon plus large de cadres à temps partiel :

Modèle de recherche



Ce modèle apporte un éclairage théorique nouveau sur les rapports entre vécu de travail et environnement immédiat de travail, vécu de travail et hors travail, qui, à notre connaissance n'ont pas encore été l'objet de recherches chez les salariés à temps partiel.

Bibliographie

- Alis D. et Vidaillet B.**, "Aménagement du temps de travail", Personnel ANDCP, n° 366, janvier 1996.
- Angeloff T.**, "Le temps partiel : un marché de dupes ?", Éditions La Découverte et Syros, Paris, 2000
- Aoulou. Y.**, "Le difficile management du temps partiel", Courrier Cadres, n° 1178, 1996.
- Bloch L. et Galtier, B.**, "Emplois et salariés à temps partiel en France", in Cette G., "Le temps partiel en France", Rapport du CAE, la Documentation française, Paris, 1999
- Bucki J. et Pesqueux Y.**, "De la flexibilité stratégique à la flexibilité dynamique", Revue Française de Gestion, septembre-octobre 1992.
- Boulin, J.Y., Cette, A., Taddei**, "Le temps de travail", Éditions Syros 1993.
- Cahiers du Mage** : "Différences de sexe sur le marché du travail", n°2, 1995
- Cattanéo N.**, "Le travail à temps partiel : un rêve ou un cauchemar ?", thèse de doctorat en sociologie du travail, Université de Paris VII, Denis Diderot, 1996.
- CAE** (Conseil d'analyse économique), "La réduction du temps de travail", rapport de Dominique Taddei, la documentation Française, Paris, 1997.

mutation géographique et plus largement une transition de carrière, les chercheurs se sont principalement intéressés aux facteurs explicatifs de l'attitude des individus à l'égard du changement proposé. En effet, en référence à la théorie de l'action raisonnée (Ajzen & Fishbein, 1980), l'attitude est, dans sa dimension conative, considérée comme le principal prédicteur de la décision. Dans ce cadre, les chercheurs ont tenté de rendre compte de l'influence du conjoint dans l'explication de la prédisposition des individus à accepter une mutation géographique. Nous présenterons tout d'abord les facteurs explicatifs de l'attitude de l'individu tels qui ont été dégagés dans les recherches antérieures. Nous montrerons ensuite comment l'influence du conjoint dans la décision de l'individu a été appréhendée. Nous verrons enfin que l'influence du conjoint peut être mieux comprise en tenant compte de la perception qu'a l'individu de l'attitude de son conjoint à l'égard de la mutation et des règles d'échange de son couple.

L'attitude de l'individu à l'égard d'une proposition de mutation : quels déterminants ?

L'analyse des recherches réalisées sur les décisions de transition de carrière et plus spécifiquement celles qui se sont intéressées aux transitions impliquant une mutation géographique permet de dégager les principaux déterminants de la prédisposition des individus à accepter une proposition de mutation. Ces déterminants ont trait d'une part aux attitudes et caractéristiques de l'individu concerné par la proposition de mutation, individu dit "initiateur" dans le processus de décision du couple, et d'autre part aux attitudes et caractéristiques de son conjoint, dit "suiveur" dans la décision.

En ce qui concerne l'initiateur, les recherches examinées montrent que la prédisposition de l'individu à accepter une mutation peut être expliquée par ses attitudes à l'égard de son emploi actuel et de sa carrière (Veiga, 1983 ; Wheeler & Miller, 1990 ; Bielby & Bielby, 1992 ; Cerdin, 1996 ; Feldman & Bolino, 1998), ses attitudes à l'égard de la localisation dans laquelle il vit (Gould & Penley, 1985 ; Rives & West, 1993 ; Ribbens, 1994), son expérience de la mutation (Lawson & Angle, 1994 ; Brett & Reilly, 1988 ; Brett & Stroh, 1995) ; et ses caractéristiques socio-démographiques (Noe et al., 1988 ; Bielby & Bielby, 1992 ; Rives & West, 1993 ; Shauman & Xie, 1996). Au regard des résultats obtenus dans ces recherches, nous pouvons formuler les hypothèses présentées dans le tableau 1.

Tableau 1 - Hypothèses sur les déterminants de la prédisposition à accepter une mutation : les variables liées aux attitudes et caractéristiques de l'individu.

Catégories de variables	Variables	Indicateurs	Hypothèses relation VI / VD
Attitudes de l'individu à l'égard de sa situation d'emploi et de sa carrière	Satisfaction au travail	satisfaction globale satisfaction spécifique	négative ?¹
	Implication organisationnelle	implication affective	négative
	Investissements professionnels spécifiques	ampleur perçue ancienneté emploi ancienneté organisation statut d'emploi	négative négative négative ?
	Opportunités alternatives d'emploi	facilité perçue d'atteindre des opportunités alternatives comparables ou meilleures	négative positive positive
	Ancre de carrières	reconnaissance management stabilité autres ancrés	négative ? négative
Attitudes de l'individu à l'égard de la localisation actuelle	Attachement de l'individu à la localisation	attachement affectif temps passé propriété logement origine région	négative oui > non oui > non positive
L'expérience de la mutation de l'individu	Vécu des mutations antérieures	nombre de mutations vécues perception dernière mutation	positive oui > non
	Préparation à la mutation	clause de mobilité	homme >
Caractéristiques Socio-démographiques	Personnelles	sexe	femme
		âge	négative
	Famille	nombre d'enfants proches	négative

1. Le point d'interrogation indique une question de recherche.

Pour rendre compte du rôle du conjoint "suiveur" dans la décision de mutation de l'individu, les chercheurs ont introduit, parmi les facteurs explicatifs de l'attitude de l'initiateur, des variables propres à caractériser la situation professionnelle du suiveur et ses attitudes à l'égard de son emploi et du lieu dans lequel il vit (Gould & Penley, 1985 ; Markahm & Pleck, 1986 ; Brett & Reilly, 1988 ; Wheeler & Miller, 1990 ; Bielby & Bielby, 1992 ; Ribbens, 1994). Au regard des résultats obtenus dans ces recherches, les hypothèses présentées dans le tableau 2 peuvent être formulées.

Tableau 2 - Hypothèses sur les déterminants de la prédisposition à accepter une mutation : les variables liées à la perception des attitudes et des caractéristiques du suiveur.

Catégories de variables	Variables	Indicateurs	Hypothèses relation VI/VD
Situation professionnelle	Statut d'emploi	1. Salariés 2. Fonctionnaires 3. Chef d'entreprise 4. Profession libérale	Salariés et fonctionnaires > chef d'entreprise et profession libérale
	Opportunités alternatives d'emploi	Facilité perçue d'atteindre des opportunités alternatives comparables ou meilleures	positive
Revenus	Contribution du partenaire aux revenus du ménage	% revenu partenaire sur les revenus annuels du ménage	négative
Attitudes à l'égard de la localisation actuelle	Attachement du partenaire à la localisation	Attachement affectif Temps passé Origine région	négative négative oui > non

Néanmoins, la faiblesse et le caractère contradictoire des résultats obtenus dans cette perspective de recherche ont conduit des chercheurs à enrichir l'approche initialement adoptée pour comprendre l'influence du conjoint dans la décision de l'individu. Deux voies de recherches peuvent être ainsi distinguées dans les études les plus récentes. Elles ont été à l'origine de notre proposition de recherche. Nous allons maintenant les exposer et montrer comment l'analyse de la littérature dans des domaines connexes permet d'enrichir les voies de recherche proposées.

L'influence du conjoint dans la décision de muter : vers une prise en compte de l'attitude du conjoint et du processus de décision au sein du couple

Des chercheurs comme Brett et Reilly (1988), Brett et Stroh (1995) posent la nécessité d'introduire l'attitude du suiveur à l'égard de la mutation dans l'explication de la décision de muter de l'initiateur. Les résultats de leurs études révèlent, en effet, que la prédisposition du conjoint à suivre est un des principaux facteurs explicatifs de l'attitude de l'initiateur. En outre, elle apparaît comme une variable médiatrice des effets, sur l'attitude de l'initiateur, des autres variables caractérisant le suiveur. Ces travaux suggèrent ainsi que la décision d'accepter une mutation géographique de l'individu est déterminée par l'attitude de son conjoint et plus largement relève d'un processus de décision au sein du couple. Néanmoins, ces recherches ne reposent pas sur un modèle explicatif clairement établi des processus cognitifs et sociaux par lesquels la décision est prise dans le couple. Afin de compléter cette approche, nous avons alors été amené à explorer les recherches réalisées en marketing sur les décisions familiales d'achat. En effet, si une décision de carrière ne peut être assimilable à une décision d'achat, les chercheurs en marketing ont tenté, en s'appuyant sur les théories issues de la sociologie de la famille et sur les théories de la décision, de rendre compte de l'influence de chaque conjoint dans le processus de décision du couple.

L'examen de ces recherches fait apparaître que le conjoint peut influencer la décision de l'individu à deux niveaux. Tout d'abord au niveau de l'attitude de l'individu. En effet, ces recherches montrent que dans son attitude l'individu tend à intégrer l'attitude anticipée de son conjoint (Corfman & Lehmann, 1987 ; Divard, 1997). Dans ce sens, elles invitent à étudier la perception qu'a l'individu de l'attitude de son conjoint et non, comme l'ont fait les recherches sur les décisions de mutation

géographique, d'examiner l'attitude du conjoint en tant que telle. Au delà de ce niveau d'analyse, les recherches sur les décisions familiales d'achat suggèrent aussi d'étudier l'influence de chaque conjoint dans le processus de décision du couple (Sheth, 1974 ; Nelson, 1988 ; Divard, 1992 ; Brée, 1994). Il s'agit alors de voir quelles sont les stratégies mises en place par les conjoints pour parvenir à un accord quand des divergences dans leurs attitudes apparaissent.

Par ailleurs, l'examen des recherches réalisées dans le cadre du marketing nous a amené à définir dans quelle mesure la décision de mutation géographique pouvait être considérée comme une décision de couple. Nous avons alors posé que la décision prise par le couple face à une proposition de mutation géographique faite à l'un d'entre eux est une décision composée de deux décisions individuelles : celle du conjoint dit "initiateur" et celle du conjoint dit "suiveur". En effet, la décision prise peut être différente selon que l'initiateur accepte ou non de changer de lieu d'emploi et de résidence, et selon que le suiveur accepte ou non de changer de lieu de résidence et de lieu d'emploi. De plus, nous avons été conduit à poser la primauté de l'attitude de l'initiateur dans le processus de décision du couple. En effet, ce n'est que si l'initiateur est enclin à accepter l'offre de mutation que le processus de décision dans le couple prendra place.

Dans cette recherche, nous nous intéressons plus spécifiquement à l'impact du suiveur dans la formation de l'attitude de l'initiateur. Le processus de décision du couple ne sera pas étudié de même que l'influence de l'attitude de l'initiateur sur la formation de l'attitude du suiveur. Dans ce cadre et au regard des recherches réalisées en marketing, nous poserons que l'attitude de l'initiateur est déterminée par les perceptions qu'il a de la prédisposition de son conjoint à le suivre en cas de mutation et des attitudes de son conjoint à l'égard de sa situation professionnelle et de son lieu de vie. Nous chercherons aussi à vérifier dans quelle mesure l'attitude perçue du suiveur à l'égard de la mutation médiatise les effets des autres variables liées au suiveur sur l'attitude de l'initiateur.

L'influence du conjoint dans la décision de muter : vers une prise en compte des règles d'échange du couple

Une autre source d'explication de l'influence du suiveur a été avancée dans la recherche. Pour certains auteurs, en effet, l'influence du suiveur dans la décision de mutation pourrait être différente selon la perception qu'a l'individu de la répartition des rôles entre les conjoints. Dans ce sens, Bielby et Bielby (1992) montrent que l'impact du revenu du conjoint dans la formation de l'attitude de l'initiateur est modérée par l'idéologie de rôle de sexe à laquelle ce dernier souscrit. Ribbens (1994) montre que la perception qu'a l'initiateur de la priorité de carrière entre les conjoints est un des principaux facteurs explicatifs de sa prédisposition à accepter une mutation et qu'elle médiatise l'effet des variables propres à caractériser le suiveur. Ces recherches suggèrent ainsi que la nature des relations entre les conjoints des couples à double carrière contribue à expliquer l'influence du suiveur dans la décision de l'initiateur face à une proposition de mutation. Pour autant, ces recherches se sont intéressées à des aspects différents de cette relation. Il s'agissait alors de voir comment caractériser les différents types de relations susceptibles d'apparaître entre les conjoints de couples à double carrière. Dans ce sens, nous avons été amené à analyser les recherches sur les couples à double carrière et à les enrichir des approches développées dans le cadre de la sociologie de la famille.

L'analyse de la littérature sur les couples à double carrière amène tout d'abord à constater qu'il n'existe pas de consensus dans la littérature sur la définition de cette population. Certains chercheurs, dans la lignée de la définition initialement proposée par les Rapoport en 1969, posent que les couples à double carrière représentent un type de couple particulier parmi les couples à double revenu en raison du type d'emploi occupé par les conjoints. D'autres remettent en cause cette distinction et invitent à prendre en compte d'autres critères pour rendre compte de la diversité des couples (Hall & Hall, 1980; Savigny, 1993 ; Gilbert, 1993). La définition proposée par Sekaran en 1992, et retenue dans cette recherche, s'inscrit dans cette dernière approche. Elle pose que les couples à double carrière sont « des couples dans lesquels les deux conjoints mènent une vie professionnelle leur offrant la possibilité de progresser dans l'organisation par

des mouvements horizontaux ou verticaux, et /ou la possibilité de contribuer à leur profession par leur expertise et leur compétence, cela tout en maintenant une vie familiale en tant que partenaire conjugal » (p. 27).

Pour rendre compte de la diversité de ces couples, les recherches sur les conflits et les bénéfices susceptibles d'être rencontrés par les conjoints en couple à double carrière amènent à poser qu'il est nécessaire de prendre en compte la répartition des rôles entre les conjoints (Wiersma, 1994 ; O'Neil et al., 1987 ; Greenhaus et al., 1989 ; Baily, 1978 ; Sekaran & Hall, 1989).

Plus largement, les théories développées dans le cadre de la sociologie de la famille, et plus particulièrement celles proposées par Kellerhals et al. (1993) et Kaufman (1995), posent que, pour comprendre les relations conjugales, il convient d'analyser les règles d'échange du couple. Cette notion est très largement définie en référence à la théorie de l'échange social comme « qui donne quelle quantité de ressources en compensation de quelle autre ». Il s'agissait alors d'en proposer une application concrète et spécifique à l'analyse des relations entre les conjoints des couples à double carrière.

À la lumière des recherches réalisées sur les couples à double carrière, nous avons alors posé que les règles d'échange de ces couples peuvent être appréhendées par les attitudes de chacun des conjoints à l'égard de ses rôles professionnels et familiaux. Sur cette base, une typologie des règles d'échange susceptibles d'apparaître dans les couples à double carrière a été établie (cf. tableau 3). Elle distingue 16 types de couples selon que chacun des conjoints cherche ou non à limiter les exigences de ses rôles professionnels et familiaux.

En effet, en raison des attentes de rôles de chacun des conjoints (idéologie de rôle de sexe et saillance des rôles professionnels et familiaux dans l'identité de l'individu) et des stratégies qu'ils mettent en place pour faire face aux conflits qu'ils rencontrent, les attitudes de chacun des conjoints à l'égard de leurs rôles peuvent varier. Les règles d'échange des couples à double carrière peuvent alors s'écarter de l'hypothèse prédominante dans la littérature selon laquelle les individus en couple à double carrière souhaitent se réaliser pleinement à la fois dans leurs rôles professionnels et familiaux.

Tableau 3 - Typologie des règles d'échange selon la limitation des rôles professionnels et familiaux de chacun des conjoints.

		Limitation des rôles de l'homme			
		Professionnel et familiaux	Professionnel seulement	Familiaux seulement	Ni l'un ni l'autre
Limitation des rôles de la femme	Professionnel et familiaux	Les indépendants tranquilles	La femme tranquille	La femme en attente	L'homme délaissé
	Professionnel seulement	L'homme tranquille	Les alliés familiaux	Les traditionnels	L'homme dévoué
	Familiaux seulement	L'homme en attente	Les exceptionnels	Les alliés professionnels	Le superman
	Ni l'un ni l'autre	La femme délaissée	La femme dévouée	La superwoman	Les acrobates surdoués

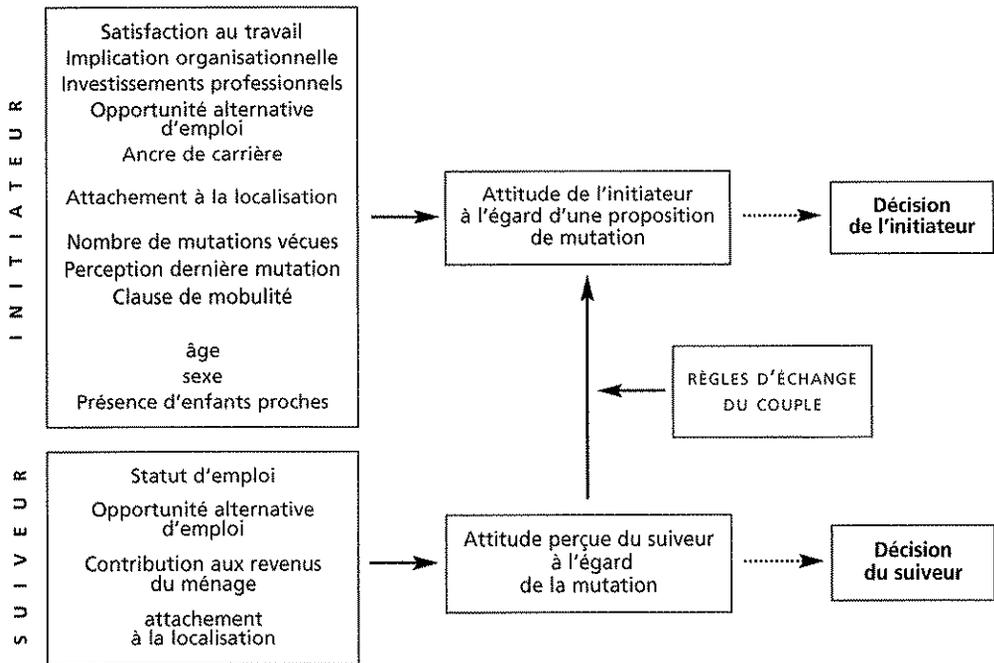
Dans cette étude, nous chercherons alors à voir dans quelle mesure les règles d'échange des couples à double carrière contribuent à expliquer l'influence du suiveur dans la prédisposition de l'individu à accepter une proposition de mutation géographique qui lui est faite.

Nous poserons que les règles d'échange du couple sont susceptibles de modérer l'impact des variables liées au suiveur sur la formation de l'attitude de l'initiateur. En effet, on peut penser que l'évaluation que fait l'initiateur de l'incidence de la mutation sur la vie de son conjoint dépendra de la perception qu'il a des attitudes de son conjoint à l'égard de ses rôles professionnels et familiaux.

Le modèle de la recherche

L'ensemble de l'analyse de la littérature permet de proposer un modèle explicatif de l'influence du suiveur dans la formation de l'attitude de l'initiateur à l'égard de la proposition de mutation géographique qui lui est faite (cf. schéma 1). Ce modèle distingue l'attitude de l'initiateur et l'attitude du suiveur et postule que l'attitude de chacun à l'égard de la mutation proposée est le principal prédicteur de sa décision. Les facteurs explicatifs de l'attitude de l'initiateur tels qu'ils ont été dégagés des recherches antérieures sont introduits dans le modèle. La perception de l'attitude du suiveur à l'égard de la mutation est posée comme un des facteurs explicatifs de l'attitude de l'initiateur et comme une variable susceptible de médier les effets des autres variables liées au suiveur sur l'attitude de l'initiateur. Enfin, les règles d'échange du couple sont posées, à titre exploratoire, comme susceptibles de modérer l'impact des variables liées au suiveur sur la formation de l'attitude de l'initiateur.

Schéma 1 - Le modèle de la recherche



Méthodologie de la recherche empirique

Afin de valider la pertinence de l'approche explicative retenue, une recherche empirique a été réalisée. Les données ont été recueillies à l'aide d'un questionnaire comportant les mesures des différentes variables retenues pour la recherche. Les mesures sont principalement issues de la littérature et certaines ont été créées pour cette recherche. Quelle que soit l'origine des échelles utilisées, notons que pour les variables communes à l'analyse des caractéristiques et des attitudes des deux conjoints, les mêmes échelles de mesure ont été utilisées. Pour recueillir les informations propres à définir les caractéristiques et les attitudes du conjoint, une reformulation des items à la troisième personne du singulier a été opérée. La dimensionnalité et la consistance interne des échelles ont été vérifiées*.

* Les principales statistiques descriptives obtenues sur les échelles de mesure n'ont pu être présentées dans cette édition. Elles sont disponibles auprès de l'auteur. Les échelles d'attitude utilisées étaient des échelles à support sémantique partiel ou des échelles d'accord de type Lickert en 7 points.

L'échantillon est composé des anciens élèves d'une institution de formation à la gestion basée dans le sud de la France. Les répondants potentiels ont été contactés par e-mails et le recueil des données a été réalisé par la voie postale. Sur les 415 questionnaires envoyés, 240 nous ont été retournés soit 57,8% du nombre total de questionnaires envoyés. Après avoir écarté les questionnaires remplis par des individus célibataires ou en couple traditionnel, nous avons pu exploiter 167 questionnaires d'individus en couple à double carrière c'est-à-dire en couple avec un partenaire qui travaille. L'échantillon se compose de 113 hommes et de 54 femmes âgés en moyenne de 36,8 ans. Parmi les répondants, 64,7% sont mariés, les autres se déclarant dans des situations maritales diversement nommées ("divorcé vivant en couple", "vie maritale", "célibataire avec conjoint", etc.). En ce qui concerne la composition de la famille des répondants, 33% des répondants n'ont pas d'enfants vivant sous leur toit ou à proximité, 27,5% ont un enfant, et 39,5% ont deux enfants ou plus. Lorsqu'on examine la situation professionnelle des répondants, il apparaît que la majorité d'entre eux sont salariés d'entreprise (83,8%), travaillent à temps plein (91%) dans des entreprises implantées au niveau national (23,4%) ou international (53,9%). Les individus de l'échantillon travaillent pour 45,5% d'entre eux dans la région PACA, 24,8% en région Ile de France et 17,6% en région Rhône Alpes. Enfin, 54,5 % des répondants n'ont pas de clause de mobilité dans leur contrat de travail. Les conjoints des répondants sont salariés pour 59,3% d'entre eux, 24% sont fonctionnaires, 20% ont un statut de profession libérale. 77,2% d'entre eux travaillent à temps plein et tous ont un niveau de formation au moins équivalent à un bac + 2.

Les résultats de la recherche

Les données recueillies ont été analysées en vue de répondre aux trois principaux objectifs de la recherche : 1) tester les hypothèses sur les facteurs explicatifs de l'attitude de l'initiateur liés ses attitudes et caractéristiques socio-démographiques, 2) tester les hypothèses sur les facteurs explicatifs de l'attitude de l'initiateur liés à sa perception des attitudes et caractéristiques de son conjoint et vérifier le rôle médiateur de l'attitude perçue du conjoint à l'égard de la mutation, 3) vérifier le rôle modérateur des règles d'échange du couple dans l'explication de l'influence des variables liées au suiveur sur l'attitude de l'initiateur à l'égard de la mutation. Avant de présenter et de discuter les résultats obtenus par les analyses réalisées en vue de répondre à chacun de ces objectifs, nous présenterons le modèle explicatif de l'attitude de l'individu à l'égard d'une proposition de mutation obtenu à l'aide de régressions.

Les facteurs explicatifs de la prédisposition à être muté : présentation du modèle explicatif obtenu

Pour dégager les différents facteurs explicatifs de l'attitude de l'individu à l'égard de la mutation, nous avons eu recours à des analyses de régressions simples (analyses bivariées) puis multiples² en distinguant dans un premier temps les variables explicatives liées à l'initiateur et celles liées au suiveur. Les variables retenues dans ces deux analyses ont ensuite été introduites ensemble dans une analyse de régression multiple. Le modèle explicatif obtenu permet d'expliquer 34.8% (F= 13.49, p<.000) de la variance de l'attitude de l'initiateur. Les coefficients de régression des variables ayant un pouvoir explicatif significatif sur la prédisposition de l'individu à muter sont présentés dans le tableau 4.

Tableau 4 - Estimation des coefficients de régression des déterminants de la probabilité que l'individu accepte une proposition de mutation.

Variables explicatives	β standardisé	Sig.
Prédisposition perçue du conjoint à suivre	.31	.000
Satisfaction sécurité emploi	.21	.001
Statut d'emploi du partenaire	-.18	.007
Ancre qualité de vie	-.16	.017
Ancienneté organisation	.15	.026
Mutation déjà vécue	.13	.057
Attachement localisation individu	-.13	.073
constante		.002

2. Toutes les régressions multiples réalisées l'ont été en suivant la procédure séquentielle descendante.

Sur la base de ces résultats, nous allons maintenant analyser le rôle des attitudes et des caractéristiques de l'individu dans l'explication de son attitude à l'égard de la mutation. Nous examinerons ensuite l'influence des variables liées au suiveur dans l'explication de la prédisposition de l'individu à être muté. Nous nous centrerons tout d'abord sur l'impact relatif de l'attitude du suiveur à l'égard de la mutation dans l'explication de l'attitude de l'initiateur. Cette analyse nous servira de base à l'analyse de l'impact relatif des règles d'échange du couple dans l'explication de l'influence des variables liées au suiveur.

Les facteurs explicatifs de la prédisposition à être muté : analyse de l'impact des attitudes et des caractéristiques de l'individu

Parmi les facteurs explicatifs liés à l'initiateur, les analyses réalisées montrent que les variables les plus importantes dans l'explication de l'attitude sont des variables jusqu'alors peu prises en compte dans les recherches à savoir la satisfaction à l'égard de la sécurité d'emploi et l'ancre de carrière qualité de vie.

L'impact positif de la *satisfaction à l'égard de la sécurité d'emploi* tend à montrer l'importance du risque perçu dans les décisions de mutation. Deux explications peuvent être avancées pour interpréter ce résultat selon l'origine de la sécurité ressentie. Tout d'abord, la sécurité d'emploi peut être liée à la culture de l'entreprise dans laquelle travaille l'individu. Dans ce contexte, les salariés peuvent penser que les risques associés à toutes formes de mobilité (à savoir pour le salarié le risque de se tromper ou d'échouer, puis de devoir en assumer les conséquences psychologiques, intellectuelles ou financières) sont en grande partie pris en charge par l'entreprise. En effet, comme le rappellent Cadin et al. (1997) une des questions centrales dans la mise en œuvre des politiques de mobilité est celle du partage du risque entre le salarié et l'entreprise. D'un autre côté, la sécurité d'emploi ressentie peut être liée aux compétences qui sont détenues par le salarié et qui lui garantissent une certaine sécurité d'emploi, soit au sein de son organisation si ses compétences sont spécifiques et stratégiques pour l'entreprise, soit sur le marché externe de l'emploi si ses compétences sont transférables et recherchées par d'autres employeurs. Dans ce cas, les risques associés à la mobilité pourraient être perçus comme moins importants. Par ailleurs, nos résultats montrent que la mutation est peu souhaitée par les individus qui accordent de l'importance à l'équilibre de leur vie professionnelle et familiale (*ancre qualité de vie*). Ce résultat s'explique aisément par le fait que la mutation exige, par définition, une remise en cause au moins temporaire de l'équilibre atteint. Plus largement, l'influence significative des ancres de carrière dans les analyses bivariées, confirme l'intérêt de prendre en compte les aspirations professionnelles de l'individu dans l'explication des décisions de carrière.

Nos résultats permettent aussi de mieux comprendre le rôle de *l'ancienneté organisationnelle*, et de *l'expérience de la mutation*. En effet, les individus les plus disposés à accepter une mutation travaillent dans leur entreprise depuis plus de 2 ans et moins de 11 ans. Ce résultat est confirmé lorsque la perception qu'a l'individu de ses opportunités alternatives d'emploi est contrôlée. En outre, il apparaît que ni l'ampleur des investissements professionnels ni l'implication affective n'interviennent dans l'explication de la décision alors que chacune de ces variables est corrélée significativement avec l'ancienneté organisationnelle. Pour expliquer ce résultat nous pouvons alors avancer une interprétation en terme de stade de carrière : l'ancienneté organisationnelle serait associée à des normes définissant les changements attendus dans le déroulement de carrière. Ainsi, au-delà d'un certain temps passé dans l'organisation, les individus semblent disposés à accepter une mutation, voire peuvent souhaiter qu'une mutation leur soit proposée. En outre, nos analyses révèlent une différence d'attitude entre les individus selon qu'ils ont ou non *déjà vécu une mutation* et non, comme nous l'avions postulé, une relation linéaire entre le nombre de mutations vécues et la prédisposition à être muté. Ainsi, les individus ayant déjà vécu au moins une mutation sont plus disposés que les autres à accepter une proposition de mutation. Ce résultat va dans le sens de l'analyse proposée par Lawson et Angle (1994) selon laquelle "le choc de la mutation" (désorientation émotionnelle associée à la mutation) serait plus fort pour les individus n'ayant jamais vécu de mutation. Une autre interprétation possible de ce résultat est celle proposée par Veiga (1983). Pour cet auteur, les individus attirés par la mobilité choisissent des carrières qui leur permettent d'être mobile. Le fait de n'avoir jamais vécu de mutation pourrait être alors un indicateur des aspirations de carrières des individus.

Enfin, nos résultats confirment que *l'attachement de l'individu à la localisation dans laquelle il vit* a un impact négatif sur sa prédisposition à accepter une mutation. En revanche, il apparaît que les opportunités alternatives d'emploi, l'importance accordée au management dans les choix de carrière (ancrage), l'âge et le sexe de l'individu, le fait qu'il soit propriétaire d'un logement n'ont plus de pouvoir explicatif significatif quand les autres variables sont contrôlées. En outre, nous n'avons pas pu confirmer l'influence de variables telles que le nombre d'enfants, l'implication organisationnelle, les investissements professionnels, l'existence d'une clause de mobilité dans le contrat de travail dans l'explication de l'attitude de l'individu.

L'influence des variables liées au suiveur dans l'explication de la prédisposition à être muté : analyse du rôle de l'attitude du suiveur à l'égard de la mutation

Dans le modèle explicatif obtenu, parmi les déterminants liés au suiveur, seuls la prédisposition du conjoint à suivre et son statut d'emploi interviennent de manière significative dans l'explication de l'attitude de l'initiateur. Ces résultats confirment que, dans la formation de son attitude, *l'initiateur intègre la perception qu'il a de l'attitude du suiveur à l'égard de la mutation*. C'est d'ailleurs parmi l'ensemble des variables retenues celle qui a le pouvoir explicatif le plus fort. Ce résultat confirme l'hypothèse formulée et va dans le sens des analyses proposées dans le cadre des recherches réalisées sur les décisions familiales d'achat et plus largement dans l'analyse des processus de décision présentant un caractère collectif. En outre, il apparaît que *le statut d'emploi* du conjoint intervient directement dans la formation de l'attitude de l'initiateur. Des analyses de différences de moyennes font apparaître que la probabilité moyenne que l'individu accepte une mutation lorsque son conjoint occupe une profession libérale est statistiquement moins grande que lorsque le conjoint de l'individu a un autre statut d'emploi. Ce résultat se comprend à la lumière de la difficulté perçue pour le conjoint de suivre en cas de mutation lorsqu'il travaille en profession libérale. Cependant, on peut être surpris de constater que le statut de "chef d'entreprise, commerçant ou artisan" ne constitue pas un frein dans l'attitude de l'individu. Une catégorisation plus fine de ce type de statut permettrait sans doute d'éclaircir ce résultat.

Par ailleurs, nous n'avons pas pu confirmer l'impact de *la contribution du conjoint au revenu du ménage* sur la prédisposition de l'individu à accepter une mutation. En effet, aucune relation linéaire n'a pu être trouvée entre ces deux variables. Ce résultat va à l'encontre de l'hypothèse posée et des analyses formulées dans la littérature. Afin d'affiner ce résultat, une analyse de variance a été réalisée en vue d'examiner l'impact du revenu relatif de l'individu par rapport à celui de son conjoint. Les résultats de cette analyse montrent une différence faible et significative seulement à un niveau de risque de 6%, entre les individus ayant un revenu équivalent à leur partenaire et les individus ayant un revenu supérieur à leur partenaire ; les seconds étant en moyenne plus disposés que les premiers à accepter une mutation.

Enfin, *la perception de l'attachement du conjoint à la localisation dans laquelle il vit et de ses opportunités* alternatives d'emploi contribuent chacune à expliquer de manière significative l'attitude de l'initiateur. Néanmoins, ces deux variables n'ont plus de pouvoir explicatif lorsque l'attitude perçue du conjoint à l'égard de la mutation est prise en compte. Nous avons alors cherché à vérifier si l'effet de ces variables était médiatisé par l'attitude perçue du suiveur à l'égard de la mutation. Pour ce faire, la procédure recommandée par Baron et Kenny (1986) a été suivie. Le rôle médiateur de l'attitude perçue du suiveur à l'égard de la mutation est vérifié dans la mesure où les trois conditions suivantes sont remplies :

- *chacune des variables explicatives a une influence significative directe sur la variable à expliquer* : les résultats obtenus à l'aide de régressions simples montrent que l'attachement perçu du conjoint à la localisation actuelle³ explique 7 % de la variance de l'attitude de l'initiateur ($b = -.27, p < .001$) et la perception des opportunités alternatives d'emploi du suiveur explique 3% de la variance de l'attitude de l'initiateur ($b = .21, p < .01$).

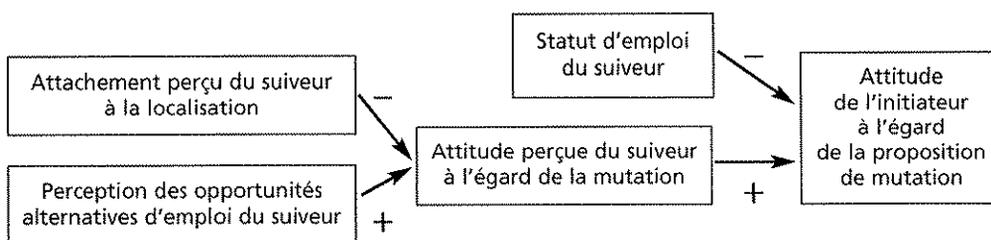
3. Il s'agit ici de la mesure de l'attachement affectif. La variable "temps passé dans la localisation" y étant fortement corrélé ($.52, p < .001$), nous l'avons écarté de l'analyse afin d'éviter les biais liés à la colinéarité des variables dans la régression.

- *chacune des variables explicatives a une influence significative directe sur la variable médiatrice* : les résultats obtenus à l'aide d'une régression multiple montrent que, dans la perception de l'initiateur, la variance de l'attitude du suiveur est expliquée de manière significative par son attachement à la localisation actuelle ($b = -.33, p < .001$) et par ses opportunités alternatives d'emploi ($b = .20, p < .01$).

- *la variable médiatrice exerce une influence significative directe sur la variable dépendante alors que dans le même temps l'influence de chacune des variables explicatives diminue de façon très importante ou devient non significative* : les résultats obtenus à l'aide de la régression multiple réalisée avec les variables explicatives liées au suiveur montrent que l'attachement à la localisation actuelle et les opportunités alternatives d'emploi du conjoint n'ont plus de pouvoir explicatif significatif sur l'attitude de l'initiateur lorsque la variable médiatrice est contrôlée.

Ainsi, nous avons pu vérifier que, dans la perception de l'initiateur, l'attitude du suiveur à l'égard de la mutation est expliquée par son attachement à la localisation dans laquelle il vit et ses opportunités alternatives d'emploi. Le schéma 2 représente le rôle médiateur de l'attitude perçue du conjoint à l'égard de la mutation.

Schéma 2 - Rôle médiateur de l'attitude perçue du suiveur à l'égard de la mutation



Sur la base de ce modèle nous avons alors cherché à voir si, comme on s'y attendait, les règles d'échange du couple auquel appartient l'individu modèrent l'impact des variables liées au suiveur sur sa prédisposition à accepter une mutation.

L'influence des variables liées au suiveur dans l'explication de la prédisposition à être muté: analyse du rôle modérateur des règles d'échange du couple

Après avoir démontré l'influence des variables liées au suiveur dans la formation de l'attitude de l'initiateur et le rôle médiateur de l'attitude perçue du suiveur à l'égard de la mutation, nous avons cherché à voir dans quelle mesure les règles d'échange du couple modèrent l'impact des variables liées au suiveur dans la formation de l'attitude de l'initiateur.

Pour ce faire, une typologie⁴ des individus selon les règles d'échange de leur couple a tout d'abord été réalisée. Les individus de l'échantillon se répartissent en 5 groupes différents.

Tableau 5 - Répartition des individus de l'échantillon selon les règles d'échange de leur couple

Individus en couple	Hommes	Femmes	N
"traditionnel / exceptionnel"	10	10	20
"alliés professionnels"	7	7	14
"individus dévoué"	42	12	52
"conjoint en attente"	31	20	50
"alliés familiaux"	23	5	27
Total	113	54	167

4. Selon la méthode hiérarchique ascendante avec le critère de Ward sur les distances euclidiennes au carré.

Des tests de différences de moyennes sur les variables ayant servi à établir la typologie (limitation et saillance des rôles professionnels et familiaux de chacun des conjoints) ont permis d'identifier les règles d'échange des couples auxquels appartiennent les individus de chacun des groupes.

Pour vérifier l'effet modérateur des règles d'échange du couple, nous avons comparé, à l'aide de régressions bloquées, le modèle explicatif obtenu sur l'échantillon global (en ne conservant que les variables liées au suiveur) à ceux obtenus pour chacun des 5 groupes identifiés⁵. L'effet modérateur est vérifié dans la mesure où les régressions par groupe améliorent la qualité de l'ajustement du modèle (augmentation des coefficients de détermination, réduction de l'erreur type de prévision) et où les coefficients de régression obtenus par groupe sont différents de manière statistiquement significative⁶ de ceux obtenus sur l'échantillon global. L'effet modérateur des règles d'échange étant démontré, il s'agissait ensuite de voir, pour chaque groupe, qu'elles étaient les variables liées au suiveur qui intervenaient dans l'explication de l'attitude de l'initiateur et si des différences dans le pouvoir explicatif des variables apparaissaient. Pour ce faire, des régressions multiples ont été réalisées pour chacun des groupes. Ces analyses portent sur 1) les facteurs explicatifs de l'attitude de l'initiateur (effets directs) et 2) sur les facteurs explicatifs de l'attitude perçue du suiveur (effets indirects). Les résultats de ces analyses sont présentés dans le tableau 6.

Tableau 6 - Les facteurs explicatifs de l'attitude de l'initiateur et de la prédisposition du partenaire à suivre pour chaque type de couple.

Facteurs explicatifs de la probabilité d'accepter une mutation			Facteurs explicatifs de la prédisposition du partenaire à suivre		
Groupe	Variable	Bêta	Groupe	Variable	Bêta
G1 : "Traditionnel / exceptionnel" R_ajusté = .60 F = 14.74 (p= .000)	prédisposition à suivre statut d'emploi	.53** -.45*	G1 : "Traditionnel / exceptionnel" R_ajusté = .25 F = 6.29 (p= .024)	opportunités d'emploi	.54*
G2 : "Alliés professionnels" R_ajusté = .57 F = 8.95 (p= .005)	prédisposition à suivre revenu conjoint	.43* -.51*	G2 : "Alliés professionnels" R_ajusté = .38 F = 8.40 (p= .014)	opportunités d'emploi	.66*
G3 : "Individu dévoué" R_ajusté = .10 F = 7.09 (p= .010)	prédisposition à suivre	.35*	G3 : "Individu dévoué" R_ajusté = .20 F = 14.08 (p= .000)	attachement local	-.46***
G4 : "conjoint en attente" R_ajusté = .27 F = 10.16 (p= .000)	prédisposition à suivre statut d'emploi	.33** -.41***	G4 : "conjoint en attente" R_ajusté = .32 F = 12.68 (p= .000)	opportunité d'emploi attachement local	.37** -.41***
G5 : "Alliés familiaux" R_ajusté = .22 F = 8.53 (p= .007)	prédisposition à suivre	.50**	G5 : "Alliés familiaux" R_ajusté = .20 F = 7.80 (p= .009)	opportunité d'emploi	.48**

Test t significatif à .001 : *** ; à .01 : ** ; à .05 : *

5. Compte tenu des effectifs dans chacun des groupes, seules les types de règles d'échange ont été retenus. Les groupes sont alors considérés sans tenir compte du sexe de l'individu.

6. Selon le test de Chow qui porte sur les coefficients de régression standardisés et le test proposé par Chandon et Waxin, (2000) qui porte sur les coefficients de régression non standardisés.

7. Pour ces analyses, la contribution du suiveur au revenu du ménage a été réintroduite. En effet, si son impact n'a pas été clairement établi sur l'échantillon global, il s'agit d'une variable dont l'impact a été montré à plusieurs reprises dans la littérature. En outre, nous pouvons raisonnablement penser qu'il est susceptible de varier selon les règles d'échange du couple.

Les résultats obtenus permettent de montrer que les variables liées au suiveur interviennent plus ou moins fortement dans l'explication de l'attitude de l'initiateur et qu'elles peuvent être différentes et/ou avoir un pouvoir explicatif plus ou moins fort selon les règles d'échange du couple auquel appartient l'individu. Ainsi, quand on analyse le pourcentage de variance expliquée dans chacun des groupes, on constate que, toutes choses égales par ailleurs, les variables caractérisant le conjoint n'ont pas la même capacité à prédire l'attitude de l'individu. En effet, près de 60% de la variance de l'attitude des individus en couple "traditionnel/ exceptionnel" et des individus en couple "alliés professionnels" est expliquée par les variables caractérisant leur conjoint. À l'opposé pour les individus "dévoués", les variables retenues n'expliquent que 10% de la variance de l'attitude de l'individu. Par ailleurs, si la prédisposition perçue du conjoint à suivre intervient de manière significative dans tous les groupes, on constate qu'elle intervient plus fortement dans l'explication de l'attitude des individus en couple "alliés familiaux", "alliés professionnels" et "traditionnel/ exceptionnel" que dans celle des individus "dévoués" et en couple "conjoint en attente". Enfin, les variables qui interviennent dans l'explication de l'attitude de l'initiateur et dans l'explication de l'attitude du suiveur ne sont pas identiques et/ou n'ont pas le même pouvoir explicatif selon les règles d'échange du couple de l'individu.

L'analyse des règles d'échange de chaque type de couples permet de comprendre ces différences. En effet, il apparaît que les individus qui accordent le plus de poids, dans la formation de leur attitude, aux éléments relatifs à leur conjoint sont soit des individus qui, tout comme leur conjoint, ne limitent pas leur rôle professionnel et le valorisent fortement ("alliés professionnels") ; soit des individus qui limitent leur rôle professionnel et le valorisent peu en couple avec un conjoint qui ne le limite pas et le valorise fortement ("traditionnel /exceptionnel"). Dans ces deux cas de figure, la mutation pourrait remettre en cause le rôle professionnel du partenaire, rôle qu'il valorise et qu'il n'est pas disposé à limiter. Pour les individus de ces deux groupes, l'attitude perçue du suiveur est d'ailleurs expliquée uniquement par les opportunités d'emploi du conjoint.

Les individus qui accordent le moins de poids dans la formation de leur attitude aux éléments relatifs à leur conjoint sont des individus ne limitant pas leur rôle professionnel (et qui le valorisent fortement) en couple avec un conjoint limitant son rôle professionnel au profit de ses rôles familiaux (individu "dévoué"). On peut alors penser que si les individus dans ce groupe accordent une moindre importance à l'attitude de leur conjoint à l'égard de la mutation et à son statut d'emploi, c'est parce que la remise en cause potentielle du rôle professionnel du partenaire lors d'une mutation est moins conséquente dans les règles d'échange définies entre les conjoint. Dans ce sens, seul l'attachement du conjoint à la localisation dans laquelle il vit explique la perception qu'a l'initiateur de l'attitude de son conjoint à l'égard de la mutation.

Enfin, les individus qui accordent un poids modéré aux caractéristiques et attitudes de leur conjoint sont : soit des individus qui ne limitent pas leur rôle professionnel avec un conjoint qui limite son rôle professionnel tout comme ses rôles familiaux (individu en couple "conjoint en attente") ; soit des individus qui, tout comme leur conjoint, limitent leur rôle professionnel au profit de leurs rôles familiaux (individu en couple "alliés familiaux"). Pour les premiers, l'influence du suiveur dans l'explication de l'attitude de l'initiateur peut être interprétée de manière différente selon l'explication avancée pour comprendre les attitudes du conjoint à l'égard de ses rôles. En effet, dans l'élaboration théorique de la typologie, nous avons donné le qualificatif de "en attente" en posant que la limitation du rôle professionnel du conjoint non compensée par un plus grand investissement dans les rôles familiaux pouvait s'expliquer de deux manières différentes : soit le conjoint limite son rôle professionnel pour faciliter la carrière de l'individu, soit le conjoint est engagé dans des activités extra professionnelles et extra familiales. Néanmoins, les facteurs qui interviennent dans l'explication de l'attitude de l'initiateur, ne nous permettent pas de privilégier l'une ou l'autre de ces interprétations. Pour les seconds, le conjoint est pris en compte dans la formation de l'attitude de l'initiateur uniquement au travers de l'attitude perçue du conjoint à l'égard de la mutation, elle-même expliquée exclusivement par les opportunités alternatives d'emploi du conjoint. À la lumière de ces résultats, on peut penser que ce n'est pas tant le maintien du statut d'emploi du partenaire que le maintien d'une activité professionnelle qui compte. Les règles d'échange dans ce couple reposent en effet sur une limitation du rôle professionnel des deux

conjoint. On peut alors penser que la remise en cause de l'activité professionnelle du conjoint en raison d'une mutation entraînerait une remise en cause, au moins temporaire de l'investissement de l'individu muté dans ses rôles professionnels et familiaux.

Ces résultats montrent que les individus prennent en considération les attitudes de leur conjoint à l'égard de ses rôles professionnels et familiaux dans la formation de leur attitude à l'égard de la mutation et dans leur perception de l'attitude de leur conjoint à l'égard de la mutation. Ils montrent ainsi que l'influence du conjoint dans l'attitude de l'individu peut être mieux comprise en tenant compte des règles d'échange du couple.

Implications et conclusions de la recherche

Les résultats de la recherche présentée ici constituent une première base de réflexion pour comprendre l'influence du conjoint dans les décisions de mutation des individus en couple à double carrière. En effet, notre étude comporte un certain nombre de limites qu'il convient de prendre en considération. Elles ont trait à la nature et à la taille de l'échantillon qui réduisent la validité externe des résultats obtenus. Le type de décision étudiée comporte aussi des biais potentiels. En effet, l'étude des décisions dans le cadre d'un scénario hypothétique, telle qu'elle a été réalisée ici, peut conduire à une certaine superficialité dans les réponses obtenues et mériterait d'être complétée par une étude prenant davantage en compte les caractéristiques de l'offre de mutation. En outre, les résultats obtenus pourraient être enrichis par une analyse des processus de décision de couples ayant eu à prendre des décisions de mutation. Une telle étude permettrait de mieux comprendre les processus d'influence du conjoint dans la décision de l'individu et de l'impact des règles d'échange du couple dans la prise de décision du couple. Pour autant, les résultats de cette recherche nous semble suggérer plusieurs pistes de réflexions utiles à l'amélioration des pratiques de gestion de la mutation des salariés en couple à double carrière et à un enrichissement des connaissances théoriques sur la prise de décision de l'individu face à une proposition de mutation.

Tout d'abord si dans notre étude nous nous sommes centré principalement sur l'influence du suiveur dans les décisions de mutation d'un individu en couple à double carrière, il n'en demeure pas moins vrai que, pour que le processus de décision prenne place dans le couple, l'individu doit être enclin à accepter l'offre qui lui est fait. Dans ce sens et au delà des considérations liées au conjoint, les résultats obtenus montrent que les gestionnaires doivent veiller à renforcer le lien entre aspirations professionnelles de l'individu et mutation, à minimiser le risque perçu de la mobilité et à tenir compte du stade de carrière de l'individu.

En ce qui concerne l'influence du conjoint, les résultats de la recherche montrent que dans la formation de son attitude l'individu intègre l'attitude anticipée de son conjoint et que celle-ci est expliquée par les attitudes perçues du conjoint à l'égard de sa situation professionnelle et de son lieu de vie. Sur le plan théorique, ces résultats invitent à intégrer ces variables dans les modèles de recherche mais aussi à étudier plus largement les facteurs explicatifs de l'attitude du suiveur à l'égard de la mutation. Sur le plan managérial, de tels résultats invitent les gestionnaires à aborder la question de l'attitude du conjoint à l'égard de la mutation et surtout à en analyser les fondements. En effet, ce n'est qu'à cette condition qu'ils pourront proposer des aides significatives pour les conjoints des salariés auxquels une proposition de mutation est faite et ainsi réduire les freins à la mutation liés au suiveur. Pour autant, comme le montrent les recherches réalisées dans le cadre du marketing, des biais dans la perception de l'attitude du conjoint peuvent intervenir (Divard, 1992). Il semble alors que les entreprises gagneraient à intégrer plus largement le conjoint dans les processus de négociation menés avec leurs salariés lorsqu'une mutation est envisagée.

Enfin, les résultats de la recherche montrent que l'importance accordée par l'individu à l'incidence de la mutation pour son conjoint et les éléments pris en compte dans cette évaluation peuvent être différents selon les règles d'échange du couple. Ces résultats invitent les chercheurs tout comme les managers à considérer que les salariés en couple à double carrière ne constituent pas une population homogène. En effet, selon les règles d'échange du couple, la mutation pourra être plus ou moins difficile à gérer et pourra soulever des questions de nature différente. Dans ce sens, la typologie établie peut constituer un outil d'analyse utile. En effet, au delà du fait qu'elle permet de retrouver

les différents types de couples déjà identifiés dans la littérature et de les compléter, elle offre un cadre d'analyse pertinent à la compréhension des décisions de mutation et plus largement des attitudes et comportements des salariés en couple à double carrière. Plus largement, notre étude invite les gestionnaires à tenir compte de la spécificité des contraintes et opportunités de la situation conjugale des salariés en couple à double carrière et abandonner des modèles de gestion des ressources humaines basés sur des normes de comportement remis en cause par les conjoints de ces couples.

Ainsi notre étude tend à montrer que les entreprises ne peuvent améliorer sensiblement leurs pratiques de gestion de la mobilité de leurs salariés en couple à double carrière qu'en prenant en considération des éléments relatifs à leur vie privée. Si une telle pratique soulève les questions d'un retour à une forme de paternalisme dans la gestion des ressources humaines, d'une remise en cause d'une gestion égalitaire garante du collectif de travail au profit d'une gestion plus individualisée des parcours de carrière, elle semble constituer une des seules voies possibles pour une plus grande efficacité dans la gestion de la mobilité des salariés en couple à double carrière et donc dans la mise en œuvre des stratégies organisationnelles.

Bibliographie

Ajzen I., Fishbein M., (1980), "Understanding attitudes and predicting social behavior", Englewood Cliffs, Prentice-Hall.

Amaeta E.S., Cross E.G., Clark J.E., Bobby C.L., (1986), "Assessing the work and family role expectations of career-oriented men and women : the life role salience scales", *Journal of Marriage and the Family*, 48, p. 831.

Bailyn L., (1978), "Accommodation of work to family", in "Working Couples", Rapoport R. & Rapoport R.N., Rutledge & Keagan Paul, London, Haper & Row, New York.

Baron R.M., Kenn, D.A., (1986), "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research : conceptual, strategic and statistical considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 6, p. 1173.

Bielby W.T., Bielby D.D., (1992), "I will follow him: family, ties, gender-role beliefs, and reluctance to relocate for a better job", *American Journal of Sociology*, 97, 5, p. 1241.

Brée J., (1994), *Le comportement du consommateur, Que sais-je?*, PUF, Paris.

Brett J.M., Reilly A. H., (1988), "On the road again : predicting the job transfer decision", *Journal of Applied Psychology*, 73, 4, p. 614.

Brett J.M., Stro, L.K., (1995), "Willingness to relocate internationally", *Human Resource Management*, Fall, 34, 3, p. 405.

Cadin L., Guérin F., Pigeyre F., (1997), "Gestion des ressources humaines : pratique et éléments de théorie", Dunod, Paris.

Cerdin J.L., (1996), "Mobilité internationale des cadres: adaptation et décision d'expatriation", thèse de doctorat en sciences de gestion, université de Toulouse I.

Commeiras N., (1994), "L'intéressement facteur d'implication organisationnelle : une étude empirique", thèse de doctorat en sciences de gestion, IAE, université de Montpellier II.

Corfman K.P., Lehmann D.R., (1987), "Models of cooperative group decision-making and relative influence : an experimental investigation of family purchase decisions", *Journal of Consumer Research*, 14, p. 1.

Divard R., (1992), "Le désaccord et la résolution de conflit dans la prise de décision d'achat au sein du couple", thèse d'université, Institut de gestion de Rennes, université de Rennes 1.

Divard R., (1997), "La dynamique décisionnelle dans le couple", *Recherche et Application en Marketing*, 12, 1, p. 69.

Everaere C., (1997), "Le management de la flexibilité", *Economica*, Paris.

Feldman D.C., Bolino, M.C., (1998), "Moving on out: when are employees willing to follow their organization during corporate relocation ?", *Journal of Organizational Behavior*, 19, p. 275.

Gilbert L.A., (1993), "Two-Careers / One family", *Library of Congress Cataloging-in-Publication Data*, Sage Publications, Inc.

Gould S., Penley L.E., (1985), "A study of the correlates of the willingness to relocate", *Academy of Management Journal*, 28, 2, p. 472.

Greenhaus J.H., Parasuraman S., Granrose C.S., Rabinowitz S., Beutell N.J., (1989), "Sources of work-family conflict among two-career couples", *Journal of Vocational Behavior*, 34, p. 133.

- Hackman J.R., Oldham G.R.**, (1975), "Development of the Job Diagnostic Survey", *Journal of Applied Psychology*, 60, p. 159.
- Hall D.T., Hall F.S.**, (1980), "Stress and the two-career couple", in "Current Concerns in Occupational Stress", Cooper C. & Payne R. (ed.), Wiley, New York, p. 243.
- Kaufman J.C.**, (1995), "Sociologie du couple", Que sais-je ?, PUF, Paris
- Kellerhals J., Troutot P.Y., Lazega E.**, (1993), "Microsociologie de la Famille", Que sais-je ?, PUF, Paris.
- Lawson M.B., Angle H.L.**, (1994), "When organizational relocation means family relocation : an emerging issue for strategic human resource management", *Human Resource Management*, 33, 1, p. 33.
- Markham W.T., Pleck J.H.**, (1986), "Sex and willingness to move for occupational advancement", *Sociological Quarterly*, 27, p. 121. (cités par Wheeler & Miller, 1990).
- Meyer J.P., Allen N.J., Smith C.A.**, (1993), "Commitment to organizations and occupations : extension and test of three-component conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, 78, 4, p. 338.
- Mottay D.**, (1999), "Analyse longitudinale des caractéristiques du travail: les cadres infirmiers dans le contexte de transition hospitalière", thèse de doctorat de sciences de gestion, université de Toulouse I.
- Nelson M.**, (1988), "The resolution of conflict in joint purchase decision by husbands and wives : a review and empirical test", *Advances in Consumer Research*, Association for consumer research, 15, p. 436.
- Neveu J.P.**, (1996), "La Démission du Cadre d'Entreprise. Étude sur l'intention de départ volontaire", *Economica*, Paris.
- Nicholson N., West M.**, (1989), "Transitions, work histories, and careers", in "Handbook of Career Theory", Arthur M.B., Hall, D.T., & Lawrence B.S., Cambridge University Press, p. 182.
- Noe R.A., Steffy B.D., Barber A.E.**, (1988), "An investigation of the factors influencing employee's willingness to accept mobility opportunities", *Personnel Psychology*, 41, p. 559.
- O'Neil J.M., Fishman D.M., Kinsella-Shaw M.**, (1987), "Dual-career couples' career transitions and normative dilemmas : preliminary assessment model", *The Counseling Psychologist*, 15, p. 50.
- Rapoport R., Rapoport R. N.**, (1969), "The dual-career family: a variant pattern and social change", *Human Relations*, 22, p. 3.
- Ribbens B.**, (1994), "Career decision processes of dual-career couples : testing a model of relocation decision making via survey and verbal protocol analysis", Ph.D., The University of Connecticut.
- Rives J.M., West, J.M.**, (1993), "Wife's employment and worker relocation behavior", *The Journal of Socio-economics*, 22, 1, p. 13.
- Rusbult C.E., Farrell, D., Rogers, G., Mainous, A.G.**, (1988), "Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty and neglect: an integrative model of responses to declining job satisfaction", *Academy of Management Journal*, 31, 3, p. 599.
- Savigny X.**, (1993), "Les couples de cadres: enjeux et défis", actes du congrès annuel de l'Association francophone de la gestion des ressources humaines, atelier "Jeunes Chercheurs".
- Schein E.H.**, (1978), "Career dynamics : matching individual and organizational needs", Addison-Wesley publishing Company.
- Sekaran U.**, (1992), "Relations travail-famille, dynamique de couple et design organisationnel", *Gestion*, sept., p. 27.
- Sekaran U., Hall D.T.**, (1989), "Asynchronism in dual-career and family linkages", in "Handbook of Career Theory", Arthur M.B., Hall D.T., & Lawrence B.S., Cambridge University Press, p. 159.
- Shauman K.A., Xie, Y.**, (1996), "Geographic mobility of scientists : Sex differences and family constraints", *Demography*, 33, 4, p. 455.
- Sheth J.N.**, (1974), "A theory of family buying decisions", in "Models of buyer behavior : conceptual, quantitative and empirical", Seth J.N. (ed.), Haper & Row, New York, p. 17.
- Tremblay M., Wills, T., Proulx, C.**, (1995), "Étude des déterminants de l'orientation de carrière et du désir de changement de carrière chez une population d'ingénieurs", actes du congrès annuel de l'Association francophone de la gestion des ressources humaines, p. 530.
- Veiga J.F.**, (1983), "Mobility influences during managerial stages", *Academy of Management Journal*, 26, 1, p. 64.
- Wheeler K.G., Miller, J.G.**, (1990), "The relation of career and family factors to the expressed minimum percentage pay increase required for relocation", *Journal of Management*, 16, 4, p. 825.
- Wiersma U.J.**, (1994), "A taxonomy of behavioral strategies for coping with work-home role conflict", *Human Relations*, 47, 2, p. 211.

