

ÉTUDES
D'ÉCONOMIE
POLITIQUE



Temporalités
SOCIALES,
temps
PRESCRITS, temps
INSTITUTIONNALISÉS

Sous la direction de
Diane-Gabrielle Tremblay



Presses de l'Université du Québec

Temporalités
SOCIALES,
temps
PRESCRITS, temps
INSTITUTIONNALISÉS

Presses de l'Université du Québec

Le Delta I, 2875, boulevard Laurier, bureau 450, Québec (Québec) G1V 2M2

Téléphone : 418 657-4399

Télécopieur : 418 657-2096

Courriel : puq@puq.ca

Internet : www.puq.ca

Diffusion/Distribution :

- CANADA** Prologue inc., 1650, boulevard Lionel-Bertrand, Boisbriand (Québec) J7H 1N7
Tél. : 450 434-0306 / 1 800 363-2864
- FRANCE** AFPU-D – Association française des Presses d'université
Sodis, 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny, 77403 Lagny, France – Tél. : 01 60 07 82 99
- BELGIQUE** Patrimoine SPRL, avenue Milcamps 119, 1030 Bruxelles, Belgique – Tél. : 02 736 68 47
- SUISSE** Servidis SA, Chemin des Chalets 7, 1279 Chavannes-de-Bogis, Suisse – Tél. : 022 960.95.32



La Loi sur le droit d'auteur interdit la reproduction des œuvres sans autorisation des titulaires de droits. Or, la photocopie non autorisée – le « photocopillage » – s'est généralisée, provoquant une baisse des ventes de livres et compromettant la rédaction et la production de nouveaux ouvrages par des professionnels. L'objet du logo apparaissant ci-contre est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit le développement massif du « photocopillage ».

Temporalités
SOCIALES,
temps
PRESCRITS, temps
INSTITUTIONNALISÉS

Sous la direction de
Diane-Gabrielle Tremblay



Presses de l'Université du Québec

**Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives nationales
du Québec et Bibliothèque et Archives Canada**

Vedette principale au titre :

Temporalités sociales, temps prescrits, temps institutionnalisés
(Études d'économie politique ; 26)

Comprend des réf. bibliogr.

ISBN 978-2-7605-3751-4

1. Conciliation travail-vie personnelle. 2. Temps – Aspect social.
3. Travail et familles. 4. Horaires de travail. 5. Milieu de travail.
6. Qualité de la vie. I. Tremblay, Diane-Gabrielle. II. Collection :
Études d'économie politique (Presses de l'Université du Québec) ; 26.

HD4904.25.T45 2013

306.3'6

C2013-940493-7

Les Presses de l'Université du Québec
reconnait l'aide financière du gouvernement du Canada
par l'entremise du Fonds du livre du Canada
et du Conseil des Arts du Canada pour leurs activités d'édition.

Elles remercient également la Société de développement
des entreprises culturelles (SODEC) pour son soutien financier.

Mise en pages

Info 1000 mots

Dépôt légal : 3^e trimestre 2013

- › Bibliothèque et Archives nationales du Québec
- › Bibliothèque et Archives Canada

© 2013 – Presses de l'Université du Québec

Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Imprimé au Canada

Remerciements

Diane-Gabrielle Tremblay

Je souhaite remercier surtout le programme ARUC (Alliance de recherche université-communauté) et le Conseil de recherche en sciences humaines du Canada, grâce auquel l'ARUC sur la gestion des âges et des temps sociaux (<<http://www.teluq.ca/aruc-gats>>), qui est à l'origine du présent ouvrage, est financée.

Je veux aussi remercier l'ensemble des partenaires de l'ARUC, qui participent à ses activités de recherche et ses séminaires, ainsi que l'ensemble des doctorants et postdoctorants, dont les travaux ont alimenté les dynamiques de recherche de l'ARUC au cours des dernières années.

Je souhaite enfin remercier le programme des Chaires de recherche du Canada, car la Chaire de recherche sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir (<www.teluq.ca/chaireecosavoir>) a également permis de financer, au fil des ans, les travaux de doctorants et de postdoctorants sur certains des thèmes traités ici.

Introduction

Diane-Gabrielle Tremblay

L'analyse des temporalités sociales, temps de travail, temps parentaux, temps de loisir et autres, a suscité de plus en plus d'intérêt au cours des dernières années, alors que l'articulation de ces diverses temporalités soulève souvent des questions, voire très souvent aussi diverses difficultés. On observe par ailleurs des degrés de perméabilité variables entre les temporalités associées aux sphères professionnelle, familiale, de loisir, de parentalité ou autres et cette porosité est aussi la source de questionnements dans la recherche.

En effet, les sphères professionnelle et familiale ou personnelle, en particulier, ne peuvent plus être considérées comme des domaines indépendants, mais sont bien des domaines interdépendants (Tremblay, 2012a, 2012b), d'où l'interpénétration des temporalités et les difficultés souvent observées sur ce plan. Ainsi, ce qui se produit dans l'une des sphères aura inévitablement des répercussions dans l'autre. Les recherches indiquent bien que les divers milieux et temps de socialisation constituent un système, mais celui-ci est constitué de sous-systèmes, à savoir les sphères ou sous-systèmes professionnel, familial, parental, personnel et social, qui peuvent être vus comme des sphères autonomes mais qui sont aussi, simultanément, très étroitement liés (Tremblay, Grodent et Linckens, 2011 ; Grodent et Tremblay, 2013). Un changement dans une sphère influe nécessairement sur l'autre, d'où la nécessité de rechercher un arbitrage ou une meilleure articulation entre ces différents sous-systèmes ou temporalités sociales.

Pour certains auteurs, dont Campbell Clark (2001), les frontières entre les différents domaines de la vie peuvent être plus ou moins perméables ou flexibles selon les personnes ou les catégories professionnelles. Cette auteure définit la *perméabilité* comme le degré auquel des composantes d'un domaine pénètrent dans l'autre sphère et Campbell Clark distingue trois formes de frontières ou de perméabilités : spatiales, temporelles et psychologiques (cité dans Tremblay et Genin, 2008a, 2008b).

Une frontière spatiale, comme les murs d'un bureau ou d'une maison, définit l'espace où l'on adopte des comportements relatifs à un domaine. Une frontière temporelle détermine *quand* ces comportements doivent être adoptés (horaires de travail par exemple). Une frontière psychologique est un ensemble de règles élaborées par les individus pour déterminer les émotions, les attitudes et les comportements appropriés à chaque domaine (Campbell Clark, 2001, cité dans Tremblay, Grodent et Linckens, 2011).

Il en découle trois types de perméabilités :

- la perméabilité spatiale, par exemple le fait d'avoir un bureau dédié à son activité professionnelle à domicile, en plus du bureau dans l'entreprise, ce qui est par contre très rare chez les groupes que nous étudions ici ;
- la perméabilité temporelle, par exemple le fait de travailler en dehors des horaires « normaux » (le soir, les week-ends, etc.), que nous retrouverons surtout chez les travailleuses sociales ;
- la perméabilité psychologique, qui renvoie à une forme de débordement (*spillover*).

Compte tenu de l'importance des heures de travail, mais aussi d'autres temporalités qui interviennent dans l'articulation entre vie personnelle et vie professionnelle (Johnson *et al.*, 2001 ; Marshall, 1994), on constate qu'il existe souvent un débordement négatif du travail sur la famille. Cependant, ce débordement peut aussi être *positif* (voir la théorie de l'enrichissement, Kirchmeyer, 1992 ; Tremblay, 2012b). L'idée d'enrichissement mutuel entre travail et « hors-travail » est ancrée dans le modèle de l'expansion (Marks, 1977), qui soutient que l'articulation entre la vie personnelle-familiale et la vie professionnelle conduit davantage à un enrichissement de la personne qu'à des difficultés et des effets négatifs. Ce sont là deux thèses concurrentes, et selon les catégories professionnelles, la situation peut vraisemblablement être différente (Tremblay, 2013, 2012a), la flexibilité étant également différenciée selon la profession (Marquis et Fusulier, 2008).

Bien que cela ne constitue pas la seule approche considérée ici, l'entrée par la profession, ou l'analyse d'un groupe professionnel donné, permet de comprendre comment les professionnels d'un domaine précis (infirmières, travailleuses sociales, policiers ou encore avocats par exemple ; voir Tremblay, 2013, 2012a ; Tremblay et Mascova, 2013) réussissent à concilier leur vie professionnelle et leur vie familiale-personnelle, et comment ils peuvent conjuguer également les temporalités prescrites par l'employeur, les temps de travail nécessaires pour les tâches, les deux temporalités étant parfois en conflit. Si l'on ajoute les temporalités familiales aux temporalités prescrites et temporalités réelles du travail, cela peut se traduire par des perméabilités diverses, de même que par des conflits de temporalités. Selon la nature du travail et de l'ethos professionnel, qui sont différents d'une profession à l'autre, on peut avoir des groupes qui respectent plus ou moins les temps prescrits, surtout lorsqu'il s'agit

de personnes travaillant dans le domaine de la santé et dans celui du relationnel, où les temps prescrits doivent parfois être remis en question, par la force des choses, comme on le verra plus loin dans l'article d'Aubry et Couturier.

L'hypothèse centrale dans ces travaux récents axés sur la profession est que la profession « travaillerait » l'individu dans son rapport avec ses activités de travail, mais aussi hors-travail (Fusulier, 2011¹). Ainsi, on pourrait penser que dans un même contexte professionnel, la régulation de l'articulation de la vie professionnelle et de la vie familiale, et l'utilisation des mesures de conciliation, pourrait varier d'un groupe professionnel à un autre, précisément en raison de l'ethos professionnel différent.

Dans cette perspective, l'entrée par la profession permet de mettre en avant le rôle de la profession considérée alors comme une entité médiatrice des rapports des personnes vis-à-vis de la conciliation travail-famille (Fusulier, 2011), mais aussi des rapports à l'égard des diverses mesures (normes légales, politiques, pratiques d'entreprises, etc.) qui encadrent les liens entre les responsabilités professionnelles et les responsabilités parentales-familiales-personnelles (Tremblay, 2012a). Cette approche centrée sur une profession donnée permet aussi de creuser la notion d'engagement dans le travail, en particulier dans les professions du social, et de voir ce que cela peut induire en ce qui a trait à la conciliation des diverses temporalités, entre vie personnelle-familiale et vie professionnelle. Un certain nombre d'articles présentés dans ces pages adopteront, plus ou moins explicitement, cette approche par la profession, nombre d'entre eux mettant au cœur de l'analyse des temporalités les particularités d'une profession donnée, qu'il s'agisse des chercheurs (Fusulier et del Rio Carral), des vendeuses dans le commerce de détail (Messing *et al.*), des cadres gestionnaires (Grodent, Tremblay et Linckens; Tremblay et Jebli), des préposés aux bénéficiaires (Aubry et Couturier), ou encore des professionnels dans le domaine de la santé (Dodeler et Tremblay).

L'analyse des contraintes temporelles et des dispositifs d'aménagement temporel utilisés par divers groupes permet de comprendre pourquoi certaines modalités peuvent être utilisées ou pas dans certains milieux, ainsi que les médiations et les choix faits par ces individus, dans différentes professions ou divers groupes professionnels. Fusulier (2011) rappelle notamment qu'entre les programmes institutionnels et les comportements des individus, on trouve un espace de médiation où s'articulent divers espaces sociaux qui ont une incidence sur le choix des individus d'utiliser ou non les mesures qui leur sont proposées. On voit bien que cela se pose pour la conciliation entre vie personnelle-familiale et professionnelle comme des travaux antérieurs l'ont montré (Fusulier, 2011; Tremblay, 2012a), mais les articles inclus ici montrent aussi que cela peut jouer

1. Voir aussi l'introduction au numéro 18 d'*Enfances, familles, générations* (2013) signée par Bernard Fusulier et Diane-Gabrielle Tremblay, qui coordonnent ce numéro, <<http://www.erudit.org/revue/efg/thematique.html>>, consulté le 18 février 2013.

dans la gestion des temps prescrits et des temps réels, arrangés ou réorganisés par les individus dans le cadre de leur travail, particulièrement dans les professions de soins, de santé et du relationnel.

De fait, sans oublier bien sûr qu'il y a des aménagements et des arrangements individuels, les textes réunis ici montrent bien comment la dimension sociale plus large (incluant notamment les règles et les normes nationales), mais aussi les règles et les normes des milieux professionnels viennent influencer sur l'usage des dispositifs, sur l'organisation des temps prescrits-réels et les modes de conciliation. Alors que d'autres travaux ont permis de montrer le rôle de l'organisation et du soutien organisationnel à l'égard de la conciliation (Tremblay, Larivière et Chamahian, 2012), il s'agit ici très souvent d'une autre forme de médiation, non plus celle de l'organisation, mais bien celle du groupe professionnel, dont l'influence est parfois plus difficile à évaluer, et dont plusieurs des travaux présentés ici rendent compte.

Ainsi, cette approche centrée sur diverses professions permet de mettre en évidence les effets de l'appartenance professionnelle sur la façon dont les personnes vont tenter de s'arranger avec les temps prescrits par l'organisation, de créer une médiation entre ces temporalités prescrites et la réalité du travail devant être réalisé.

Les articles réunis ici mettent aussi en évidence l'importance des tensions reliées aux conflits entre temps prescrits et temps réels, entre temps prescrits et aspirations à faire un « bon travail », entre les règles de prescriptions et les arrangements individuels face à ces prescriptions.

Si cela se voit dans l'organisation des temporalités à un moment donné dans la vie d'un individu ou d'une profession, cela s'observe aussi sur l'ensemble du parcours professionnel et, sur ce plan, les travaux réunis ici sur les fins de carrière et la retraite nous permettent d'aborder cette dimension, par une analyse portant sur l'ensemble du parcours de vie, dans une approche diachronique.

Ainsi, certains articles plaident effectivement pour la remise en question des approches centrées sur des périodes ou des âges précis, la période de conciliation des temps sociaux de jeunes familles se distinguant de celle de la fin de carrière. Les travaux de Dodeler et Tremblay donnent notamment une vision centrée sur l'ensemble du parcours de vie, appelant bien sûr à une appréhension particulière de la fin de carrière, mais sans isoler de l'ensemble de la vie active les conditions de celles-ci qui conduisent à des besoins, des aspirations et des pratiques différentes en fin de carrière, précisément en raison de la trajectoire antérieure. Barrère-Maurisson indique pour sa part que l'intergénérationnel prendrait plus de place dans nos sociétés, notamment en raison du recul de l'État-providence, qui appelle les familles à jouer un rôle important, et ce, tant à l'endroit des enfants que des ascendants. Les solidarités entre générations apparaissent ainsi plus importantes aujourd'hui et pour les années à venir.

Étant donné ces nouvelles réalités des temporalités sociales, des situations générationnelles et des régimes d'État-providence, des adaptations importantes sont en cours ou souhaitées, les évolutions variant selon les sociétés. Quoi qu'il en soit, ces transformations interrogent bien sûr l'action de l'entreprise, un deuxième acteur fortement interpellé, au-delà de l'État, comme le montrent un bon nombre d'articles ici réunis. Passons donc maintenant à la présentation de ceux-ci.

CONCILIATION EMPLOI-FAMILLE, TEMPS PRESCRITS ET TEMPS RÉELS

Le premier article de cet ouvrage, celui d'Ariane Ollier-Malaterre, s'intéresse aux pratiques contemporaines d'harmonisation travail-hors-travail proposées par les employeurs, telles que la flexibilité spatio-temporelle du travail et les ressources visant à faciliter la vie hors-travail. L'auteure note que ces pratiques sont souvent présentées dans les médias comme « nouvelles », alors qu'à son avis elles ont pourtant des racines historiques, notamment des racines paternalistes dans certains cas.

L'auteure s'interroge sur la manière de comprendre et de classer ces pratiques. Elle se demande s'il suffit de dire, comme c'est souvent affirmé, qu'il s'agit des « nouveaux habits de l'empereur » du paternalisme ? L'auteure revient ainsi sur l'analyse fondatrice développée par Rosabeth Moss Kanter, sur les trois modes historiques de réponse des organisations à la vie hors-travail de leurs membres. En effet, pour Kanter, l'entreprise a développé trois modes de gestion de la famille qui ne sont pas mutuellement exclusifs, soit :

- l'incorporation de la famille pour qu'elle serve les objectifs et les intérêts de l'organisation ;
- la relégation de la famille en dehors du périmètre du travail ;
- et la substitution à la famille, ou encore son absorption.

L'auteure montre qu'au-delà du débat sur les similarités et les différences entre paternalisme et pratiques d'harmonisation, ces dernières peuvent se comprendre comme une véritable « gestion » de la vie hors-travail des salariés par les organisations.

L'article suivant, de Diane-Gabrielle Tremblay et Elmustapha Najem, présente une analyse des données canadiennes de l'enquête sur le milieu de travail et les employés, une des rares enquêtes représentatives de la population canadienne (secteur privé) présentant des données sur certaines mesures pouvant favoriser la conciliation emploi-famille, mais aussi des données plus générales sur le temps de travail et les aspirations en la matière. L'enquête montre qu'un bon quart des travailleuses et travailleurs canadiens déclare réaliser un certain nombre d'heures à domicile, ce qui pourrait théoriquement favoriser la conciliation, mais peut aussi être source d'empiètement sur la vie

privée. De fait, la plupart le font en raison des exigences du travail, et très peu pour des motifs familiaux, de sorte qu'il semble que le travail soit plus souvent qu'autrement source d'empiètement sur la vie personnelle et familiale que source de conciliation, du moins selon ces données. On assisterait ici à un débordement du travail sur la vie personnelle, au lieu d'une pratique qui offre à l'individu plus de flexibilité dans l'organisation de son temps de vie. Les gestionnaires et les professionnels sont les groupes les plus touchés par ce débordement, mais d'autres catégories le sont également. Les données indiquent aussi que plusieurs individus souhaiteraient réduire leurs heures de travail pour des motifs de stress créé par celui-ci.

L'analyse montre aussi que les mesures que nous considérons comme étant des mesures de conciliation, soit le soutien au service de garde pour enfants et aux personnes âgées, ne sont pas très largement diffusées et qu'elles ne sont pas nécessairement offertes davantage aux personnes avec enfants ou proches aidants, qui en ont pourtant plus besoin. Alors qu'il est question souvent de la conciliation de manière globale, ces analyses permettent aussi de mettre en évidence l'intérêt d'une approche fondée sur le parcours de vie, et les changements dans les souhaits en matière d'aménagement du temps de travail tout au long du parcours de vie et de carrière. Les auteurs mettent aussi de l'avant l'intérêt d'une approche par la catégorie professionnelle, puisque les données illustrent encore la diversité des situations et des aspirations des divers groupes.

Bernard Fusulier et Maria del Rio Carral s'intéressent pour leur part à l'interférence entre carrière scientifique et vie privée chez les chercheurs en début de parcours professionnel. Étudiant un groupe propre au contexte de la Belgique, soit les chargés de recherche du Fonds national de la recherche scientifique (FNRS), ils montrent comment ce groupe est particulièrement touché par la problématique de l'interférence vie professionnelle-vie privée. En effet, il s'agit de chercheurs très qualifiés, détenteurs d'un doctorat, qui espèrent faire une carrière au sein du champ universitaire. S'ils ont la chance d'obtenir des contrats de postdoctorat assez longs par rapport à ce que l'on trouve généralement ailleurs (ils ont de trois à six ans, alors qu'on observe plus souvent un an ou deux de postdoctorat), ils sont cependant dans une situation d'emploi à durée déterminée et le contexte universitaire impose une forte concurrence interindividuelle pour des postes réguliers. Ces postes étant rares, les jeunes chercheurs doivent maintenir une productivité individuelle importante pour tenter de s'assurer un poste, sans qu'un consensus général n'existe sur les critères de détermination de la « valeur » du chercheur. Cela a des conséquences plus importantes pour les femmes que pour les hommes, puisque ce sont plus souvent elles qui assument le poids de la famille. Les auteurs plaident pour des correctifs à ce régime, invitant à considérer non seulement la production en termes de publication de ces jeunes chercheurs, mais à les voir aussi comme des professionnels capables de transmettre des connaissances, de porter et de gérer des projets collectifs, d'assumer des responsabilités administratives et de gestionnaires, de répondre aux sollicitations de la société, etc. Les auteurs invitent à une reconnaissance de cette multi-dimensionnalité des compétences

acquises par ces jeunes chercheurs, ce qui pourrait leur permettre d'envisager d'autres types de postes, possiblement des postes de chercheurs hors-université ou d'autres postes professionnels au sein de la société, puisque tous ne peuvent de toute évidence pas voir leurs aspirations satisfaites au sein de l'université.

Le texte suivant, de Karen Messing, France Tissot, Vanessa Couture et Stephanie Bernstein, se penche sur les horaires de travail dans le commerce de détail. L'article montre que les horaires observés dans ce domaine peuvent rendre la conciliation plus (ou moins) difficile. Les auteures, ergonomes et juristes, se sont donc intéressées à une grande entreprise du secteur du commerce de détail. Elles ont donc fait des observations et réalisé des entrevues dans des magasins, examiné les conventions collectives et étudié par questionnaire les choix d'horaire et les heures effectivement travaillées de 302 femmes et 248 hommes employés dans sept magasins d'une chaîne de commerces de détail. Dans cette organisation, les horaires sont générés par des logiciels qui tiennent compte de la variation dans les prévisions de vente, de sorte que les horaires qui en résultent sont variables et imprévisibles, et imposent au personnel des efforts considérables de conciliation. La recherche a tenté de déterminer s'il serait souhaitable d'inclure les préférences d'horaire des personnes employées dans le logiciel qui élabore les horaires. Ainsi, les auteures ont pu identifier certains déterminants d'une difficulté à concilier le travail et la vie personnelle chez les femmes et chez les hommes. Elles ont aussi pu établir une association entre l'insatisfaction avec le présent emploi et la difficulté perçue de la conciliation, l'insatisfaction créée par le nombre d'heures travaillées, et l'iniquité perçue dans la gestion des horaires. Elles ont aussi constaté que les préférences des personnes employées pour certains aspects des horaires (régularité, durée des quarts, etc.) étaient suffisamment diversifiées pour qu'elles puissent être introduites dans le système informatique destiné à produire les horaires. Par contre, les auteures concluent qu'il serait souhaitable de s'intéresser aussi aux statuts d'emplois, à la limitation du nombre d'employés, au problème du court délai d'affichage des horaires, et enfin à l'allongement des plages d'ouverture des magasins.

TEMPS PRESCRITS ET TEMPS RÉELS DANS DIVERS MILIEUX

Les articles suivants portent plus particulièrement sur les temps prescrits par les organisations et les temps réels que l'on peut observer dans divers milieux de travail. Les travaux de recherche des dernières années ont souvent mis en question l'importance de l'écart entre les prescriptions, ou règles prescriptives liées au travail, et la réalité du travail concret avec ses contraintes; plusieurs articles concourent ici à confirmer cette hypothèse.

L'article de Françoise Grodent, Diane-Gabrielle Tremblay et Aurélie Linckens cherche à vérifier dans quelle mesure les cadres subissent des contraintes et se voient imposer une certaine porosité des temps sociaux, entre

leur vie personnelle et professionnelle, mais aussi dans quelle mesure cela peut s'expliquer par leur identité professionnelle de cadre et, surtout, comment il pourrait y avoir une différenciation selon les niveaux de responsabilités. En effet, si certains auteurs se sont déjà intéressés aux temporalités de travail des cadres, on s'est jusqu'ici peu penché, surtout au Québec, sur la perméabilité de leurs temps sociaux et encore moins sur les différences qui pourraient exister en cette matière à l'intérieur même du groupe des cadres. Les auteurs s'intéressent donc à la perméabilité ou à la porosité entre les temps de travail et les temps personnels ou familiaux, mais aussi plus généralement au temps de travail, à l'implication professionnelle et aux temporalités sociales quotidiennes des cadres. Le choix de mener la recherche sur le groupe des cadres est justifié par l'analyse des résultats obtenus de certaines études, pour la plupart françaises, faisant état d'une relation conflictuelle et problématique entre le temps et le travail de cette catégorie socio-professionnelle, ainsi que la complexité de leurs temporalités, souvent perturbées par les réunions et la gestion des courriers électroniques. Les auteurs cherchent à déterminer dans quelle mesure la profession et l'identité de cadre pourraient influencer sur leur engagement professionnel et, de ce fait, sur leurs temporalités sociales, et ce, en tentant de voir s'il existe des différences selon leur niveau hiérarchique. Les auteurs mettent ainsi en évidence le rôle que joue le degré de responsabilités dans le rapport observé entre le temps et le travail des gestionnaires de différents niveaux de gestion d'une société de transport. La mise en évidence de différenciations associées au niveau de gestion constitue un apport intéressant aux recherches sur les cadres, qui distinguent rarement les divers niveaux de responsabilité, qui sont pourtant fort différents.

L'article de François Aubry et Yves Couturier porte quant à lui sur les contraintes temporelles vécues par les préposés aux bénéficiaires en CHSLD (centre hospitalier de soins de longue durée). À partir d'une étude qualitative réalisée au Québec, les auteurs montrent que les préposés aux bénéficiaires travaillant dans les organisations gériatriques doivent respecter des normes temporelles contradictoires. Ces contraintes trouvent leur source dans l'écart entre deux règles prescriptives que le personnel doit respecter : d'une part, il s'agit de règles quantitatives en termes de charge de travail et, d'autre part, ce sont des règles qualitatives associées aux pratiques d'assistance idéales, prescrites notamment dans le cadre de l'approche Milieu de vie du ministère de la Santé et des Services sociaux. Par contre, les auteurs ont observé que le collectif de travail des préposés permet à chacun des membres d'utiliser les stratégies de régulation nécessaires afin de maîtriser ces enjeux. Cependant, du fait de la situation actuelle d'intensification du travail vécue dans les organisations et de la fragilisation dangereuse des collectifs, ces stratégies de régulation viennent occulter l'importance de la création et de l'usage des stratégies relatives à la santé et sécurité au travail, pourtant indispensables dans des situations professionnelles contraignantes. Les auteurs montrent que les contraintes temporelles et les temps prescrits par l'organisation constituent un facteur de fragilisation de la santé au travail des préposés aux bénéficiaires en CHSLD.

L'article de Marco Alberio et Diane-Gabrielle Tremblay examine la dimension temporelle du parcours des jeunes qui font des stages dans des entreprises d'insertion au Québec. Les auteurs traitent de l'importance et du rôle du temps – temps de vie et temps prescrit – dans les parcours d'intégration socio-professionnelle de ces jeunes et montrent comment le temps peut représenter une dimension décisive dans la reproduction des inégalités sociales (organisation et mode de vie selon des horaires propres, par exemple, au quartier et à la famille, et non alignés aux exigences du marché du travail), de même qu'un obstacle potentiel à la réussite de l'insertion socio-professionnelle.

Ils illustrent comment le temps et l'intégration socio-professionnelle constituent des outils de socialisation soumis aux exigences temporelles du marché du travail et illustrent les manifestations des diverses temporalités dans ce parcours. Malgré les défis importants associés aux prescriptions et aux enjeux temporels liés à la production ou à l'offre de services dans les entreprises d'insertion, ces dernières arrivent tout de même à bien fonctionner dans ce contexte et à donner aux jeunes un apprentissage important relatif à la dimension temporelle des exigences du marché du travail.

LES ÂGES, LES FINS DE CARRIÈRE ET LES PARCOURS DE VIE

Marie-Agnès Barrère-Maurisson part du constat que l'emploi des travailleurs âgés (les «seniors», disent-ils en France) est un des enjeux des prochaines années dans nos sociétés développées. Il est vrai que ce groupe sera de plus en plus nombreux, à la fois pour des raisons démographiques et en raison du recul de l'âge de la retraite. C'est notamment le cas pour les femmes en particulier en France. De ce fait, les entreprises vont être plus souvent confrontées à la question des conditions d'emploi des travailleurs âgés qui, très souvent, doivent assumer la charge, partielle ou plus importante, de leurs propres parents âgés. Cette charge familiale vient alors souvent s'ajouter à celle qu'ils assument déjà auprès de leurs petits-enfants, ou encore de leurs enfants. Les personnes actives de plus de 50 ou 55 ans ont donc une charge importante de travail domestique qu'elles effectuent pour autrui, en particulier pour la famille élargie, mais parfois aussi pour des amis ou des proches, et ce, alors même que leur propre état de santé peut parfois commencer à se dégrader ou parce qu'elles se fatiguent tout simplement plus rapidement.

L'article de Marie-Agnès Barrère-Maurisson analyse donc les incidences de tous ces phénomènes sur les conditions d'emploi des «seniors» actifs. L'auteure se penche premièrement sur l'effet de ces réalités sur les pratiques des entreprises en termes de gestion et d'aménagement des temps. Puis, elle s'intéresse à la situation observée du côté des salariés, en ce qui concerne les pratiques de gestion des temps personnels : temps de travail, temps domestique,

« temps grand-parental » et « temps de solidarité intergénérationnelle ». Elle conclut en indiquant que nous entrons sans doute dans une ère de « générationnalisme », une ère centrée sur la préservation des solidarités entre générations.

Dans l'article suivant, Nadia Lazzari Dodeler et Diane-Gabrielle Tremblay se penchent sur l'âge, la relève et la mobilité professionnelle dans le secteur de la santé. Les auteures cherchent à identifier les mesures favorisant l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre professionnelle dans le secteur de la santé. Les organisations évoluent dans un contexte en constante mutation et doivent s'adapter continuellement en veillant à retenir leurs meilleurs employés et à en attirer d'autres, et la situation est particulièrement difficile dans le secteur de la santé au Québec, comme dans nombre d'autres pays. L'article traite ici de la situation des professionnels en réadaptation physique, tels que les physiothérapeutes et les ergothérapeutes, qui semblent être de plus en plus en pénurie dans diverses agences régionales de la santé. L'article montre que les pratiques de gestion des ressources humaines induisent des comportements se traduisant chez plusieurs par l'abandon prématuré de cette profession et de ce milieu de travail, jugé difficile, pour aller vers des postes non cliniques. Outre cette mobilité interne, on observe aussi parfois des mobilités externes, les professionnels choisissant de partir travailler dans un milieu connexe pour vivre, en quelque sorte, un nouveau départ de carrière. Dans certains cas, ils préparent ce départ plusieurs années à l'avance, en travaillant un nombre limité de jours dans leur milieu premier, quatre jours par exemple, puis une journée par semaine dans un autre milieu, où ils pourront parfois se faire une deuxième carrière par la suite, après avoir pris une retraite ou une préretraite de leur premier emploi dans la santé. C'est là un résultat particulièrement intéressant de la recherche. En effet, les auteures constatent qu'en raison des difficultés présentes dans le milieu de la santé (pénurie de main-d'œuvre, intensité du travail, stress), les carrières se gèrent d'une manière originale puisque les professionnels n'occupent pas qu'un seul emploi, mais font souvent aussi autre chose – fréquemment dans l'enseignement. Ils peuvent ainsi se préparer une deuxième carrière puisqu'ils semblent vouloir faire cela en fin de carrière. Cela est très intéressant car nous avons constaté dans d'autres recherches (dont Tremblay et Jebli dans cet ouvrage) que plusieurs personnes aimeraient pouvoir faire autre chose en fin de carrière pour rester plus longtemps en emploi, mais dans la plupart des emplois ou professions, il est difficile de combiner deux emplois ou deux activités, voire deux types de fonctions ou de tâches en vue de la fin de carrière. Ainsi se pose donc la question des « nouvelles retraites et fins de carrière » qui se traduisent parfois, comme ici, par une articulation de la retraite et d'un deuxième emploi, celui-ci étant toutefois envisagé comme un emploi choisi et impliquant généralement un nombre d'heures réduit.

Dans son texte, Siham Abouaissa s'intéresse aux travailleurs vieillissants du secteur du commerce de détail au Québec. Elle souligne que ces employés travaillent généralement selon des horaires atypiques correspondant aux heures d'ouverture des établissements au public. L'auteure note par ailleurs que ce secteur est actuellement en pénurie de main-d'œuvre et que, de ce fait, il recourt

depuis peu aux travailleurs vieillissants pour combler les besoins en effectif dans les magasins. On constate que certaines entreprises appliquent des aménagements du temps de travail pour attirer cette main-d'œuvre vieillissante, mais aussi pour inciter leurs salariés vieillissants à se maintenir en emploi. L'auteure cherche donc à comprendre comment les pratiques d'aménagement du temps de travail ont émergé et se sont développées dans trois magasins d'une grande enseigne du secteur du commerce de détail. Il est intéressant d'observer ici un secteur où les fins de carrière peuvent être difficiles et où se pose donc clairement la question des modalités qui permettent d'inciter à rester en emploi, ainsi que des conditions de travail qui peuvent le favoriser ou au contraire rendre la prolongation de carrière plus difficile. L'auteure se repose aussi sur la théorie de la régulation sociale pour mettre en évidence l'importance des régulations mises en place par l'État comme par l'entreprise et des magasins dans la création et l'application de ces pratiques. Enfin, l'auteure revient sur les effets de l'aménagement du temps de travail sur la décision de maintien en emploi des salariés vieillissants.

Le texte suivant, de Diane-Gabrielle Tremblay et Fedwa Jebli, montre que la retraite attire les cadres, comme bien d'autres catégories professionnelles, et même si l'on affirme souvent que les cadres et les cols blancs sont plus disposés à continuer de travailler que les cols bleus, ils ne sont pas toujours si intéressés à demeurer en emploi. Les auteures montrent qu'ils peuvent toutefois être incités à rester en emploi, mais qu'il faut alors leur offrir la possibilité de combiner travail et retraite, leur permettre d'assumer de nouvelles fonctions comme celles de mentor ou de formateur, offrir de nouveaux aménagements du temps de travail, et aussi leur fournir de la reconnaissance pour leur travail. Plusieurs cadres interviewés indiquent qu'ils resteront à leur poste s'ils se sentent vraiment utiles, s'ils ont l'impression d'être essentiels pour l'organisation. Ces deux aspects de reconnaissance et de sentiment d'utilité ressortent fortement et montrent que si l'organisation ne transforme pas ses pratiques, il sera difficile de retenir les cadres. En effet, la retraite reste très attirante, principalement parce que comme bien d'autres, les cadres de cette organisation disposent d'un bon régime de retraite, à un point tel que certains sont prêts à partir plus tôt, même s'il y a des pénalités, qu'ils jugent minimes. Cela s'inscrit en continuité avec la représentation de la retraite, qui est vue d'abord comme une nouvelle étape de vie qui commence, une occasion de faire des choses qu'ils n'ont pas pu faire suffisamment (voyager, etc.). La majorité des cadres accepteraient toutefois de permettre à l'entreprise de profiter plus longtemps de leur expertise, mais à certaines conditions. Non seulement ne veulent-ils pas faire le même travail, mais ils ne sont pas disposés à investir autant d'heures en fin de carrière. Ils souhaitent pouvoir bénéficier d'un allègement des heures de travail, que ce soit sous forme de temps partiel, ou encore de contrats de six mois leur donnant du temps libre par la suite. L'entreprise étudiée, comme la majorité des organisations, accorde peu d'importance à la planification de la deuxième moitié de carrière (45 et plus) et encore moins à la fin de carrière (60-67 ans). Si les entreprises souhaitent conserver leur main-d'œuvre jusqu'à 60-67 ans, elles

devront sans doute réfléchir aux moyens à mettre en œuvre pour inciter à la prolongation de carrière. C'est là une nouvelle vision de la retraite qui apparaît, une vision reposant sur une coupure moins radicale entre le travail et la retraite, des frontières plus floues entre les deux.

Dominique Cau-Bareille présente une recherche réalisée en France sur les fins de carrière chez les enseignants, aux niveaux primaire et secondaire. En 2008, 30 % des enseignants du primaire quittaient le métier avant d'avoir atteint l'âge de la retraite ; un peu moins au niveau secondaire, les enseignants privilégiant les cessations progressives d'activité. Deux enquêtes menées auprès des enseignants par deux syndicats distincts révélaient également que nombre d'enseignants souhaitaient quitter le métier « dès que possible » et ne se voyaient pas « tenir » au-delà de 57 ans pour ceux exerçant au primaire, 60 ans pour les professeurs du secondaire. Ces départs précoces étaient préoccupants pour les gestionnaires de la fonction publique dans le contexte des réformes portant sur les retraites. L'auteure a ainsi mené une recherche sur les fins de carrière des enseignants afin de voir pourquoi ils quittaient leur emploi si prématurément et elle montre que la santé des salariés et le vécu au travail sont en cause pour expliquer ces aspirations. Les résultats de la recherche soulèvent un questionnement qui dépasse la problématique liée aux enseignants. Les réformes visant à allonger les carrières et à repousser l'âge de départ à la retraite ne posent que rarement la question de la santé des salariés, du vécu au travail et des arbitrages nécessaires pour assurer le maintien en activité. Ils n'intègrent pas non plus dans la réflexion des éléments essentiels tels que le rapport subjectif au travail, la santé au travail, les effets d'usure, qui déterminent le rapport au travail en fin de carrière, et qui permettent de comprendre les départs précoces, l'absentéisme, les problématiques de santé. Comme le souligne l'auteure, toutes ces questions font qu'il est essentiel de multiplier les recherches sur les conditions de l'emploi en fin de carrière. En effet, en dépit des mesures incitatives pour maintenir les anciens en emploi, des phénomènes d'exclusion se mettent en place, à l'initiative des employeurs comme des salariés, les travailleurs vieillissants eux-mêmes pouvant se sentir fragilisés dans leur santé, dans leur rapport au travail, dans le sens que le travail représente, en fin de carrière. Tout comme dans l'article précédent, se pose ici la question du « bien vieillir au travail », avec une nuance supplémentaire dans le cas de cet article : vieillit-on au travail de la même manière selon que l'on est un homme ou une femme ?

Dans le dernier texte, Héléne Eraly montre que la transition emploi-retraite renvoie à un travail identitaire important auquel chacun doit s'adapter selon les ressources dont il dispose : de nouvelles contraintes surviennent, une perception du temps différente se fait jour et le rôle et l'image de soi se transforment. À partir d'une analyse d'un corpus d'entretiens sur la transition identitaire qui s'opère dans ce passage de la vie professionnelle à la retraite, l'auteure étudie comment les individus vivent et gèrent la libération du temps par rapport aux diverses contraintes du travail, et ce, dans le contexte institutionnel belge. Elle met en évidence les divergences qui existent dans les stratégies d'adaptation et dans l'organisation temporelle, en analysant les différentes phases du départ

à la retraite: la prise de décision (ou l'obligation de prendre sa pension), le départ et les premières semaines, le quotidien de la retraite. Elle montre qu'il subsiste à la retraite une nécessité d'articuler (ou tout du moins de négocier) les temps familiaux, de loisirs et de travail domestique. La recherche d'Hélène Eraly est fondée sur l'hypothèse selon laquelle le passage à la retraite, si on l'envisage dans sa dimension identitaire, ne se fait pas brutalement du jour au lendemain. Elle indique qu'il s'agit davantage d'un processus lent, un processus qui commence bien avant le jour du départ et qui se poursuit au-delà de la prise de retraite comme telle. L'auteure met en évidence trois moments clés de ce processus: la préparation de la retraite, le passage effectif et le quotidien de la retraite. Elle souligne l'importance de se préparer à la retraite d'un point de vue pratique, mais aussi du point de vue mental, afin de répondre graduellement aux diverses interrogations – voire aux craintes – qui vont nécessairement apparaître. L'auteure montre comment le passage effectif à la retraite est négocié par chacun et quelles stratégies sont mises en place pour atténuer l'amplitude des changements. Enfin, une fois la transition entamée, c'est le quotidien qui prend le pas. Le temps est alors organisé, les rôles sont définis, l'avenir est pensé et préparé, et de nouvelles contraintes apparaissent, celles-ci étant essentiellement liées à l'organisation familiale (s'occuper des parents âgés et des petits-enfants).

L'ensemble des textes de cet ouvrage permettent donc de bien saisir la diversité des temporalités sociales, mais aussi de voir comment elles sont vécues, de manière différente par les individus, à des âges différents, mais aussi dans divers contextes professionnels et familiaux. Plusieurs textes mettent aussi en évidence l'importance des temps prescrits, non seulement en lien avec des règles de prescription sur le temps de travail hebdomadaire ou mensuel, mais aussi sur l'ensemble du parcours de vie professionnelle. Les temps de la retraite, comme ceux de l'entrée en vie active, sont aussi sous l'emprise de normes et de contraintes sociales, et il est parfois difficile pour les individus tant de se conformer à ces normes que de s'en dégager, lorsqu'ils le souhaitent.

Les temporalités sociales et la porosité des temps sociaux sont une des thématiques centrales des recherches menées dans le cadre de l'ARUC sur la gestion des âges et des temps sociaux. L'ARUC (<<http://www.telug.ca/aruc-gats>>, consulté le 18 février 2013) s'intéresse aux façons dont les temporalités sont vécues par les acteurs (travailleurs, parents, employeurs), mais aussi à la manière dont les conflits temporels peuvent faire l'objet de négociations et de compromis dans les milieux de travail comme dans le milieu familial, et comment, parfois aussi, les temporalités du travail dominant l'ensemble des autres temporalités, au-delà de la volonté des acteurs.

Cet ouvrage réunit des contributions qui permettent de questionner l'organisation des temporalités sociales, les convergences ou divergences selon les secteurs, professions ou pays, les arrangements sociaux autour de ces temporalités, la conciliation entre vie personnelle et professionnelle, ainsi que l'articulation des temps sociaux tout au long de la vie (études, travail, retraite, et imbrication de ces diverses temporalités). Les articles invitent aussi à revoir

le rôle des divers acteurs dans le cadre de la conciliation ou de l'articulation des temps sociaux tout au long du parcours de vie (Tremblay, Larivière et Chamahian, 2012). En effet, comme des travaux antérieurs l'ont démontré (Tremblay, 2005), divers acteurs sont appelés à s'organiser face aux défis présentés par l'exercice de la parentalité dans le contexte du marché du travail actuel. En effet, si l'État est bien sûr appelé à s'engager par ses politiques publiques (congé parental, services de garde notamment), les entreprises sont aussi invitées à le faire, par la voie de mesures d'aménagement du temps de travail, de télétravail ou autres, et les familles doivent de plus en plus intervenir également, notamment dans le contexte de soutien aux proches.

Or si certains services privés existent pour soutenir les familles, les travaux montrent que ce n'est pas tant ce type de mesures (Dodeler et Tremblay, 2011) qui sont recherchées par les salariés, mais plutôt un véritable soutien de l'entreprise, des municipalités et de l'État (Tremblay, 2005, 2012a), bref de l'ensemble des acteurs qui peuvent intervenir et, de préférence, sur l'ensemble du parcours de vie.

BIBLIOGRAPHIE

- CAMPBELL CLARK, S. (2001). « Work cultures and work/family balance », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 58, n° 3, p. 348-365.
- DODELER, N. et D.-G. TREMBLAY (2011). *Analyse de mesures et services en faveur de la conciliation travail-vie personnelle*, Note de recherche n° 2011-1 de l'ARUC sur la gestion des âges et des temps sociaux, Montréal, ARUC-GATS, <<http://www.teluq.uqam.ca/aruc-gats>>, consulté le 18 février 2013.
- FUSULIER, B. (dir.) (2011). *Articuler vie professionnelle et vie familiale. Étude de trois groupes professionnels : les infirmières, les policiers et les assistants sociaux*, Louvain-la-Neuve, Presses universitaires de Louvain.
- GRODENT, F. et D.-G. TREMBLAY (2013, à paraître). « La conciliation vie privée-vie professionnelle des gestionnaires hommes et femmes : le cas d'une société de transport », @GRH.
- JOHNSON, K. L., D. S. LERO et J. A. ROONEY (2001). *Work-Life Compendium 2001. 150 Canadian Statistics on Work, Family & Well-Being*, Center for Families, Work and Well-Being, Ottawa, Développement des ressources humaines.
- KIRCHMEYER, C. (1992). « Nonwork participation and work attitudes: A test of scarcity vs. expansion models of personal resources », *Human Relations*, vol. 45, n° 8, p. 775-795.
- MARKS, S. R. (1977). « Multiple roles and role strain: Some notes on human energy, time and commitment », *American Sociologist Review*, vol. 42, p. 921-936.
- MARQUIS, N. et B. FUSULIER (2008). « La notion de profession à l'épreuve de la flexibilité », *Pensée plurielle*, n° 18, p. 9-19.
- MARSHALL, K. (1994). « Concilier le travail et la famille », *L'emploi et le revenu en perspective*, n° 75-001F au catalogue, Ottawa, Statistique Canada.

- TREMBLAY, D.-G. (2013, à paraître). *Infirmière : vocation, engagement et parcours de vie* (titre préliminaire), Montréal, Éditions du Remue-ménage.
- TREMBLAY, D.-G. (2012a). *Articuler emploi et famille : le rôle du soutien organisationnel au cœur de trois professions*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- TREMBLAY, D.-G. (2012b). *Conciliation emploi-famille et temps sociaux*, 3^e éd., Québec, Presses de l'Université du Québec.
- TREMBLAY, D.-G. (dir.) (2005). *De la conciliation emploi-famille à une politique des temps sociaux!*, Québec, Presses de l'Université du Québec, coll. « Économie politique ».
- TREMBLAY, D.-G. et É. GENIN (2008a). « Money, work-life balance and autonomy: Why do IT professionals choose self-employment? », *Applied Research on Quality of Life*, p. 1-19, <<http://www.springerlink.com/content/hgk331k879n85647/>>, consulté le 18 février 2013.
- TREMBLAY, D.-G. et É. GENIN (2008b). « Permeability between work and non-work: The case of IT self-employed workers », *Canadian Journal of Communication*, vol. 33, n° 4, p. 701-720.
- TREMBLAY, D.-G., F. GRODENT et A. LINCKENS (2011). *Engagement organisationnel, temps de travail et modalités de mise en œuvre de la performance : le cas des cadres d'une grande entreprise québécoise*, Note de recherche n° 2011-14 de l'ARUC sur la gestion des âges et des temps sociaux, Montréal, ARUC-GATS, <<http://www.telug.ca/aruc-gats>>, consulté le 18 février 2013.
- TREMBLAY, D.-G., M. LARIVIÈRE et A. CHAMAHIAN (2012). *Les parcours professionnels des infirmières au Québec : quelques éléments de compréhension du rapport au travail, de la conciliation emploi-famille et des choix de fin de carrière*, Note de recherche n° 2011-13 de l'ARUC sur la gestion des âges et des temps sociaux, <<http://www.telug.ca/aruc-gats>>, consulté le 18 février 2013.
- TREMBLAY, D.-G. et E. MASCOVA (2013). *La conciliation travail-famille chez les avocates et les avocats : l'épreuve de l'expérience vécue!*, Montréal, Éditions du Remue-ménage.

Les organisations et la vie hors-travail de leurs membres

Incorporation, relégation et substitution au fil du temps

Ariane Ollier-Malaterre

Ce texte s'intéresse à un ensemble de pratiques en ressources humaines qui suscite actuellement un vif intérêt chez les employeurs français, et qui est proposé par les employeurs nord-américains et britanniques depuis les années 1980 et 1990, respectivement (Ollier-Malaterre, 2010). Ces pratiques sont constituées de politiques formelles et d'arrangements informels. On admet généralement qu'elles se composent de deux volets (Bailyn, 1993 ; Lewis, 1997) : la flexibilité temporelle et spatiale du travail (horaires flexibles, télétravail, partages de postes, carrières à plusieurs vitesses), et la mise à la disposition des salariés d'un ensemble d'informations, de prestations financières et d'infrastructures pour faciliter la vie hors-travail, notamment dans le domaine des responsabilités familiales (crèches ou garderies, information sur les aides à la dépendance), de la santé (prévention, séminaires), de la vie quotidienne (assistance juridique, logistique et psychologique), de la formation tout au long de la vie, et du bénévolat.

Assez typiquement dans le domaine du management, les pratiques contemporaines d'harmonisation travail-hors-travail sont volontiers présentées dans les médias comme « nouvelles » : si la flexibilité spatio-temporelle du travail est en effet plus récente que les autres pratiques d'harmonisation, l'ensemble de ces pratiques a des racines historiques qui éclairent leur mise en œuvre actuelle par les entreprises.

Comment comprendre ces pratiques ? S'agit-il purement et simplement d'une reviviscence du paternalisme ? Ce texte se fonde sur la distinction apportée par R. M. Kanter entre trois modes historiques de réponse des organisations

à la vie hors-travail de leurs membres et sur un bref rappel historique sur le paternalisme, pour proposer une lecture plus fine et nuancée des pratiques d'harmonisation.

TROIS MODES HISTORIQUES DE RÉPONSE À LA FAMILLE

Dans le premier chapitre de *Work and Family in the United States: A Critical Review and Agenda for Research and Policy* (1977a), R. M. Kanter s'intéresse à la façon dont les organisations telles que les armées, les églises, les sectes et les entreprises canalisent la loyauté de leurs membres. Elle considère que la famille est, pour ces organisations, un pôle de loyauté concurrente qu'il s'agit de neutraliser ou de maîtriser. En effet, les tentatives d'action sur le comportement des membres d'une organisation, qui sont l'essence même de la gestion des ressources humaines, sont limitées par le fait qu'ils appartiennent aussi à des familles.

L'armée ou l'Église catholique ont leurs modalités propres de contrôle de la famille, comme le célibat des prêtres ou les bases militaires. De même les «communes», ces communautés utopiques que Kanter a beaucoup étudiées, sont nombreuses à interdire les relations d'amitié ou d'amour trop exclusives (Kanter, 1972). Pour elle, l'entreprise, elle aussi, a développé trois modes de gestion de la famille¹, non mutuellement exclusifs :

- l'incorporation de la famille pour qu'elle serve les objectifs et les intérêts de l'organisation ;
- la relégation de la famille en dehors du périmètre du travail ;
- et la substitution à la famille, ou encore son absorption.

Si les premières organisations industrielles «incorporent» les familles pour faciliter le recrutement, la formation et la discipline, les influences des systèmes familiaux sont ensuite démantelées au profit d'une gestion moderne. En raison de la modernisation de la gestion et de la standardisation du travail, les entreprises adoptent deux modes de contrôle de la famille qui tendent au contraire à l'exclure : celui de la «relégation», qui semble ignorer la vie hors-travail de l'individu et ses possibles effets sur son travail (le mythe de la séparation), et celui de la «substitution», dans lequel l'entreprise fournit des services qui relèvent habituellement de la famille et de la communauté, dans une approche que Kanter qualifie de paternaliste².

1. Dans le texte cité plus haut (1977a), R. M. Kanter distingue en fait deux modes de gestion de la famille, l'incorporation et l'exclusion, et subdivise l'exclusion en relégation et substitution. À la lumière des lectures postérieures proposées par Hall et Richter (1988) et Kirchmeyer (1995), j'ai préféré présenter directement ces trois modes.

2. Ses mots exacts sont : «*to swallow up the family in paternalistic company town and welfare programs*» (Kanter 1977a, p. 17).

BREF RAPPEL HISTORIQUE SUR LE PATERNALISME

Le mot *paternalisme* n'est apparu qu'en 1881, dans le *Chigago Times* du 11 juin (de Bry, 1980). Il n'a été largement employé en France qu'à la fin du XIX^e siècle, pour éviter le mot *patronage* déjà suspect, et lié à la religion chrétienne³ (Noiriél, 1988; Debouzy, 1988a; Frey, 1995). Le paternalisme est une forme patriarcale d'organisation économique dans laquelle le chef de famille est à la fois le père et le maître de ceux qui travaillent sous ses ordres, une relation de soumission en contrepartie d'une certaine protection (de Bry et Ollier-Malaterre, 2006). Pour Françoise de Bry (2003), il s'agit d'une attitude morale universelle et récurrente, qui s'est manifestée dans l'Antiquité et sous l'Empire romain, puis par la voie des corporations, des X^e et XIX^e siècles, et qui trouve encore de nouvelles formes au XX^e siècle.

Dans les industries, le paternalisme se développe d'abord en Angleterre, berceau de la révolution industrielle depuis 1750 (Stearns, 1993). Des approches dites paternalistes y sont relevées dès le début du XIX^e siècle, par exemple dans l'industrie de la soie (usines Courtauld de Halstead dans le nord-est de l'Essex, Lown, 1988). Le paternalisme gagne ensuite la Belgique où les premières «maisons de famille» sont construites en 1818 dans une houillère près de Mons (Frey, 1995), puis la France au même moment environ que les États-Unis: André Koechlin, maire de Mulhouse et grand industriel, fait bâtir les premiers logements ouvriers en 1835 (Frey, 1995), tandis que la filature de coton Amoskeag en Nouvelle-Angleterre s'établit en 1838 à Manchester, construisant elle aussi des logements (Hareven et Langenbach, 1978). Le paternalisme se développe progressivement pour atteindre son apogée entre les années 1880 et les années 1920: en France, principalement dans l'Alsace protestante et franc-maçonne, en Lorraine, ainsi que dans le nord et le sud-ouest de la France (de Bry, 1980); aux États-Unis, sous la forme du capitalisme-providence («*welfare capitalism*»), dont les pionniers les plus connus sont les filatures Lowell et Amoskeag du Massachusetts, Ford City sur la Connecticut River, Pullman City dans l'Illinois, les cordonneries Endicott Johnson dans l'État de New York (Zahavi, 1983), et H. J. Heinz Co. à Pittsburgh (Kanter, 1977a). Le paternalisme n'est en réalité le fait que d'une minorité d'entreprises (Debouzy, 1988a), principalement dans les industries textiles, les mines, la métallurgie et les chemins de fer (Ballet et de Bry, 2001).

Le paternalisme français du XIX^e et du début du XX^e siècles revêt trois aspects (de Bry, 1980):

- le paternalisme matériel se caractérise par un réseau d'institutions qui accompagnent le salarié et sa famille, du berceau à la tombe, dans les formes les plus développées;

3. Au XIX^e siècle, le terme usuel est celui de «patronage» (Noiriél, 1988). Cette précision étant faite, je prends le parti de faciliter la lecture en employant «paternalisme» pour désigner à la fois le patronage industriel du XIX^e siècle et le paternalisme du XX^e siècle.

- le paternalisme moral se manifeste par une intervention dans la vie privée même de l'individu et prend souvent un caractère religieux;
- et le paternalisme politique voit l'industriel, sa famille, voire ses proches collaborateurs détenir des mandats politiques et professionnels.

L'aspect matériel du paternalisme est bien connu : il englobe le logement, la nourriture (la « Goutte de lait » pour les nourrissons, les ventes de produits à prix coûtant, les salaires versés en bons de l'économat, les fruits et légumes des jardins ouvriers comme appoint au salaire, les repas des pensionnats d'usine), les vêtements et le chauffage pour les plus pauvres (dans certaines usines comme Amoskeag, les unités de charité envoyaient des paniers de nourriture, des vêtements et du charbon), les soins médicaux et la prévoyance (prise en charge des frais d'infirmières et de pharmacie pour les femmes enceintes, salles d'accouchement, caisses de secours mutuel, caisses de retraite ou, à défaut, petits travaux adaptés à la retraite et rémunérés de façon fixe) et, enfin, la garde des enfants, avec les salles d'asile et les jardins d'enfants.

Mais c'est l'aspect moral qui est le « moteur » du paternalisme français (Ballet et de Bry, 2001). Bien qu'il existe des patrons catholiques de gauche, notamment dans le « Groupe de l'Avenir », favorables à l'intervention de l'État, le paternalisme de ce siècle est essentiellement conservateur, proche du pape et de l'empereur, et prônant le retour aux corporations (Frédéric Le Play, Albert de Mun, La Tour du Pin). L'Encyclique *Rerum Novarum*, publiée par le pape Léon XIII en 1891, prône ainsi les « remèdes chrétiens » à la misère ouvrière. La classe ouvrière, classe « dangereuse », doit être éduquée et moralisée, amenée progressivement à l'état adulte de façon à mener une vie saine et convenable. Les ouvriers sont tenus pour responsables de leur misère : ainsi le docteur Villermé, dans son *Tableau de l'état physique et moral des ouvriers employés dans les manufactures de coton, de laine et de soie* de 1840, note que les ouvriers les mieux payés restent miséreux car ils « boivent » leur salaire au cabaret. Si un certain amalgame est fait entre ouvrier et pauvre, indigent et délinquant (Ballet et de Bry, 2001), c'est que le salariat n'est pas, au XIX^e siècle, une situation socialement valorisée : l'artisan ruiné, le compagnon qui n'avait pas réussi à devenir maître, le maître déchu, le tenancier que sa terre ne nourrissait plus « tombaient » dans le salariat quand ils n'avaient plus rien d'autre que la force de leurs bras à louer (Castel, 1995). Les pratiques paternalistes les plus poussées sont les « usines-fortresses » et les « usines-villes » (Gaudemar, 1982), comme les « couvents industriels » dans lesquels les ouvrières sont encadrées par des contremaîtresses et des diaconesses, ou par « les petites sœurs des ouvriers ». L'ouvrier est traité comme un enfant qu'il convient de mettre en tutelle, même après le suffrage universel de 1848, puisqu'on va voter en groupe, fanfare en tête (Ballet et de Bry, 2001).

Outre-Atlantique, les patrons américains mettent en place des institutions sociales comparables à celles des industriels français. Les filatures fonctionnent d'abord, dans la première moitié du XIX^e siècle, avec la main-d'œuvre des filles des familles rurales qui viennent travailler à l'usine, quelques années

avant de se marier. Pour rassurer les familles, l'usine est très puritaine (Hareven et Langenbach, 1978) : couvre-feu à 22 h, fréquentation assidue de l'église, interdiction des visites masculines et de la consommation d'alcool. Par la suite, lorsque l'immigration amorcée dans les années 1850 et 1860 s'intensifie, ce sont des familles entières qui constituent la main-d'œuvre. Les ouvriers ont alors l'obligation d'aller à l'église et à l'école du dimanche, et les contremaîtres sont responsables de la conduite de leur équipe dans et en dehors de l'usine. Pour éradiquer les taudis urbains, l'industriel Pullman crée en 1880 Pullman City, où doivent régner propreté, sobriété, ordre, frugalité, industrie et esthétique. Dans d'autres industries, telles que The Kohler Company, l'accent est mis sur l'américanisation des immigrants, orchestrée par des cours de langue, de civisme et d'histoire (Guzzo *et al.*, 1992). Les statistiques américaines estiment qu'au moins 15 % des salariés dans le secteur de la production sont touchés par des pratiques paternalistes à la fin des années 1920, au plus fort du développement de ce secteur (Moriguchi, 2005).

LES PRATIQUES D'HARMONISATION SONT, COMME LE PATERNALISME, UN MODE D'INCORPORATION DE LA FAMILLE ET DE SUBSTITUTION À LA FAMILLE

Le paternalisme incorpore la famille et s'y substitue

Cette analyse permet une nouvelle lecture du paternalisme, dans les pays qui nous intéressent.

Le paternalisme incorpore la famille

L'incorporation de la famille est manifeste dans l'utilisation qui en est faite pour recruter la main-d'œuvre : aux débuts de l'industrialisation, ce sont des familles entières que l'on recrute. Le travail est encore artisanal et les unités de production de petite taille ; les usines se développent en partie grâce à l'immigration de familles rurales appauvries : des Irlandais au Royaume-Uni (Thompson, 1963), des Italiens, des Polonais, des Slovaques en France (Noiriel, 1988), des immigrés venus de toute l'Europe et aussi des Québécois, aux États-Unis (Hareven, 1982).

La famille exerce alors un certain contrôle sur l'offre de main-d'œuvre, et joue un rôle clé dans la formation, la socialisation professionnelle des travailleurs, et le maintien de la discipline. Un tisserand anglais au début du XIX^e, par exemple, recrute couramment les membres de sa famille, et les paie souvent sur son propre salaire. C'est lui qui forme ses enfants à partir de l'âge de huit ou neuf ans, et assure le bon déroulement du travail (Kanter, 1977a). Les recrutements familiaux permettent de contrôler le comportement des nouveaux venus au travail, et notamment de limiter le militantisme, car les nouveaux embauchés évitent de mettre leurs proches en difficulté. Les liens ethniques persistent, parmi les ouvriers immigrés, après la professionnalisation de la

fonction « Personnel ». Ainsi chez Amoskeag, qui crée en 1910 un bureau de l'emploi pour enregistrer dans des fiches individuelles les mouvements du personnel, les travailleurs s'adressent directement à leur contremaître pour faire embaucher leurs proches (Hareven, 1982).

L'incorporation de la famille se voit également, sur le plan symbolique cette fois, dans l'usage qu'il est fait des valeurs familiales. La famille incarne les valeurs d'harmonie, de sécurité, d'autorité et de stabilité, également désirables pour l'entreprise (Zahavi, 1983). Les patrons convient les travailleurs aux fêtes qu'ils donnent lors des événements marquants de leur propre famille, tels que les baptêmes, les mariages, les noces d'argent ou d'or : ces journées sont souvent chômées et payées, même s'il n'est pas rare que les ouvriers fassent des « cadeaux » aux patrons (Ballet et de Bry, 2001). L'incorporation de la famille est ici très directe : l'usine est une grande famille, le patron et les ouvriers appartiennent à la même famille. Les journaux d'entreprises comme la *Endicott Johnson Workers' Review*, le *Amoskeag Bulletin* ou, en France, *Notre usine* chez Usinor-Rehon y mêlent informations professionnelles et rhétorique familiale. Marcel Donati, ouvrier-lamineur chez Usinor, militant CGT, détaille le contenu de *Notre usine* :

Dans ce journal, on y mettait la production, le tonnage sorti, les nouvelles installations mises en route, on y mettait les travailleurs anciens décédés, les membres de leurs familles décédés, les naissances, les mariages, on y mettait la liste des médaillés, les photos, les accolades avec la direction. Tout cela et les recettes de confiture, de nettoyage, les résultats des concours de jardinage, les nouvelles de nos soldats et la photo surprise. Car tous les mois, un photographe venait et photographiait un ouvrier à la tâche. Il fallait que l'ouvrier se reconnaisse, aille au bureau du contentieux pour toucher une prime. C'est passionnant. Dans le journal, il y avait aussi les commissions des CE avec tout leur fonctionnement, leur adresse, les photos des mômes en colonie de vacances, au jardin d'enfants. Un beau petit journal (Debouzy, 1988b, p. 41).

Le paternalisme se substitue à la famille

La substitution à la famille est évidente dans le paternalisme matériel (de Bry, 1980), qui prend en charge des fonctions normalement dévolues à la famille, telles que le logement, la nourriture, les soins médicaux et la prévoyance, ou la garde des enfants.

Le paternalisme moral, quant à lui, prend en charge l'éducation des enfants, car l'école primaire n'est gratuite et obligatoire en France qu'après les lois scolaires de Jules Ferry de 1881 et 1882⁴, et encore, les horaires ne sont guère compatibles avec ceux de l'usine (Ballet et de Bry, 2001). Usinor, par exemple,

4. Gratuité de l'enseignement primaire (16 juin 1881), extension aux jeunes filles du bénéfice de l'enseignement secondaire d'État (21 décembre 1881), obligation et laïcité de l'enseignement (28 mars 1882).

fonde une école d'apprentissage pour les garçons, et une école ménagère tenue par les religieuses pour les filles (Debouzy, 1988b). L'éducation des adultes n'est pas négligée: les patrons s'assurent que la « bonne presse » est disponible, que des récréations convenables divertissent les ouvriers et les dissuadent d'aller aux cabarets là où ils existent encore (Ballet et de Bry, 2001). Le contrôle de la vie morale peut aller, bien que cela soit rare, jusqu'à des inspections au domicile des travailleurs, comme chez Ford (Lallement, 2003), ou dans certaines usines textiles du sud des États-Unis (Kanter, 1977a). L'idée est bien celle de la substitution à la famille :

L'entreprise devient un partenaire pour les besoins familiaux de base tels que les soins médicaux, l'assistance, le divertissement, et le logement (Zahavi, 1983, p. 607).

Les fondateurs de l'industrie justifiaient le rôle de l'usine comme le prolongement de l'œuvre de la famille dans un ensemble social plus large. Si l'usine était une famille de procuration, sa hiérarchie était modelée sur l'organisation de la famille (Hareven, 1982, p. 55).

Les pratiques d'harmonisation, elles aussi, incorporent la famille et s'y substituent

Faire le parallèle entre le paternalisme et les pratiques d'harmonisation est tentant parce que ces dernières, elles aussi, incorporent la famille et s'y substituent.

L'incorporation est manifeste sur le plan de la rhétorique : l'entreprise est une famille, un endroit chaleureux où l'on tisse des relations d'amitié et où l'on se sent en confiance. Chez Marriott, on décrit « l'ambiance comme à la maison » et le caractère « bienveillant » du lieu de travail. Dans la grande compagnie d'assurance Aflac, le journal interne se nomme *Notre album de famille*.

L'incorporation se traduit également, sur le plan matériel, dans trois domaines au moins: le télétravail, l'enfance et les événements festifs. L'incorporation liée au télétravail est claire: le travail pénètre dans le lieu de vie familial et potentiellement dans le temps familial. L'incorporation liée à l'enfance, elle, est visible dans les garderies, les camps d'été organisés près du site, et les salles d'allaitement. Les conjoints, et parfois les enfants, sont conviés aux fêtes et aux rituels annuels de l'entreprise: arbres de Noël, journées portes ouvertes, galas d'entreprise, séminaires d'intégration avec conjoint, ou cérémonies de remises de médaille en présence des proches.

Du côté de la substitution, il est certain que les mesures d'accompagnement des salariés visent à offrir des services d'ordre personnel voire intime, qui pourraient être attendus de la part des proches. Ainsi Bailyn (1993) note que des programmes d'assistance ont été originellement créés pour répondre aux problèmes d'alcoolisme et de drogue des salariés, et qu'ils prennent en charge

un service d'écoute et de conseils qui n'étaient pas prodigués par leur entourage de façon efficace. De même pour les séminaires et les ressources proposées sur la santé, l'éducation des enfants, la vie conjugale, la conciliation travail-famille. Le soutien que l'on pourrait attendre de la famille, on le trouve également dans des réseaux de salariés qui se constituent autour de la parentalité, des loisirs ou des arrangements de travail flexible.

Les garderies sur site et les partenariats avec des garderies extérieures évitent à la famille de garder elle-même l'enfant, ou de trouver une solution de garde. Certaines prestations financières peuvent également être interprétées comme une forme de substitution à la famille : participation aux frais de garde et de scolarité des enfants, aux frais de déménagement, de reprise d'études, etc. Certes, ces prestations émanent surtout d'une considération prosaïque, puisqu'elles sont exonérées de charges sociales et d'impôt, comme les tickets-restaurants ou les chèques vacances en France. Cela dit, on est frappé par le caractère direct de la substitution opérée par certaines pratiques : ainsi l'entreprise paie les frais de garde lorsqu'un salarié travaille le soir ou prolonge un déplacement, et elle peut même envoyer à domicile une personne recrutée par le programme d'assistance. De même, les cafétérias qui proposent des repas complets à emporter, que la maisonnée consommera en lieu et place du repas préparé au domicile.

Les pratiques d'harmonisation ne sont cependant pas assimilables au paternalisme

De prime abord, on peut penser que les pratiques d'harmonisation travail-hors-travail sont un retour au paternalisme : les garderies d'entreprises renvoient aux salles d'asile, les galas d'entreprises aux pique-niques ouvriers, les séminaires de formation aux cours du dimanche, etc. Mais il ne faut pas se laisser aveugler par l'excessive médiatisation de ces pratiques-là : la flexibilité du travail dans le temps et l'espace est bien plus importante pour les salariés, car elle tente de modifier en profondeur l'organisation même du travail et ses normes, plutôt que de simplement pallier les difficultés générées par l'organisation du travail. Ainsi Staines et Pleck observent dès 1983 que l'autonomie dans la gestion de l'emploi du temps est la source la plus efficace de réduction du conflit travail-hors-travail. Or la flexibilité du travail ne trouve aucun écho dans les pratiques paternalistes.

Certes, paternalisme et pratiques d'harmonisation ont des objectifs communs, comme la fidélisation de la main-d'œuvre ou la préservation de la liberté d'action de l'entreprise vis-à-vis de l'État et des syndicats. Mais ce sont là des objectifs partagés par nombre de pratiques de gestion des ressources humaines, et cela ne suffit pas à taxer les pratiques d'harmonisation de paternalisme.

Un certain nombre de raisons liées au contexte contemporain éloignent les pratiques d'harmonisation du paternalisme :

- Il ne s'agit plus d'échanger soumission contre protection : d'une part l'État-providence atténue la dépendance du salarié vis-à-vis de son employeur, d'autre part l'employeur ne garantit plus sa protection ; il développe plutôt un discours sur l'employabilité des salariés. Un des objectifs principaux du paternalisme au XIX^e siècle était de fixer durablement la main-d'œuvre. Les nouvelles usines pouvaient enregistrer jusqu'à 100 % de rotation les mauvaises années, et l'absentéisme du « lundi saint » a longtemps perduré chez la première génération employée dans les usines (Stearns, 1993). Logements, jardins ouvriers, caisses de secours mutuel et de retraite étaient des investissements destinés à fidéliser la main-d'œuvre. Bien que le paternalisme ait évolué au XX^e siècle, opérant une segmentation de la main-d'œuvre et ciblant plus particulièrement les ouvriers qualifiés et non immigrés (Noiriél, 1988 pour la France ; Hareven, 1982 pour les États-Unis), cette vision de long terme ne paraît guère compatible avec l'horizon actuel de gestion. Certes, on a vu qu'un des moteurs des premières initiatives d'harmonisation aux États-Unis, dans les années 1980, est l'anticipation par les employeurs d'un manque de main-d'œuvre qualifiée. Mais les entreprises ont aujourd'hui un besoin de flexibilité peu conciliable avec l'accompagnement des salariés tout au long de leur vie. On peut arguer qu'une forme de protection par l'employeur est présente dans les « contrats psychologiques » (Rousseau, 1995⁵), mais elle est beaucoup moins prégnante que la protection explicite du maître de forge vis-à-vis de ses ouvriers.
- Les salariés sont aujourd'hui considérés comme des citoyens libres, éduqués, compétents. Certes, l'infantilisation est toujours présente et la morale se lit encore en filigrane : aux préceptes religieux et aux injonctions de sobriété répond aujourd'hui l'attention portée aux régimes alimentaires des salariés, à leur pratique sportive, à leur sommeil et à leurs éventuelles dépendances (Guzzo *et al.*, 1992). Mais alors que la préoccupation morale chrétienne et le sens du devoir étaient très forts pour les patrons paternalistes, la rhétorique anglo-saxonne des pratiques d'harmonisation contemporaines est laïque et prosaïque : il s'agit explicitement de performance économique et de gestion des risques juridiques. C'est justement lorsque les dirigeants s'intéressent à la question de l'articulation travail-hors-travail, sans formaliser de pratiques et sans les mettre en œuvre à grand échelon, que l'on peut évoquer une parenté avec

5. Au-delà du contrat formel qui lie le salarié et l'employeur, il se noue dans les premiers temps de la relation un « contrat psychologique », qui comprend les perceptions que le salarié se forme des obligations mutuelles entre lui et son employeur. Ce concept sera présenté plus en détail dans la suite de la thèse.

le paternalisme : par exemple, c'est bien une optique morale qui conduit les réseaux de dirigeants chrétiens, comme le Centre des jeunes dirigeants (CJD), en France, à être sensibles à la question de « l'équilibre⁶ ».

- L'idéal démocratique impose la non-discrimination entre salariés, alors que les avantages matériels du paternalisme étaient dispensés au bon vouloir du patron, sous condition de moralité : être marié, envoyer ses enfants à l'école, ne pas fréquenter le cabaret – chez Usinor, le patron faisait repeindre une pièce du logement lors du baptême d'un enfant, ou de sa communion (Debouzy, 1988b). Ce modèle n'est pas celui des pratiques d'harmonisation, dans un contexte juridique qui impose la non-discrimination. Si des discriminations de fait persistent, car un superviseur peut accorder ou non un emploi du temps flexible, elles n'ont rien de comparable avec l'arbitraire du patron et des contremaîtres, qu'on tentait alors de se concilier par des menus cadeaux, voire par des enveloppes d'argent (Hareven, 1982). Bien sûr, des conditions de moralité persistent pour les cadres supérieurs et les dirigeants, qui sont dans certains contextes organisationnels précis recrutés en fonction de leur appartenance religieuse spécifique, comme le protestantisme chez PSA, par exemple⁷. Mais ces formes de sélection s'inscrivent dans le fonctionnement global de l'organisation : elles ne sont pas directement liées aux pratiques d'harmonisation.
- Le modèle familial typique que vise le paternalisme de la fin du XIX^e, et sur lequel il est modelé, est la famille ouvrière : au triptyque père-mère-enfants répond l'agencement patron-usine-ouvriers. Or les modèles familiaux contemporains sont plus diversifiés et, de ce fait, moins lisibles, moins transposables dans une logique organisationnelle (Barrère-Maurisson, 1987).
- Les pratiques d'harmonisation s'appuient pour une bonne part sur le collectif (réseaux de salariés, clubs de soutien, séminaires de formation, autodétermination des plannings), alors que les patrons paternalistes l'évitaient et privilégiaient la relation directe patron-ouvrier ; de même, les entreprises américaines sous-traitent largement leurs services alors que les patrons paternalistes contrôlaient leurs œuvres en interne.

6. Voir par exemple la « prise de position » de Sylvain Breuzard, président national du CJD 2002-2004, sur le temps de travail : <<http://www.cjd.net/Default.aspx?tabid=102>>, consulté le 18 février 2013.

7. Cette remarque émane d'un échange avec Françoise de Bry que je remercie, entre autres, pour sa discussion patiente sur mes arguments.

En conclusion, bien que les pratiques d'harmonisation mobilisent, comme le paternalisme, une gestion de la famille sur le mode de l'incorporation et de la substitution, et bien que le paternalisme soit toujours présent au *xxi*^e siècle, on ne peut pas assimiler les pratiques d'harmonisation à une reviviscence du paternalisme⁸.

Comme le rappelle M. A. Barrère-Maurisson (1987, p. 47) : « Le paternalisme n'est qu'une forme spécifiée (historiquement et/ou localement) de la gestion de la main-d'œuvre, laquelle comprend indissolublement une gestion du travail et une gestion de la famille. »

LES PRATIQUES D'HARMONISATION, UNE RÉPONSE ORGANISATIONNELLE AU HORS-TRAVAIL

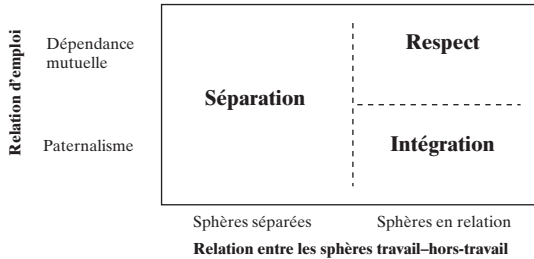
En prolongement des modes de gestion de la famille proposées par R. M. Kanter, deux autres recherches permettent de proposer une conceptualisation éclairante des pratiques d'harmonisation comme étant une forme de réponse organisationnelle au hors-travail des salariés. Il s'agit des travaux de D. T. Hall et J. Richter (1988) d'une part, et de C. Kirchmeyer, d'autre part (1995).

Hall et Richter prolongent la conceptualisation de Kanter : d'une part, ils distinguent les pratiques mises en œuvre par les employeurs en deux pôles, celles qui tendent à la « séparation » (relégation pour Kanter), et celles qui tendent à l'« intégration » (incorporation et substitution, pour Kanter). D'autre part, ils recommandent aux employeurs de se contenter d'offrir aux salariés la flexibilité dont ils ont besoin pour veiller eux-mêmes à leurs besoins, de façon à maintenir une frontière entre travail et hors-travail. C'est cette troisième perspective que Kirchmeyer a baptisé « respect », et définit ainsi trois types de réponses organisationnelles au hors-travail : la séparation, l'intégration et le respect. Les pratiques d'harmonisation sont pour elle une réponse de l'organisation au hors-travail des salariés, qui s'inscrit sur le mode de l'intégration et/ou du respect.

Ces trois types sont illustrés par la figure suivante.

8. Le lecteur intéressé par une discussion sur leur adéquation avec le modèle de la « capacitation » (traduction québécoise du concept d'« *empowerment* ») pourra se référer à la communication à l'AGRH précédemment citée.

FIGURE 1
Typologie des réponses organisationnelles au hors-travail



Source: D'après C. Kirchmeyer, 1995.

La «séparation» entre les sphères est le mode de réponse des organisations qui considèrent que le hors-travail relève de la sphère privée et ne les concerne pas. C'est la perspective du «mythe de la séparation» dénoncé par Kanter (1977a). Dans cette optique-là, aucune politique formelle d'harmonisation n'est mise en œuvre. L'organisation du travail (horaires, lieux) et des carrières (mobilités...) se caractérise par une forte rigidité.

Les deux autres modes de réponse reconnaissent au contraire que les sphères sont en relation et s'interpénètrent.

L'«intégration» est une réponse à tendance paternaliste, pour reprendre les termes de Kirchmeyer, dans laquelle l'employeur prend en charge l'articulation travail-hors-travail des salariés, et assume la responsabilité de l'harmonisation travail-hors-travail. La relation d'emploi est inégale, l'employeur se positionne comme dominant et protecteur. Cette réponse englobe des pratiques telles que l'assistance juridique et fiscale, le conseil sur des questions personnelles (divorce, drogue...), le sport, les services de proximité, et les garderies.

À la différence de l'intégration, le «respect» se caractérise par la reconnaissance d'un certain degré de dépendance mutuelle entre salarié et employeur (une position qui a été critiquée comme irréaliste par Kossek et Block, 1993). La pratique relevant du respect se reflète dans l'organisation du travail flexible, la souplesse des congés pour raisons personnelles et les politiques dites d'«hygiène» durant les heures de réunion. Y. Barel et S. Frémeaux (2005) indiquent que le respect est surtout mis en œuvre par le gestionnaire: fixation d'objectifs réalistes, réduction de l'incertitude organisationnelle, tolérance vis-à-vis des communications personnelles, etc.

La ligne de partage entre intégration et respect recoupe ainsi la distinction apportée par L. Bailyn (1993) et S. Lewis (1997) entre les deux principaux volets des pratiques d'harmonisation: globalement, les arrangements de travail flexible relèvent plutôt du respect, et les ressources mises à la disposition du salarié, de l'intégration.

Cela dit, les trois types de réponses sont des idéaux-types, au sens de Max Weber: ils peuvent en fait coexister au sein d'une même organisation. Ainsi, beaucoup d'organisations proposent à la fois du travail flexible (respect) et de l'assistance psychologique (intégration).

Il arrive aussi que des politiques formelles relevant de l'intégration ou du respect rencontrent une culture organisationnelle qui tient toujours de la séparation. Ou, réciproquement, que des superviseurs se montrent arrangeants, alors que l'entreprise ne dispose d'aucune politique formelle d'harmonisation.

De plus, une même pratique peut dans certains contextes relever de l'intégration et, dans d'autres, du respect: la gestion d'une garderie d'entreprise, par exemple, s'assimile à une prise en charge paternaliste si les salariés ressentent une pression pour y placer leurs enfants (sous-effectif) ou qu'un doute plane sur les attributions de places (sureffectif); elle tient du respect si l'entreprise donne le choix aux salariés, en subventionnant aussi des modes de garde externes.

CONCLUSION: LES EMPLOYEURS GÈRENT-ILS LE HORS-TRAVAIL ?

Bien que de prime abord la vie hors-travail des salariés ne fasse pas partie du périmètre de la gestion des ressources humaines, l'analyse montre que les organisations sont depuis longtemps confrontées à la loyauté et aux obligations concurrentes de leurs membres. Peut-on aller jusqu'à parler de gestion, par les employeurs, du hors-travail de la vie de leurs salariés ? Parmi les trois réponses discutées dans ce texte, celle qui consiste à ignorer le hors-travail en adhérant au mythe de la séparation des sphères travail-hors-travail tient plutôt de la non-gestion. On peut considérer que les deux autres réponses sont des modes de gestion du hors-travail: l'intégration correspond à une gestion du hors-travail de la vie des salariés par l'employeur, tandis que le respect vise à fournir aux salariés les outils et le soutien leur permettant de mieux concilier vie de travail et vie hors-travail. Dans les deux cas, le hors-travail est intégré dans le périmètre de la gestion des ressources humaines ou, plutôt, de la « gestion des personnes » (Thévenet, 2004) considérées dans leur globalité.

BIBLIOGRAPHIE

- BAILY, L. (1993). *Breaking the Mold: Women, Men, and Time in the New Corporate World*, New York, Free Press.
- BALLET, J. et F. DE BRY (2001). *L'entreprise et l'éthique*, Paris, Seuil.
- BAREL, Y. et S. FRÉMEAUX (2005). *Perceptions par les salariés des mesures d'aide à la conciliation travail-hors-travail*, <<http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2005barel-fremeaux016.pdf>>, consulté le 18 février 2013.

- BARRÈRE-MAURISSON, M. A. (1987). «Gestion de la main-d'œuvre et paternalisme : tradition et modernité dans les stratégies des entreprises», *Économies et sociétés*, vol. 11, p. 41-56.
- BRY, F. DE (2003). «Le paternalisme entrepreneurial», dans J. Allouche (dir.), *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris, Vuibert, p. 926-935.
- BRY, F. DE (1980). *Le paternalisme dans l'opinion des industriels français au XIX^e siècle*, Thèse de doctorat d'État en Sciences économiques soutenue le 19 juin à l'Université Paris I – Sorbonne.
- BRY, F. DE et A. OLLIER-MALATERRE (2006). *L'intégration du hors-travail dans la GRH : entre paternalisme et empowerment*, <<http://www.reims-ms.fr/events/agr2006/pdf/DE-BRY01.pdf>>, consulté le 18 février 2013.
- CASTEL, R. (1995). *Les métamorphoses de la question sociale, une chronique du salariat*, Paris, Fayard.
- DEBOUZY, M. (1988a). «Permanence du paternalisme?», *Le mouvement social*, n° 144, p. 3-16.
- DEBOUZY, M. (1988b). «Interview de Marcel Donati, ouvrier-lamineur à Usinor-Rehon (1985)», *Le mouvement social*, n° 144, p. 37-49.
- FREY, J. P. (1995). *Le rôle social du patronat. Du paternalisme à l'urbanisme*, Paris, L'Harmattan.
- GAUDEMAR, J. P. DE (1982). *L'ordre et la production : naissance et formes de la discipline d'usine*, Paris, Dunod.
- GUZZO, R. A., G. L. NELSON et K. A. NOONAN (1992). «Work and family issues : A legitimate business concern», dans S. Zedeck (dir.), *Work, Families, and Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass, p. 236-271.
- HALL, D. T. et J. RICHTER (1988). «Balancing work life and home life : What can organizations do to help?», *The Academy of Management Executive*, vol. 2, n° 3, p. 213-222.
- HAREVEN, T. K. (1982). *Family Time and Industrial Time. The Relationship Between the Family and Work in a New England Industrial Community*, Cambridge, Cambridge University Press.
- HAREVEN, T. K. et R. LANGENBACH (1978). *Amoskeag. Life and Work in an American Factory City*, New York, Pantheon Books.
- KANTER, R. M. (1977a). *Work and Family in the United States : A Critical Review and Agenda for Research and Policy*, New York, Russell Sage Foundation.
- KANTER, R. M. (1977b). *Men and Women of the Corporation*, New York, Basic Books.
- KANTER, R. M. (1972). *Commitment and the Community : Communes and Utopias in Sociological Perspective*, Cambridge, Harvard University Press.
- KIRCHMEYER, C. (1995). «Managing the work-nonwork boundary : An assessment of organizational responses», *Human Relations*, vol. 48, p. 515-536.
- KOSSEK, E. E. et R. N. BLOCK (1993). «The employer as social arbiter : Considerations in limiting involvement in off-the-job behavior», *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 6, n° 2, p. 139-155.
- LALLEMENT, M. (2003). *Temps, travail et modes de vie*, Paris, Presses universitaires de France.

- LEWIS, S. (1997). «Family friendly policies. Organizational culture change or playing around at the margins?», *Gender, Work and Organisation*, vol. 4, p. 13-23.
- LOWN, J. (1988). «Père plutôt que maître: le paternalisme à l'usine dans l'industrie de la soie à Halstead au XIX^e siècle», *Le mouvement social*, n° 144, p. 201-211.
- MORIGUCHI, C. (2005). «Did American welfare capitalists breach their implicit contracts during the great depression? Preliminary findings from company-level data», *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 59, n° 1, p. 49-81.
- NOIRIEL, G. (1988). «Du patronage au paternalisme. La restructuration des formes de domination de la main-d'œuvre ouvrière dans l'industrie métallurgique française», *Le mouvement social*, n° 144, p. 17-35.
- OLLIER-MALATERRE, A. (2010). «Les pratiques *work-life* des employeurs anglo-saxons favorisent-elles l'implication?», *Revue de Gestion des ressources humaines*, vol. 78, p. 2-16.
- ROUSSEAU, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*, Thousand Oaks, Sage.
- STAINES, G. L. et J. H. PLECK (1983). *The Impact of Work Schedules on the Family*, Ann Arbor, Institute for Social Research, University of Michigan.
- STEARNS, P. N. (1993). *The Industrial Revolution in World History*, Boulder, Westview Press.
- THÉVENET, M. (2004). *Gestion des personnes, la parole est aux DRH*, Paris, Éditions Liaisons.
- THOMPSON, E. P. (1963). *The Making of the Working Class*, Londres, Gollancz.
- ZAHAVI, G. (1983). «Negotiated loyalty: Welfare capitalism and the shoeworkers of Endicott Johnson, 1920-1940», *Journal of American History*, vol. 70, n° 3, p. 602-620.

L'articulation travail-famille

Une diversité de situations et d'aspirations

Diane-Gabrielle Tremblay et Elmustapha Najem

Si l'on s'est beaucoup intéressé au « conflit » emploi-famille (Guérin *et al.*, 1997), dans les années 1990, on se penche davantage sur les mesures mises en place pour soutenir les parents et sur le rôle que les organisations peuvent jouer dans la mise en place de dispositifs de soutien à la conciliation emploi-famille (Fusulier, Giraldo et Legros, 2006).

J. H. Greenhaus et N. Beutell (1985) définissent le « conflit emploi-famille » comme étant l'incompatibilité entre les exigences de l'emploi et les exigences familiales, faisant en sorte que l'implication dans un rôle rend difficile l'implication dans l'autre. Le conflit apparaît lorsque l'individu perçoit les attentes de son rôle familial comme contradictoires avec les attentes de son ou ses rôle(s) professionnel(s), et vice versa (Frone et Rice, 1987).

Les mesures de conciliation visent alors à amoindrir ce « conflit », à réduire les difficultés liées à la conciliation et à faciliter l'organisation des temps et des responsabilités des salariés. D'après Simkin et Hillage (1992), les politiques de conciliation emploi-famille incluent l'ensemble des mesures formelles et informelles visant à aider les employés à combiner leurs responsabilités familiales et professionnelles. F. Scheibl et S. Dex (1998) ajoutent à cette définition la notion de synergie, pour souligner que ces politiques sont avantageuses pour les employés, mais aussi pour les employeurs, et la notion d'équité, selon laquelle de telles politiques devraient en effet permettre aux femmes comme aux hommes de mieux concilier emploi et famille.

À cet égard, un certain nombre d'études font état du manque de temps exprimé par les parents de jeunes enfants, principalement des enfants de moins de six ans, mais parfois aussi des adolescents (Conference Board of Canada, 1994; Frederick, 1995; Galinsky, Kim et Bond, 2001; Stephens et Sommer, 1996; Tremblay, 2005). Les dernières données de l'enquête sociale générale (2005)

confirment encore qu'environ les deux tiers des personnes manquent de temps, et ce sont surtout les femmes de 25 à 45 ans avec enfants qui manquent le plus de temps et que le fait d'avoir des enfants de moins de 12 ans augmente encore davantage les difficultés de conciliation et le manque de temps (ISQ, 2010). D'autres travaux ont montré que les mesures les plus recherchées pour faciliter la conciliation emploi-famille tournent autour du temps de travail ou touchent les horaires, ou encore des mesures spatiales, comme le fait de pouvoir travailler chez soi à l'occasion (Tremblay, 2008). G. Guérin *et al.* (1997) ont observé que la culture organisationnelle influence le niveau de conflit emploi-famille, alors que D.-G. Tremblay (2008) a montré qu'un soutien concret (et non seulement de principe) peut contribuer à diminuer les difficultés liées à la conciliation.

En ce qui concerne les différences selon les catégories professionnelles, E. Galinsky *et al.* (2001) ont observé que les gestionnaires et les professionnels se sentent beaucoup plus surchargés de travail que les autres employés; le nombre d'heures qu'ils consacrent au travail rémunéré est significativement plus élevé que celui des autres groupes. L. Duxbury *et al.* (1993) ont aussi noté que les personnes occupant un emploi professionnel travaillent un plus grand nombre d'heures que les autres groupes de travailleurs, ce qui peut amplifier le conflit emploi-famille, un phénomène que l'on observe aussi chez les gestionnaires (Allard *et al.*, 2007). J. A. Frederick et J. E. Fast (2001) montrent que les Canadiennes exerçant des professions libérales ou occupant des postes de gestion sont moins satisfaites de leur situation de conciliation travail-famille que les travailleuses non qualifiées, et qu'elles manquent de temps dans une proportion beaucoup plus élevée. Par ailleurs, J. Elliott, A. Dale et M. Egerton (2001) ont indiqué qu'il était plus facile pour les femmes peu qualifiées de concilier l'emploi et la famille, comparativement aux professionnelles. En fait, il semble que si les gestionnaires et les professionnels bénéficient souvent de plus de flexibilité dans l'organisation de leur temps, ils ont par contre de plus longues heures de travail, qui réduisent l'avantage de la flexibilité (Tremblay, 2008). C'est ce qui nous a conduites, à nous pencher sur les mesures mises en place au Canada afin de voir si, au-delà des discours et des affirmations de principe, les employeurs avaient effectivement pris des mesures concrètes pour faciliter la conciliation emploi-famille dans les organisations.

Nous nous sommes donc intéressées à la réalité vécue par les hommes et les femmes en entreprise, car si l'on parle plus souvent des femmes lorsqu'il s'agit de conciliation emploi-famille, les pères sont de plus en plus préoccupés par cette question et font aussi des demandes à leur employeur afin de pouvoir mieux assumer leur rôle de père (Tremblay, 2003; Nepomnyaschy et Waldfogel, 2007; Tanaka et Waldfogel, 2007).

Ayant réalisé un bon nombre de recherches dans divers milieux de travail et différentes professions (Tremblay, 2012a, 2012b, 2012c, 2012d), nous avons voulu tenter de dresser un portrait plus général de la situation. Nous avons ainsi repéré une des rares enquêtes canadiennes (avec l'Enquête sociale générale) qui contienne quelques éléments touchant les mesures de conciliation entre la

vie personnelle-familiale et la vie professionnelle. Nous avons donc analysé les données canadiennes de l'Enquête sur le milieu de travail et les employés (EMTE), qui est la seule enquête fournissant des données canadiennes représentatives sur les conditions de travail et des éléments qui peuvent constituer des mesures de conciliation emploi-famille dans les organisations. Nous avons donc réalisé une analyse des résultats de cette enquête selon le sexe, la catégorie professionnelle et l'âge. Cette variable de l'âge n'est pas négligeable, car si l'on met souvent l'accent sur les parents de jeunes enfants, ou très souvent sur les parents de 25 à 44 ans, d'autres difficultés liées à la conciliation apparaissent avec le temps, souvent relatives aux responsabilités de soins à l'égard de parents âgés. Mais avant de présenter les résultats de notre analyse, quelques mots sur cette enquête, soit l'EMTE.

ENQUÊTE SUR LE MILIEU DE TRAVAIL ET LES EMPLOYÉS (EMTE)

L'EMTE de Statistique Canada est la seule enquête canadienne qui offre des données empiriques représentatives sur le marché du travail canadien, à l'exception des fonctions publiques fédérale, provinciales et municipales, qui en sont exclues.

Les données de cette enquête ont été colligées auprès de plus de 6 000 entreprises et de quelque 23 000 salariés de ces mêmes entreprises (Statistique Canada, 2005). Les banques de données peuvent être fusionnées afin d'obtenir l'ensemble des informations disponibles sur un employé et l'entreprise qui l'emploie. Les résultats présentés ici résultent de la fusion de ces deux banques; nous avons utilisé les données sur les horaires de travail et les aménagements possibles, ainsi que celles relatives au soutien à la garde d'enfants et aux personnes âgées, soit celles qui correspondent à ce que les parents recherchent comme mesures de conciliation.

Pour les fins de cet article, nous avons utilisé les résultats pondérés qui permettent de faire une généralisation des données à l'ensemble du marché du travail canadien, à l'exception des fonctions publiques. Les données présentées ici sont celles de 2005, soit la dernière année disponible.

QUELLES MESURES DE CONCILIATION DANS LES ORGANISATIONS ?

Nous commençons d'abord par nous intéresser à la durée du travail, puis nous verrons les mesures de conciliation axées sur l'aménagement du temps de travail ou le travail à domicile. Nous incluons ici le fait de travailler à la maison, car c'est parfois perçu comme une façon de concilier les responsabilités familiales et professionnelles, bien que cela puisse aussi être envisagé comme une intrusion du travail dans la vie privée (Tremblay, 2002; Tremblay, Paquet et Najem, 2006).

Le tableau 1 montre que peu d'hommes, mais encore moins de femmes, peuvent disposer d'une semaine comprimée de travail (travailler quatre jours au lieu de cinq, avec les mêmes heures normales), alors que nombre de parents indiquent que la semaine de quatre jours est l'une des meilleures mesures pour mieux concilier les responsabilités parentales et professionnelles (Tremblay, 2012b). Les horaires flexibles (pouvoir faire varier les heures d'arrivée et de départ) sont aussi une mesure recherchée par les parents, et celle-ci est nettement plus fréquente, davantage toutefois pour les hommes que pour les femmes (37 % contre 31 %). Les heures supplémentaires peuvent présenter un défi important pour les parents, qui doivent prévoir la garde des enfants, et l'on constate que pour un certain pourcentage, mais pas la majorité, ces heures supplémentaires sont connues à l'avance. C'est le cas pour 38 % des hommes et 34 % des femmes, de sorte qu'on peut conclure qu'environ les deux tiers des travailleurs peuvent tout de même avoir à assumer des heures supplémentaires imprévues, ce qui peut occasionner des difficultés de conciliation emploi-famille.

TABLEAU 1
Hommes et femmes qui bénéficient de diverses mesures de conciliation en 2005 (en %)

Mesures de conciliation	Hommes	Femmes
Semaine comprimée	9,42	6,64
Horaire flexible	37,05	31,42
Heures supplémentaires connues d'avance	38,17	34,46
Travail à domicile possible	28,10	24,32
Travail à domicile payé (en % du % précédent)	35,86	38,29
Raisons du travail à la maison :		
Exigences du travail	60,59	61,83
Conciliation travail-famille	5,15	7,78
Autres raisons	34,26	30,39
Nombre d'heures de travail à domicile	5,63	5,70

Pour ce qui est de la possibilité de travailler à domicile, on observe qu'environ le quart des salariés peuvent le faire, soit 28 % des hommes et 24 % des femmes. Globalement, on note que les femmes jouissent un peu moins que les hommes des mesures de flexibilité d'horaires ou de lieux de travail, alors que l'on sait par ailleurs que ce sont plus souvent elles qui assument les responsabilités parentales. Cela s'explique par le fait que ces mesures sont plus souvent offertes aux cadres et aux professionnels, alors que les femmes sont moins nombreuses que les hommes dans ces catégories.

Il est par ailleurs intéressant de noter que la majorité des gens qui apportent du travail à la maison le font en raison des exigences de leur travail; c'est le cas de 60 % des hommes et de 61 % des femmes parmi le quart des répondants qui apportent du travail à domicile. Notons toutefois que près de 8 % des femmes et 5 % des hommes font du travail à domicile afin de mieux concilier leurs responsabilités professionnelles et familiales. Environ le tiers des heures de travail à domicile sont payées, ce qui signifie que pour le reste, ce sont des heures supplémentaires que les salariés doivent faire pour compléter leur travail, et qu'ils travaillent ces heures à domicile. On note d'ailleurs que les hommes qui travaillent à domicile font en moyenne 5,6 heures, contre 5,7 pour les femmes, donc des chiffres très proches, mais importants. Puisque seulement 5 % des personnes font du télétravail, et qu'environ un cinquième apportent du travail supplémentaire à la maison, on conclut qu'il y a aussi des débordements importants sur le temps personnel, ce qui peut nuire à la conciliation emploi-famille, en même temps que le télétravail facilite la réalisation de certaines tâches domestiques.

En ce qui concerne les aspirations des salariés en matière de temps de travail, une enquête de Ressources humaines Canada (1996) avait indiqué que seulement 6 % des Canadiens désiraient obtenir une réduction de leur temps de travail. On observe ici un taux un peu plus élevé, possiblement parce que les problématiques de conciliation se font plus aiguës. Ainsi, on constate que 8 % des femmes et un peu moins de 8 % des hommes souhaitent réduire leurs heures de travail, et plus intéressant encore, ce sont les obligations familiales qui expliquent cela pour 48 % des femmes et pour 40 % des hommes. Cela confirme donc que les obligations familiales sont de plus en plus importantes pour les hommes comme pour les femmes; toutes les entreprises doivent donc en tenir compte, puisqu'elles ne peuvent plus dire qu'il s'agit d'une problématique de femmes seulement. On observe par ailleurs que près de 9 % des femmes ont obtenu une entente avec leur employeur pour travailler moins d'heures; cela s'explique dans 30 % des cas par des motifs d'ordre familial. Du côté des hommes, à peine près de 4 % ont obtenu une telle entente avec leur employeur, et dans 8 % des cas, pour des obligations familiales (tableau 2).

Comme il paraît important d'aborder la problématique de la conciliation emploi-famille dans une perspective de parcours de vie, nous avons voulu analyser les données selon l'âge. Cela permet de constater que la perspective des parcours de vie est bel et bien pertinente, puisqu'on constate que le désir d'augmenter les heures de travail est plus fort chez les plus jeunes et diminue avec l'âge, alors que c'est le contraire pour le désir de réduire ses heures, qui augmente avec l'âge. On voit ainsi que les personnes des groupes de 25 à 35 ans sont 5,5 % à vouloir réduire leurs heures, mais que cela est autour de 9 % pour les 35-44 ans et les 45-54 ans, tout comme pour les 55 ans et plus. Il semble donc bien que la problématique de l'articulation des temps sociaux doive être prise en compte par les organisations tout au long de la carrière de leurs salariés, car ils ont des demandes diverses au fil du temps, et pour des motifs différents. Si les obligations familiales sont le motif majeur de vouloir réduire les heures de

travail entre 25 et 44 ans, celui du stress est important aussi dans les groupes de 25 à 54 ans, puisqu'il est de près de 23 % chez les 25-34 ans et va jusque 26 % chez les 45-54 ans. Enfin, le loisir devient plus important chez les 45-54 et les 55 ans et plus, mais il est déjà important chez les groupes plus jeunes. Cela confirme donc bien le manque de temps vécu par les gens, tout en donnant des indications sur les motifs pour lesquels on veut réduire son temps de travail. Aussi, l'intérêt de la prise en compte de la diversité des intérêts selon l'âge ressort également.

TABLEAU 2

Les aspirations en matière de temps de travail selon le sexe en 2005 (en %)

	Hommes	Femmes
Veut des heures additionnelles	22,18	19,62
Veut réduire ses heures	7,76	8,07
Réduire les heures pour obligations familiales	40,73	48,35
Réduire les heures pour stress lié au travail	22,57	25,71
Réduire les heures pour plus de loisirs	60,35	49,41
Entente de réduction du temps de travail avec l'employeur	3,80	8,93

Alors que les femmes sont généralement plus responsables des soins aux enfants ou de personnes âgées, on constate qu'elles jouissent en effet de plus de services concernant le soutien aux personnes âgées, mais moins en ce qui concerne les services de garde. Cela renvoie au minimum à l'offre d'une liste de ressources, et bien que des services puissent être réellement offerts, on ne peut distinguer les entreprises qui offrent des services de garde, par exemple, de celles qui ne font qu'offrir de l'information à ce sujet, ce qui est certes une des limites importantes de l'enquête, puisque ce n'est pas du tout la même chose.

Les données selon l'âge ne présentent pas de tendance claire. On aurait pu penser qu'avec l'âge, les personnes se trouveraient dans de meilleurs emplois, offrant plus de services de soutien pour faire face aux difficultés de conciliation, mais la tendance n'est pas claire sur ce plan (tableau 5).

TABLEAU 3
**Les aspirations en matière de temps de travail
selon le groupe d'âge en 2005 (en %)**

	- de 24 ans	25-34 ans	35-44 ans	45-54 ans	55 ans et +
Veut des heures additionnelles	42,16	27,48	19,83	16,63	13,73
Veut réduire ses heures	2,00	5,50	8,85	9,64	8,72
Réduire les heures pour obligations familiales	26,47	52,11	65,03	35,47	15,22
Réduire les heures pour cause de stress lié au travail	23,53	22,99	23,69	26,08	20,76
Réduire les heures pour plus de loisirs	44,12	49,81	43,79	65,13	63,67

TABLEAU 4
**Soutien au service de garde pour enfants et aux personnes âgées
selon le sexe en 2005 (en %)**

	Hommes	Femmes
Soutien service de garde pour enfants	18,29	16,85
Soutien aux personnes âgées	10,10	14,44

TABLEAU 5
**Soutien au service de garde pour enfants et aux personnes âgées
selon le groupe d'âge en 2005 (en %)**

	- de 24 ans	25-35 ans	35-44 ans	45-54 ans	55 ans et +
Soutien service de garde pour enfants	22,56	19,92	15,37	16,28	21,51
Soutien aux personnes âgées	12,82	11,17	11,15	12,07	15,49

ANALYSE SELON LA CATÉGORIE PROFESSIONNELLE

Les travaux récents sur la question de la conciliation emploi-famille ont conduit à emprunter une nouvelle porte d'entrée pour l'analyser, soit l'entrée par les groupes professionnels ou la profession. Selon cette approche (Tremblay, Fusulier, Di Loreto, 2009; Tremblay, 2012a), le concept de profession renvoie au sens sociologique, notamment au rapport à l'ordre professionnel, aux processus de socialisation, aux normes, à la vision de l'éthique, mais aussi aux dimensions symboliques et aux modes de régulation. Nous ne pouvons aller dans le détail qualitatif de chaque catégorie professionnelle ici, mais il est intéressant de déterminer si la variable professionnelle est bien importante, au-delà des autres variables, et elle ressort en effet comme induisant des différences. Sur ce point, les recherches soulignent que les hommes comme les femmes ont pu choisir une profession en tenant compte de ses caractéristiques habituelles en termes d'horaires ou de durée du travail et qu'il peut donc y avoir une sorte de « présélection » des personnes dans des catégories professionnelles. Cela est possible et, en tout cas, nous voyons que la variable professionnelle a une réelle incidence sur les situations en termes d'horaires ou de travail à domicile, notamment.

Le tableau 6 montre que l'on trouve moins souvent la semaine comprimée chez les cadres et les professionnels, sauf dans les secteurs techniques et chez les travailleurs de la production. L'horaire flexible est plus fréquent par contre chez les cadres, puis dans les secteurs de la vente, mais dans ce dernier cas, il est fort possible que ce soit plutôt les horaires variables déterminés par l'employeur et, enfin, assez fréquents chez les professionnels. Entre 30 et 43 % des gens connaissent leurs horaires à l'avance, ce qui signifie qu'un fort pourcentage, surtout de cadres et de professionnels n'ont pas d'horaires parfaitement connus.

TABLEAU 6
**Les mesures d'aménagement du temps de travail
selon la catégorie professionnelle en 2005 (en %)**

	Occu- pation 1	Occu- pation 2	Occu- pation 3	Occu- pation 4	Occu- pation 5	Occu- pation 6
Semaine comprimée	3,70	6,61	10,72	5,53	6,55	9,26
Horaire variable	48,15	40,39	31,93	44,57	24,81	27,50
Heures supplémentaires connues d'avance	30,90	36,27	38,81	37,69	35,92	43,24
Travail à domicile	61,01	45,10	18,85	12,66	12,67	2,03
Travail à domicile payé	31,42	34,98	41,73	39,50	43,64	42,86

	Occu- pation 1	Occu- pation 2	Occu- pation 3	Occu- pation 4	Occu- pation 5	Occu- pation 6
Raisons travail-maison :						
Exigences du travail	62,14	61,57	60,01	57,98	60,59	60,71
Conciliation travail-famille	6,02	6,96	5,53	4,20	7,63	10,71
Autres raisons	31,84	31,48	34,46	37,82	31,78	28,57
Désir de réduire les heures de travail	11,53	11,04	6,93	3,94	6,90	3,91
Désir de réduire les heures de travail pour des raisons familiales	44,79	50,94	40,65	54,05	44,36	27,78
Réduire les heures pour cause de stress lié au travail	24,51	27,70	22,90	29,73	21,01	16,67
Réduire les heures pour plus de loisirs	63,38	52,58	54,34	56,76	52,92	50,00
Bénéficiaire d'une semaine de travail réduite à la suite d'une entente spéciale	3,09	4,77	5,45	14,57	9,05	7,53

Occupation 1 : Gestionnaires

Occupation 2 : Professionnels

Occupation 3 : Personnel technique/métiers

Occupation 4 : Commercialisation/ventes

Occupation 5 : Personnel de bureau/administratif

Occupation 6 : Travailleurs de la production sans métier ni certificat de compétence

On constate clairement que les cadres et les professionnels sont ceux qui peuvent faire du travail à domicile et, comme nous l'avons indiqué plus haut, cela peut être un avantage pour la conciliation emploi-famille, mais peut aussi influencer négativement sur la vie personnelle et familiale, le travail débordant alors sur ce temps hors-travail. Le désir de réduire ses heures est important dans tous les groupes, sauf pour les travailleurs de la production. Par ailleurs, ce sont davantage les gens de la vente ou des bureaux qui peuvent bénéficier de semaines réduites.

En ce qui concerne les horaires de travail selon la catégorie professionnelle, on note que les professionnels et les cadres travaillent plus d'heures, les travailleurs de la production en faisant autant que les professionnels toutefois. Ce sont les gens des services qui travaillent de moins longues heures

(groupes n^{os} 3-4-5). On voit aussi qu'un bon nombre apporte du travail à la maison, et le nombre d'heures de travail à la maison est assez élevé pour les personnes qui en apportent (environ 25 % du total des répondants font du travail à la maison occasionnellement); on constate en effet que le nombre d'heures hebdomadaires de travail effectué à la maison est de 5 à 6 heures, les gestionnaires (occupation 1) et les professionnels (occupation 2) étant ceux qui en font le plus.

TABLEAU 7
Les horaires de travail selon la catégorie professionnelle en 2005

	Occu- pation 1	Occu- pation 2	Occu- pation 3	Occu- pation 4	Occu- pation 5	Occu- pation 6
Heures habituellement travaillées	40,58	36,69	39,00	33,40	36,11	37,04
Heures supplémentaires non rémunérées	6,22	3,56	1,46	0,98	0,81	0,32
Heures supplémentaires rémunérées	0,46	0,66	1,85	0,40	0,59	1,83
Nombre de jours de travail par semaine	5,08	4,77	4,84	4,44	4,73	4,63
Heures hebdomadaire de travail à la maison	6,15	6,30	4,92	4,72	4,80	5,34

Occupation 1 : Gestionnaires

Occupation 2 : Professionnels

Occupation 3 : Personnel technique/métiers

Occupation 4 : Commercialisation/ventes

Occupation 5 : Personnel de bureau/administratif

Occupation 6 : Travailleurs de la production sans métier ni certificat de compétence

Ici aussi, on voit que les aspirations en matière de temps de travail sont différentes selon la catégorie professionnelle. En effet, si les cadres et les professionnels veulent parfois faire des heures additionnelles, ce sont les autres groupes qui le souhaitent davantage (groupes 3 à 6). À l'inverse, les cadres et les professionnels (1 et 2) veulent davantage réduire leurs heures, et souvent pour des raisons familiales. Seuls les travailleurs de la production souhaitent moins

réduire leurs heures pour des motifs familiaux. Le stress joue aussi dans plusieurs catégories professionnelles, mais il est moins important chez les travailleurs de la production et moins qualifiés (groupe 6).

Enfin, nous nous sommes intéressés au soutien en matière de services de garde pour les enfants et les personnes âgées, puisque cela peut avoir une incidence importante sur les difficultés de conciliation. Nous constatons que ce type de service n'est pas offert très fréquemment, et ce, quel que soit le groupe professionnel. Nous voyons aussi que l'offre de services de garde pour les personnes âgées dépendantes est moins fréquente que le soutien pour les enfants.

TABLEAU 8

Soutien en matière de service de garde pour enfants ou pour personnes âgées selon la catégorie professionnelle en 2005 (en %)

	Occu- pation 1	Occu- pation 2	Occu- pation 3	Occu- pation 4	Occu- pation 5	Occu- pation 6
Soutien en matière de service de garde pour enfants	16,92	21,12	16,82	14,63	15,65	16,85
Soutien aux personnes âgées	13,75	11,53	10,83	12,80	13,95	14,33

Occupation 1 : Gestionnaires

Occupation 2 : Professionnels

Occupation 3 : Personnel technique/métiers

Occupation 4 : Commercialisation/ventes

Occupation 5 : Personnel de bureau/administratif

Occupation 6 : Travailleurs de la production sans métier ni certificat de compétence

CONCLUSION

Les données de l'EMTE permettent de remettre en question certaines idées reçues concernant les mesures de conciliation emploi-famille, par exemple le fait que les femmes auraient davantage d'aménagements d'horaires, ou que certaines catégories professionnelles en bénéficieraient davantage. Contrairement à ce que l'on pourrait penser, on voit que les hommes sont parfois plus choyés en termes de mesures (semaine comprimée, par exemple), sans doute parce qu'ils occupent de meilleurs emplois, mais on constate aussi, comme prévu, que les catégories professionnelles et cadres bénéficient de plus de mesures, mais au prix de plus longues heures et de difficultés à réduire les temps de travail.

Les données montrent aussi que, contrairement à ce que l'on peut imaginer, étant donné l'ampleur des débats sur la conciliation, les mesures de conciliation emploi-famille et les aménagements de temps de travail appropriés ne sont pas nécessairement très accessibles aux travailleurs, et pas toujours plus aux femmes qu'aux hommes, pourtant premières responsables de la conciliation emploi-famille.

Le débat social très important au Québec et au Canada sur la conciliation emploi-famille ne s'est manifestement pas traduit dans la réalité par une offre importante de mesures de conciliation et de mesures d'aménagement du temps de travail offertes dans les organisations, puisqu'on n'observe pas tellement de progrès depuis 1999, premières données disponibles, et que nous avons aussi étudiées (données non reproduites ici, précisément parce que la situation a peu évolué et que les dernières données disponibles¹ sont donc plus pertinentes).

En ce qui a trait aux heures de travail et aux aspirations en cette matière, on observe que les jeunes veulent souvent avoir plus d'heures de travail, jusqu'à ce qu'ils atteignent l'âge d'être en couple et de la parentalité (25-35 ans), puis un bon pourcentage souhaiterait réduire ses heures pour mieux concilier emploi et famille et enfin, plus tard, on veut encore concilier les deux sphères, mais on veut aussi plus de temps de loisir.

Par ailleurs, un bon quart des travailleuses et travailleurs canadiens déclare travailler un certain nombre d'heures à domicile, ce qui pourrait théoriquement favoriser la conciliation, mais qui peut aussi être source d'empiètement sur la vie privée. De fait, on constate que la plupart s'y soumettent en raison des exigences du travail, et très peu pour des motifs familiaux, de sorte qu'il semble que le travail soit plus souvent qu'autrement source d'empiètements sur la vie personnelle et familiale qu'autrement. En somme, on assiste ici à un débordement du travail sur la vie personnelle, au lieu d'une pratique qui offre à l'individu plus de flexibilité dans l'organisation de son temps de vie. Cela pourrait contribuer à augmenter le stress des parents en emploi, plutôt que de contribuer à une meilleure articulation entre vie personnelle et vie professionnelle, et nous avons vu plus haut que plusieurs souhaiteraient réduire leurs heures de travail pour des motifs de stress.

Dans des travaux antérieurs sur la même enquête, nous avons noté que les femmes et les hommes avec enfants travaillent davantage à domicile pour des raisons de conciliation que ceux qui sont sans enfant, et nous avons aussi observé que les mesures que nous considérons comme étant des mesures de conciliation ne sont pas nécessairement offertes plus spécifiquement aux personnes avec enfants.

1. L'enquête a malheureusement été abandonnée, de sorte que l'on ne peut avoir de données pour 2012, mais comme les chiffres avaient peu évolué entre 1999 et 2005, on peut penser que c'est sans doute la même chose depuis.

Alors que l'on parle aussi souvent de la conciliation de manière globale, ces analyses permettent aussi de mettre en évidence l'intérêt que présente une approche fondée sur le parcours de vie, et les changements dans les souhaits en matière d'aménagement du temps de travail tout au long du parcours de vie et de carrière. Elles mettent aussi de l'avant l'intérêt d'une approche fondée sur la catégorie professionnelle, puisqu'elles illustrent encore la diversité des situations et des aspirations.

C'est donc là un message fort qu'il nous paraît important que les employeurs retiennent, à savoir qu'il faut tenir compte de la diversité des besoins en matière de conciliation selon l'âge et le parcours de vie, et qu'il faut donc offrir un ensemble de mesures diversifiées, et non deux ou trois mesures prédéfinies, si l'on veut réellement répondre aux besoins des salariés dans une organisation.

BIBLIOGRAPHIE

- ALLARD, K., L. HAAS et P. HWANG (2007). « Exploring the paradox: Experiences of flexible working arrangements and work-family conflict among managerial fathers in Sweden », *Community, Work & Family*, vol. 10, p. 409-426.
- BEHSON, S. J. (2005). « The relative contribution of formal and informal organizational work-family support », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 66, p. 487-500.
- CONFERENCE BOARD OF CANADA (1994). *Concilier le travail et la famille: enjeux et options*, Ottawa, Conference Board of Canada.
- DUXBURY, L., C. HIGGINS et C. LEE (1993). « The impact of job type and family type on work-family conflict and perceived stress: A comparative analysis », *Ressources humaines, ASAC'93*, vol. 14, p. 21-29.
- ELLIOTT, J., A. DALE et M. EGERTON (2001). « The influence of qualifications on women's work histories, employment status and occupational attainment at age 33 », *European Sociological Review*, vol. 17, p. 145-168.
- FREDERICK, J. A. (1995). *Au fil des heures... L'emploi du temps des Canadiens*, n° 89-544-XPF au catalogue, Ottawa, Statistique Canada.
- FREDERICK, J. A. et J. E. FAST (2001). *Enjoying Work: An Effective Strategy in the Struggle to Juggle?*, Ottawa, Statistique Canada, <<http://www.statcan.gc.ca/pub/11-008-x/2001001/article/5702-eng.pdf>>, consulté le 19 février 2013.
- FRONE, M. et R. RICE (1987). « Work-Family conflict: The effect of job and family involvement », *Journal of Occupational Behaviour*, vol. 8, p. 45-53.
- FUSULIER, B., S. GIRALDO et D. LEGROS (2006). « L'utilisation des dispositifs d'articulation de la vie familiale et de la vie professionnelle. Étude auprès de 48 entreprises de Wallonie (Belgique) », *Enfances, familles, générations*, vol. 1, p. 31-51.
- FUSULIER, B., D.-G. TREMBLAY et M. DI LORETO (2008). « La conciliation emploi-famille dans le secteur du travail social au Québec: une différence de genre? Quelques éléments de réponse », *Politiques sociales*, vol. 68, n° 1, p. 63-81.

- GALINSKY, E. et J. T. BOND (1998). *The Business Work-Life Study, 1998: A Sourcebook*, New York, Families and Work Institute.
- GALINSKY, E., S. S. KIM et J. T. BOND (2001). *Feeling Overworked: When Work Becomes too Much – Executive Summary*, New York, Families and Work Institute, <<http://familiesandwork.org/site/research/summary/feelingoverworked-summm.pdf>>, consulté le 19 février 2013.
- GREENHAUS, J. H. et N. BEUTELL (1985). «Sources of conflict between work and family roles», *Academy of Management Review*, vol. 10, p. 76-88.
- GUÉRIN, G., S. ST-ONGE, L. CHEVALIER, K. DENAULT et M. DESCHAMPS (1997). *Le conflit emploi-famille: ses causes et ses conséquences: résultats d'enquête*, Montréal, Université de Montréal.
- HAAS, L., K. ALLARD et P. HWANG (2002). «The impact of organizational culture on men's use of parental leave in Sweden», *Community, Work & Family*, vol. 5, p. 319-341.
- INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC (2010). *Le marché du travail et les parents*, Québec, ISQ.
- LEWIS, S. (2001). «Restructuring workplace cultures: The ultimate work-family challenge?», *Women in Management Review*, vol. 16, p. 21-29.
- NEPOMNYASCHY, L. et J. WALDFOGEL (2007). «Paternity leave and fathers' involvement with their young children», *Community, Work & Family*, vol. 10, p. 427-453.
- SCHEIBL, F. et S. DEX (1998). «Should we have more family-friendly policies?», *European Management Journal*, vol. 16, p. 586-599.
- SIMKIN, C. et J. HILLAGE (1992). *Family-Friendly Working: New Hope or Old Hype*, Brighton, Institute of Manpower Studies.
- STATISTIQUE CANADA (2005). *Enquête sur le milieu de travail et les employés: compendium*, n° 71-585-X au catalogue.
- STEPHENS, G. K. et S. M. SOMMER (1996). «The measurement of work to family conflict», *Educational and Psychological Measurement*, vol. 56, p. 475-486.
- TREMBLAY, D.-G. (2012a). *Articuler emploi et famille: le rôle du soutien organisationnel au cœur de trois professions*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- TREMBLAY, D.-G. (2012b). *Conciliation emploi-famille et temps sociaux*, 3^e éd., Québec, Presses de l'Université du Québec.
- TREMBLAY, D.-G. (dir.) (2012c). *Performance organisationnelle et temps sociaux*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- TREMBLAY, D.-G. (2012d). «Work-family balance: Is the social economy sector more supportive and if so, is this because of a more democratic management?», *Review of Social Economy*, vol. LXX, n° 2, p. 200-232, <<http://www.socialeconomics.org/>>, consulté le 18 février 2013.
- TREMBLAY, D.-G. (2010a). «Articulation entre vie personnelle et vie professionnelle: le secteur de l'économie sociale a-t-il une philosophie de gestion plus favorable», Communication présentée au colloque *La participation en entreprise* organisé par l'Université de Rennes les 5-6 mai (à paraître dans les actes).

- TREMBLAY, D.-G. (2010b). *La conciliation emploi-famille dans les entreprises en économie sociale: de meilleures mesures et davantage de soutien organisationnel?*, Rapport de recherche de l'ARUC sur la gestion des âges et des temps sociaux, n° 2010-3, <<http://www.teluq.uqam.ca/aruc-gats>>, consulté le 19 février 2013.
- TREMBLAY, D.-G. (2010c). *Conciliation emploi-famille et temps sociaux dans les centres de la petite enfance*, Rapport de recherche de l'ARUC sur la gestion des âges et des temps sociaux, n° 2010-4, <<http://www.teluq.uqam.ca/aruc-gats>>, consulté le 19 février 2013.
- TREMBLAY, D.-G. (2008). « Les politiques familiales et l'articulation emploi-famille au Québec et au Canada », dans N. Bigras et G. Cantin (dir.), *Dix ans après la politique familiale, où en sont les centres de la petite enfance?*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- TREMBLAY, D.-G. (2005). « Articulation emploi-famille: les sources de difficultés et les perspectives de solution dans les secteurs de l'éducation, de la santé et des services sociaux », *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, vol. 1, p. 36-56.
- TREMBLAY, D.-G. (2003). « Articulation emploi-famille: comment les pères voient-ils les choses? », *Politiques sociales*, vol. 63, p. 70-86.
- TREMBLAY, D.-G. (2002). « Balancing work and family with telework? Organizational issues and challenges for women and managers », *Women in Management*, vol. 17, n°s 3-4, p. 157-170.
- TREMBLAY, D.-G., M. DI LORETO et E. GENIN (2009, à paraître). « Le congé parental et les autres congés familiaux: un droit ou un privilège? », *La diversité: question pour les sciences sociales – égalité dans l'emploi, discrimination au travail et mangement de la diversité*, Actes du colloque organisé par l'Association de gestion des ressources humaines, Strasbourg, EM Strasbourg Business School, décembre.
- TREMBLAY, D.-G., B. FUSULIER et M. DI LORETO (2009). « Le soutien organisationnel à l'égard des carrières: le travail social, un milieu de travail (peu) favorable à la conciliation emploi-famille? », *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, vol. 4, n° 1, p. 27-44, <<http://www.remest.ca/documents/TremblayRE-MESTVol4no1.pdf>>, consulté le 18 février 2013.
- TREMBLAY, D.-G., E. NAJEM et R. PAQUET (2006). « Articulation emploi-famille et temps de travail: de quelles mesures disposent les travailleurs canadiens et à quoi aspirent-ils? », *Enfances, familles, générations*, n° 4, <<http://www.eru-dit.org/revue/efg/>>, consulté le 18 avril 2013.
- TREMBLAY, D.-G., R. PAQUET et E. NAJEM (2006). « Telework: A way to balance work and family or an increase in work-family conflict? », *Canadian Journal of communication*, vol. 31, n° 2, p. 715-731.

L'interférence carrière scientifique-vie privée chez les chercheurs en début de parcours professionnel

Une tension palpable

Bernard Fusulier et Maria del Rio Carral

Au cœur de l'organisation du travail et de la carrière scientifiques prime la figure symbolique du chercheur entièrement dévoué à son travail, guidé par l'abnégation et le désintéressement. Implicitement, cette figure va de pair avec le présumé que le ou la chercheur-e¹ peut être dégagé-e des tâches et des responsabilités domestiques, lesquelles seraient prises en charge par son ou sa conjoint-e, des personnes proches et/ou des services externalisés (défamilialisés).

À certains égards, l'institution scientifique peut être assimilée à une «institution gourmande» (*greedy institution*) qui cherche à obtenir de l'individu, dans ce cas, du chercheur, l'engagement de toute sa personnalité et de sa loyauté exclusive, tout en tentant de réduire les demandes de ses autres rôles et statuts (Coser, 1974).

Unlike total institutions, which often coerce participants to remain within them and even set up physical barriers to withdrawal, entry into a greedy institution is voluntary. However, its claims on individuals become ever more stringent as time passes and as individuals move to higher positions within it. The control is symbolic, based on perceptions that participation in such institutions is highly desirable (Grant et al., 2000, p. 65).

Dans la société industrielle, ce mode de fonctionnement «*greedy*», ou gourmand, prenait appui sur une division sexuée du travail productif et reproductif. Celle-ci se caractérisait par l'assignation prioritaire des hommes à la sphère productive (milieu professionnel) et des femmes à la sphère reproductive

1. Dans le reste du texte, nous suivrons la règle grammaticale de la langue française selon laquelle le «masculin l'emporte», bien que nous soyons conscients de la violence symbolique qu'elle représente pour le genre féminin.

(milieu familial) sur la base de trois éléments au moins : l'institution du mariage, défini comme un lien conjugal durable, publiquement garanti et difficile à dénouer ; un statut d'emploi stable (la norme du contrat à vie) ; et un ethos du devoir (Lalive d'Épinay, 1994) fortement imprégné de ces rapports sociaux de sexe. Aujourd'hui, le développement d'une société postindustrielle a rendu obsolète le modèle de la dissociation sexuée des rôles professionnels et familiaux. Ne serait-ce que sur le plan des réalités conjugales actuelles, marquées par l'importance des couples biactifs, mais aussi des séparations conjugales, ce modèle paraît décalé par rapport aux conditions de vie de nos jours. La distribution des rôles sociaux selon le sexe n'a d'ailleurs plus de légitimité sociale. Les individus sont également plus soucieux de leur épanouissement personnel que de l'accomplissement d'un devoir envers les institutions. Les milieux de vie sont en outre beaucoup plus perméables du fait des technologies de l'information et des communications.

L'institution scientifique n'échappe pas à ces grandes transformations. Pourtant, le chercheur « totalement investi » dans son travail reste la figure symbolique valorisée². La pression à l'investissement professionnel est par ailleurs renforcée par un contexte social en changement. Le travail académique accélère son rythme compte tenu de l'émergence de nouvelles demandes basées sur l'exigence d'attirer des fonds externes, d'établir des réseaux professionnels plus larges, de s'engager dans des collaborations internationales, etc. Par ailleurs, la qualité du travail scientifique se base de plus en plus sur le critère d'efficacité, de productivité et de mobilité internationale. Les chercheurs sont alors confrontés à des attentes de produire davantage et de livrer de « meilleurs » résultats (publications, doctorats, etc.) dans des périodes de temps de plus en plus courtes liées à la durée des projets et des contrats. Cette nouvelle donne va de pair avec l'augmentation des « *gypsy scholars* » (Teeuwen et Hantke, 2007) employés sur une base temporaire, à temps partiel et sans perspective d'obtention d'un poste définitif. En somme, nombre de chercheurs se trouvent ainsi soumis à l'injonction de fournir un travail sans frontières spatio-temporelles claires pour le limiter au quotidien et sans normes de productivité explicitement établies dans un horizon professionnel très incertain, notamment durant les premiers stades de leur carrière. Il en découle une interférence potentiellement problématique entre la vie professionnelle du chercheur et sa vie privée.

Dans cette contribution³, notre ambition est par conséquent d'approcher l'expérience du travail scientifique dans sa relation avec la vie privée et familiale chez les chercheurs en début de parcours. Pour ce faire nous avons ciblé les chargés de recherche du Fonds national de la recherche scientifique

2. Par exemple, dans une note interne provenant du Conseil rectoral de l'Université catholique de Louvain (UCL, 2012), nous pouvons lire : « Du professeur totalement investi dans son travail et profitant pleinement de sa liberté académique, on est passé au professeur toujours entièrement investi, mais beaucoup moins libre académiquement, vu l'accroissement de la charge administrative et les nombreuses réformes qui se sont succédé. »

3. Elle reprend de larges extraits de l'ouvrage de Fusulier et del Rio Carral (2012).

(FNRS) en Belgique, particulièrement sensible à la problématique de l'interférence vie professionnelle-vie privée. En effet, il s'agit de chercheurs hautement qualifiés (détenteurs d'un doctorat) ayant passé plusieurs épreuves de sélection scientifique leur laissant entrevoir la possibilité de poursuivre une carrière au sein du champ universitaire. Ils sont cependant dans une situation d'emploi à durée déterminée (de trois à maximum six ans, depuis 2010) et sont soumis à une forte concurrence interindividuelle pour des postes définitifs rares pour l'octroi desquels ils seront jugés sur la base de leur productivité individuelle (et sur leur mise en équivalence) sans qu'une limite à cette productivité et sans qu'un consensus général existent sur les critères de détermination de la « valeur » du chercheur. En même temps, ils occupent une position dans le parcours de vie où des choix deviennent décisifs tant sur le plan professionnel que sur les plans conjugal et parental, en particulier pour les femmes, qui peuvent vivre une désynchronisation entre l'« horloge biologique » et l'« horloge professionnelle » (Etzkowitz *et al.*, 2000, p. 141).

Plusieurs questions guident notre étude : Quelles sont les caractéristiques socio-démographiques des chargés de recherche (sexe, âge, situation familiale, origine sociale, etc.) ? Quels rapports entretiennent-ils avec leur travail et leur emploi ? Comment vivent-ils et gèrent-ils l'articulation de leur investissement professionnel avec les autres dimensions de leur vie d'homme ou de femme ? Le métier de chercheur permet-il de concilier vie professionnelle et vie familiale ou, au contraire, génère-t-il un conflit entre elles ? Quels effets cela produit-il sur le rapport à la carrière ?

Pour y répondre, nous prenons appui sur une base de données constituée à partir d'une enquête en ligne auprès de la population des chargés de recherche du FNRS durant l'année académique 2010-2011 pour laquelle nous avons obtenu, en seulement trois semaines, 188 questionnaires partiellement complétés, dont 184 quasi entièrement, sur un total de 305 mandataires (soit un taux de réponse de plus de 60 %). Le questionnaire contenait 66 questions réparties en 8 rubriques : la situation professionnelle actuelle ; le cadre organisationnel et le temps de travail ; l'expérience et la conception de l'engagement professionnel ; les situations privée et familiale ; l'organisation de la vie privée ; l'articulation de la vie professionnelle avec la vie privée ; les caractéristiques socio-démographiques ; un espace pour les commentaires libres (utilisé par 54 répondants). Le traitement de cette base de données nous permet de caractériser de manière générale la population des chargés de recherche et de saisir une première fois l'interférence de la vie professionnelle et de la vie privée dans la carrière scientifique.

Nous commencerons par présenter les caractéristiques socio-démographiques des chargés de recherche au FNRS. Nous verrons notamment que leur situation conjugale et parentale indique que la question de l'articulation de la vie professionnelle avec la vie familiale est loin d'être une abstraction pour nombre d'entre eux. Nous aborderons ensuite les principales tendances

dégagées quant au rapport au travail, à l'emploi et à la carrière nouées par les chercheurs. Nous analyserons enfin les tensions ressenties entre l'engagement scientifique et la vie privée.

QUELQUES CARACTÉRISTIQUES SOCIO-DÉMOGRAPHIQUES DU GROUPE DES CHARGÉS DE RECHERCHE AU FNRS

Au cours de l'année académique 2010-2011, 305 chercheurs avaient un mandat de chargé de recherche au FNRS. Comme nous l'avons signalé plus haut, notre enquête a permis de recueillir 188 questionnaires partiellement complétés dont 184 quasi entièrement. Notre échantillon comportait 57 % d'hommes et 43 % de femmes, ce qui correspond, à un point près, à la distribution dans la population totale des chargés de recherche au moment de l'enquête. Cette distribution est aussi similaire au pourcentage de femmes ayant obtenu un doctorat (estimé à 42 % des diplômés en 2009-2010 – Meulders *et al.*, 2012, p. 25), ce qui signifie que le sexe ne semble pas représenter un filtre majeur dans l'accès au mandat de chargé de recherche au FNRS (la déperdition des femmes diplômées d'un deuxième cycle universitaire, devenues plus nombreuses que les hommes, se marque dans les inscriptions au doctorat et dans l'obtention du diplôme – voir la fameuse courbe en forme de ciseaux, dans Meulders *et al.*, 2012). En revanche, observons que 83 % des répondants disent que leur responsable de centre est un homme, ce qui laisse voir combien l'ascension dans la carrière scientifique reste encore très masculine. Cette question du genre est bien entendu un aspect important de notre étude, même si cette dernière ne s'y réduit pas.

En ce qui concerne les disciplines, 75 répondants déclarent avoir été sélectionnés par une commission appartenant aux sciences exactes et naturelles (dont 50 hommes), 65 aux sciences humaines et sociales (dont 31 hommes), 46 aux sciences de la vie et de la santé (dont 23 hommes), et 1 par une commission interdisciplinaire de développement durable (un homme). Cinq pour cent ont entamé leur mandat en 2006 (soit 9 mères faisant usage de leur droit de prolonger la durée de leur mandat en fonction d'une maternité); 18 % en 2007; 17 % en 2008; 32 % en 2009; 29 % en 2010. L'âge moyen et médian est de 31 ans, avec un minimum de 25 ans⁴ et un maximum de 47 ans. La personne ayant atteint cet âge maximum, un homme, bénéficie de la nouvelle réglementation du FNRS en matière de fixation des conditions pour pouvoir prétendre à ce type de mandat. En effet, avant 2010, il existait une condition d'âge maximum de 32 ans pour commencer un mandat de chargé de recherche; cette condition a été supprimée et remplacée par une condition de durée après l'obtention d'un titre de docteur: maximum cinq années. À terme, cette nouvelle règle

4. Ce qui est particulièrement précoce et indique, si le répondant ne s'est pas trompé, une avance dans la norme temporelle scolaire (par exemple, avoir terminé ses études secondaires à 17 ans, sa maîtrise à 22 ans, et sa thèse à 25 ans).

pourrait reprofiler la population des chercheurs⁵ et présenter différemment la question de l'interférence de la vie professionnelle et de la vie familiale. Quoiqu'il en soit, nous avons bien affaire à une population située dans une classe d'âge particulière dans le déroulement des parcours de vie.

L'origine sociale, mesurée imparfaitement en termes du niveau d'études atteint par les parents (père et mère), indique que la classe modale est celle de parents ayant obtenu un diplôme de l'enseignement supérieur ou universitaire (71 % des pères des chercheurs et 66 % des mères des chercheurs). Quatre chercheurs ont des parents qui ont, au maximum, un diplôme de l'enseignement primaire, et 35 ont des parents qui ont, au maximum, un diplôme de l'enseignement secondaire. En somme, un chargé de recherche sur cinq traduit un véritable saut scolaire intergénérationnel et, sans doute, une trajectoire d'ascension sociale. De façon plus subjective, plus de huit chercheurs sur dix se sentent appartenir à un milieu socio-économique « plutôt favorisé » ou « favorisé ». Globalement, il s'agit donc d'une population issue d'un milieu socio-économique pouvant être soutenant sur le plan des capitaux économiques, culturels et sociaux. Les chercheurs qui expriment avoir une appartenance à un milieu socio-économique « plutôt défavorisé » ou « défavorisé » ne se concentrent ni dans une commission scientifique (disciplines) ni dans une institution universitaire (ou académie : Bruxelles-Europe ; Wallonie-Europe ; Louvain). Il existe cependant une relation significative avec le sexe : les hommes sont sur-représentés parmi les défavorisés (un peu moins d'un sur cinq versus un peu plus d'une sur dix chez les femmes). Cet aspect n'est peut-être pas mineur. En effet, face à la thématique du « plafond de verre » dont souffrent globalement les femmes, il peut y avoir une tendance à se focaliser sur la classe sexuelle en ignorant la question, sociologiquement aussi fondamentale, de l'origine sociale.

Du point de vue de leur situation « privée », les chargés de recherche sont une minorité à être célibataires, puisque 85 % se déclarent être dans une relation de couple (73 % habitent avec leur partenaire). En outre, la durée moyenne et médiane de la relation de couple est de sept ans. Pour près de trois chercheurs sur quatre, le partenaire a un niveau de qualification universitaire. La majorité des partenaires travaillent à temps plein (84 %) et 6 % travaillent à temps partiel ; les 10 % du solde étant indiqué comme ne travaillant pas. Près d'un chercheur sur trois est en couple avec une personne œuvrant dans le milieu de la recherche.

La situation parentale est également bien présente puisque près de quatre chargés de recherche sur dix ont au moins un enfant (48 % des parents en ont un ; 42 %, deux ; 10 %, trois). Et 88 % des chercheurs qui n'ont pas encore d'enfant considèrent que la parentalité est un projet de vie. Ces observations soulignent l'utilité, voire la nécessité, de prendre en considération la question

5. En même temps, il y a une incitation à ce que les chercheurs entament directement leur carrière scientifique après leur maîtrise, de sorte que leurs parcours tendent à se standardiser.

de l'articulation de la vie professionnelle avec la vie conjugale et parentale, afin de comprendre le vécu de la carrière scientifique des chercheurs. Sur cette base, pour notre analyse statistique, nous avons distingué quatre sous-groupes de chargés de recherche, en croisant le sexe et le statut parental. Nous avons ainsi les chargés de recherche hommes sans enfant, femmes sans enfant, mères et pères (voir tableau 1). Si nous croisons cette variable avec le sentiment d'appartenance à un milieu socio-économique d'origine ou avec les champs disciplinaires, il n'y a pas d'association significative.

TABLEAU 1
Sexe – Statut parental

	Effectifs	Pourcentages
Valide	Mères	39 20,7
	Femmes sans enfant	43 22,9
	Pères	34 18,1
	Hommes sans enfant	71 37,8
	Total	187 99,5
Manquante	1	0,5
Total	188	100,0

Compte tenu de ces quatre sous-groupes, on peut se demander si ces distinctions jouent, d'une manière ou d'une autre, dans l'expérience de la carrière scientifique et, si oui, dans quels sens. Notre hypothèse est que, dans un univers très sélectif et concurrentiel, le fait d'être parent est en quelque sorte un handicap dans la course aux postes permanents. Sans déjà dévoiler nos résultats, remarquons que la réalité est plus complexe et se dessine différemment pour les hommes et pour les femmes.

UN FORT ENGAGEMENT EN SITUATION D'INSÉCURITÉ D'EMPLOI

Commentaire 1. *J'ai beaucoup de satisfaction dans mon travail et je trouve qu'on m'offre une flexibilité très importante qui me permet de m'arranger pour ma vie de famille. C'est normal de se sentir tiraillé simplement parce qu'on a soi-même des aspirations importantes sur tous les plans (on veut tout : un super boulot, un super couple, une super famille), mais je ressens cette pression comme venant de moi plutôt que de mon milieu professionnel. (Père.)*

De façon générale, le rapport au travail que nouent les chargés de recherche est très positif puisque 87 % témoignent d'une grande satisfaction vis-à-vis de leur travail et que plus de 80 % jugent que leur travail prend une grande place dans leur vie. Le rapport au salaire est plus modéré : 69 % des répondants font part de leur satisfaction en la matière. Celle-ci est néanmoins nettement plus forte chez les femmes (77 %) que chez les hommes (65 %). Cette moindre satisfaction des hommes peut être partiellement liée à l'importance du modèle du « *male breadwinner* », qui favorise une attention accrue des hommes à leur niveau de salaire. Le rapport au salaire est cependant variable en fonction des disciplines, ici grossièrement approchées par les commissions du FNRS. En effet, dans le champ des sciences humaines et sociales (qui est également le domaine le plus féminisé), les chercheurs sont ceux qui sont le plus satisfaits (près de neuf sur dix, versus un peu moins de six sur dix dans les deux autres grands champs disciplinaires : sciences exactes et naturelles, et sciences de la vie et de la santé), ce qui peut être expliqué par les référentiels de rémunération et le pouvoir de marché des diplômés sur les différents segments professionnels attachés aux champs disciplinaires.

En réponse à la question ouverte, deux chercheurs exposent le problème du salaire de la manière suivante, en le situant dans un rapport plus général à l'emploi :

Commentaire 2. Les deux problèmes principaux auxquels un jeune chercheur est confronté sont le manque de stabilité de l'emploi (il faut attendre d'avoir au moins 30 ans avant de pouvoir avoir un contrat à durée indéterminée) et l'obligation de partir à l'étranger pour un postdoc (peu compatible avec une vie familiale). Le salaire est correct mais, vu le nombre d'années d'étude et l'engagement professionnel demandé, il serait bon de le revoir à la hausse. (Père.)

Commentaire 3. Les postes fixes sont rares et demandent des critères de sélection de plus en plus difficiles à atteindre. Pour quelqu'un qui a fait près de dix ans d'études, le salaire n'est absolument pas attrayant. Le privé offre des salaires de 1,5 à 2,5 fois plus importants. Aucun avantage supplémentaire n'est accordé : assurance pension, assurance complémentaire, chèques repas, voiture de société, etc., avantages omniprésents dans le privé. (Homme sans enfant.)

Sans aucun doute, l'insécurité d'emploi est la dimension la moins bien vécue, notamment car elle limite la projection dans l'avenir et l'engagement de certains projets de famille et de vie (tels que s'acheter une maison, avoir des enfants, etc.). Près des trois quarts des chargés de recherche la dénoncent. Pour illustrer cette insatisfaction, nous reprenons ci-dessous quelques avis contenus dans la question ouverte du questionnaire.

Commentaire 4. Le plus gros problème du chargé de recherche est son instabilité professionnelle. Ainsi, il lui est difficile d'accéder à la propriété d'un bien immobilier (surtout à Bruxelles). Il y a également un sentiment de frustration par rapport à la meilleure qualité de vie menée par les anciens compagnons d'auditoire, alors que les efforts auxquels on consent sont nombreux. À 30 ans passés, ne pas savoir de quoi demain sera fait, n'être ni parent ni propriétaire... il faut vraiment aimer sa recherche pour continuer ! Faites passer le message ! (Homme sans enfant.)

Commentaire 5. *La recherche scientifique demande une très grande disponibilité et l'incertitude sur l'avenir fait peser une grande pression. Les nombreux sacrifices et séjours à l'étranger usent. De plus, ils sont maintenant indispensables pour postuler, mais ne sont pas du tout suffisants. On conserve donc une grande incertitude sur les chances d'emploi, ce qui use également.* (Femme sans enfant.)

Commentaire 6. *Je voudrais souligner que j'ai longtemps hésité à poursuivre une carrière scientifique en raison de l'investissement demandé pour espérer obtenir un poste permanent (par exemple, les séjours de longue durée) par rapport à l'incertitude professionnelle et surtout à la vie de famille. Je suis actuellement jeune postdoctorant et je projette de fonder une famille. Je pense que je suis arrivé à un âge où il est important de s'investir à la fois dans son travail et dans sa famille, mais je sais que dans les années à venir je devrai faire des sacrifices familiaux.* (Homme sans enfant.)

Commentaire 7. *Deux facteurs de stress importants, qui empoisonnent la vie de chercheur : un nombre trop important de doctorants, avec très peu de débouchés par la suite. Il faudrait consacrer moins de moyens à la base, et davantage aux postes permanents. En lien avec le facteur précédent, un climat d'incertitude permanent quant à l'avenir. On passe énormément de temps à remplir des dossiers, courir après les publications, au détriment de la qualité. Le climat de compétition empêche également – ou biaise – un certain nombre de coopérations. Le stress engendré par ce climat a également un effet physiologique (notamment sur le sommeil ou la concentration), qui nuit à l'efficacité au travail.* (Mère.)

«L'instabilité de la carrière», une «pyramide qui n'est pas saine», «un statut précaire»: autant d'expressions reprises dans les commentaires qui expriment une inquiétude face à ce qui est perçu comme un goulot d'étranglement pour accéder à un poste permanent d'académique ou de chercheur qualifié du FNRS. Certains parlent d'«ultra-compétitivité». Des propositions sont alors faites pour la réduire, soit en limitant le nombre de docteurs ou de postdoctorants, soit en augmentant le nombre de permanents, soit encore en envisageant de nouveaux statuts permanents intermédiaires, du type ingénieur de recherche. L'importance de la concurrence entre jeunes chercheurs dans le champ scientifique est d'ailleurs vécue par un chercheur sur deux comme un frein dans sa volonté à s'engager dans une carrière scientifique, mais cette appréciation est seulement partagée par 15 % des pères. Nous reviendrons plus loin sur cette spécificité des pères.

Il est certain que ce ressenti est aussi lié au fait qu'ils sont plus de neuf chargés de recherche sur dix à avoir comme projet de décrocher un poste scientifique ou académique définitif au terme de leur mandat. Cependant, en moyenne (voir tableau 2), ils estiment à un peu plus de 50 % (médiane = 50 %) la possibilité d'obtenir un poste scientifique permanent. Cette moyenne tombe à 42 % chez les mères (médiane = 30 %) et, à l'opposé, monte à 62 % chez les pères (médiane = 65 %). Entre ces deux extrêmes, nous trouvons les hommes sans enfant dont l'estimation de la probabilité s'élève à 55 %, et les femmes

sans enfant où elle s'élève à 52 % (médiane dans ces deux cas = 50 %). Dans le rapport à la carrière scientifique, le statut parental selon le sexe est une variable qui mérite d'être prise en considération et approfondie.

TABLEAU 2
**Estimation de la probabilité (en %) d'obtenir un poste permanent.
 Statut parental selon le sexe**

Si vous visez un poste permanent dans la recherche universitaire, à quel pourcentage estimez-vous la probabilité de concrétiser cet objectif professionnel ?						
Situation privée	Moyenne	N	Écart-type	Médiane	Minimum	Maximum
Mères	42,28	39	29,456	30,00	5	99
Femmes sans enfant	52,26	42	25,633	50,00	5	99
Pères	61,85	34	26,686	65,00	10	100
Hommes sans enfant	54,80	70	24,390	50,00	10	100
Total	52,88	185	26,769	50,00	5	100

S'il n'y a pas de différences significatives entre l'estimation d'obtenir un poste permanent et a) le champ disciplinaire, b) l'académie universitaire d'appartenance (Wallonie-Europe, Bruxelles-Europe, Louvain) ou c) l'ancienneté dans le mandat (si ce n'est pour les neuf mères ayant eu une prolongation du fait de leur maternité, et qui sont fortement pessimistes), en revanche l'appartenance sociale n'est pas sans incidence. Ainsi, abstraction faite des deux chercheurs qui déclarent provenir d'un milieu défavorisé (et qui ont des estimations opposées), tant au niveau des moyennes que des médianes, nous avons une tendance à plus d'optimisme au fur et à mesure que le milieu socio-économique d'origine est jugé favorisé (par exemple, une médiane de 60 % pour les «favorisés», une médiane de 50 % pour les «plutôt favorisés» et une médiane de 45 % pour les «plutôt défavorisés»). Il est intéressant de noter que les huit pères disant provenir d'un milieu socio-économique favorisé sont nettement plus optimistes (moyenne de 82 % et médiane de 80 %) que dans toutes les autres catégories. À l'autre extrémité se trouvent les six mères disant provenir d'un milieu socio-économique plutôt défavorisé, qui sont clairement les plus pessimistes (moyenne de 22,5 % et médiane de 20 %). Cela dit, celles qui proviennent d'un milieu perçu comme favorisé ($n = 17$) ont une estimation moyenne de 50 % (médiane = 50 %). Être mère ou père dans la recherche ne renvoie manifestement pas à des réalités vécues identiquement.

Notons qu'une majorité de chercheurs n'est pas disposée à envisager l'expatriation pour pouvoir poursuivre leur carrière. Cet avis est partagé par 61 % des femmes (56 % chez les femmes sans enfant et 67 % chez les mères) et 52 % des hommes (51 % chez les hommes sans enfant et 56 % chez les pères). Les commentaires reçus soulignent que l'expatriation est peu envisagée et, si elle l'est, c'est surtout par manque de perspectives en Belgique, ce qui ne va pas de soi.

Commentaire 8. *Je suis claire avec les sacrifices que je suis prête à faire. Je n'ai pas envie de m'expatrier pour le moment, c'est une difficulté.* (Mère.)

Commentaire 9. *Dans le cadre de mon travail, je suis expatriée depuis maintenant cinq ans. Ça ne nous a pas empêchés d'avoir une vie de famille, mais cela a malgré tout demandé beaucoup de sacrifices. La difficulté d'obtenir une position permanente en Belgique nous amènera à partir dès la fin de notre postdoc, mon mari et moi-même.* (Mère, de nationalité étrangère.)

Commentaire 10. *La diversité (euphémisme) des facteurs entrant en jeu dans la sélection des candidats au FNRS, de plus en plus marquée à mesure qu'avance la carrière (et que diminue le nombre de postes), m'encourage de moins en moins à sacrifier ma vie personnelle (départ à l'étranger, par exemple) au profit d'un avenir incertain.* (Femme sans enfant.)

Malgré l'incertitude omniprésente ou à cause d'elle, force est de constater que les chargés de recherche travaillent beaucoup d'heures, puisque en moyenne ils déclarent faire 47 heures par semaine et une médiane de 45 heures. Les mères sont celles qui estiment travailler le moins (moyenne : 44 heures, et médiane de 40 heures). Les hommes sans enfant sont ceux qui déclarent travailler le plus : 49 heures en moyenne (47 heures pour les pères et les femmes sans enfant). Un chercheur homme sans enfant exprime cependant dans les termes suivants son avis sur le surinvestissement dont il dit faire preuve : «*I really hope the FNRS could make something. Eighty two working hours per week are not sustainable over a long term.*» Ce commentaire rappelle bien qu'une carrière scientifique n'est pas une carrière d'athlète, courte et intensive, elle doit se penser et s'organiser dans une durée de plusieurs décennies.

Cet engagement soutenu dans le travail s'observe aussi par la difficulté des chercheurs à se détacher de leur activité de recherche pour se consacrer à des activités non professionnelles, y compris lorsqu'ils sont en congé : 60 % déclarent ne pas pouvoir déconnecter, et le taux monte à 82 % chez les pères. Observons que, selon les résultats de notre enquête, les mères prennent en moyenne trois jours de congé de plus que pour les autres catégories (22 jours en moyenne contre 19 jours – année de référence 2009-2010).

En ce qui a trait à la mobilité, le chercheur doit de plus en plus faire la preuve aujourd'hui de son inscription internationale (sous forme de brefs et de longs séjours à l'étranger). En moyenne, un chargé de recherche a séjourné 12 semaines cumulées à l'étranger durant l'année 2009-2010 pour des raisons professionnelles. La médiane est nettement moindre : 4 semaines. Certes, les

écarts sont très importants, mais il est significatif de constater, en référence à la médiane, que les mères et les pères ont une durée de séjour à l'étranger moindre (médiane: 3 semaines) comparativement aux hommes et aux femmes sans enfant (respectivement: 4 et 6 semaines). Quatre-vingt-douze pour cent des mères et 76 % des pères répondent qu'ils limitent leurs déplacements internationaux pour des raisons familiales ou privées, contre 34 % des hommes sans enfant et 24 % des femmes sans enfant. Plus de 8 chargés de recherche sur 10 pensent en outre que la mobilité internationale exigée dans la recherche scientifique est difficilement compatible avec une vie de famille. L'injonction à la mobilité internationale témoigne de la nature « *greedy* » de l'institution universitaire. Or elle n'est pas sans faire l'objet d'une critique de la part de plusieurs chercheurs. Bien que portant essentiellement sur le travail, cette condition peut être vécue comme une entrave à la vie de famille :

Commentaire 11. *La question des séjours à l'étranger et de la flexibilité requise par la carrière universitaire retarde et complique sensiblement les projets de maternité des jeunes filles chercheuses. (Femme sans enfant.)*

Commentaire 12. *Une expérience professionnelle à l'étranger après le doctorat est exigée afin de pouvoir obtenir une nomination et un contrat permanent dans le milieu de la recherche académique. Je trouve que c'est purement ridicule. Premièrement parce que je connais de nombreux postdocs dont l'expérience à l'étranger s'est avérée bien moins enrichissante que prévu. Et deuxièmement parce que tout le monde ne peut pas se permettre de se comporter de manière égoïste et tout lâcher pour aller travailler deux, trois années à l'étranger. Ne pas avoir d'enfants ne signifie pas que l'on n'a aucune charge familiale. Les personnes âgées sont également parfois à la charge des plus jeunes de la famille. Un concept qui semble totalement échapper aux autorités du monde académique qui exigent ce séjour à l'étranger! (Homme sans enfant.)*

À côté de cette mobilité internationale, l'un des grands enjeux du travail scientifique et de la réalisation d'une carrière dans le domaine, devenu également un trait de l'organisation universitaire gourmande, est celui de la publication (« *publish or perish* »). Elle est clairement perçue comme un facteur de sélection qui accentue la pression du travail au quotidien, ce qu'exprime un chercheur dans l'extrait ci-dessous :

Commentaire 13. *La carrière scientifique est un stress permanent: « publish or perish », toujours être dans le top de son domaine de recherche est assez pesant – instabilité de l'emploi. Vivre sur des contrats de deux ans, ce n'est pas une vie stable permettant d'avoir des projets à long terme. Les postes fixes sont rares et demandent des critères de sélection de plus en plus difficiles à atteindre. (Homme sans enfant.)*

Nous constatons cependant une différence en fonction des grands domaines disciplinaires quant au nombre de publications annuelles estimées par les chargés de recherche. En prenant la médiane, la norme de publication perçue (grossièrement, car elle laissait à l'appréciation des chercheurs le type de publication, sa qualité, etc.) s'élève à trois publications annuelles pour un chercheur en sciences humaines et sociales, deux publications en sciences exactes et de la nature, une publication en sciences de la vie et de la santé. Une

autre différence nous paraît devoir être relevée : le sentiment d'avoir atteint cette norme pour l'année antérieure à l'enquête (2009-2010). Ainsi, 92 % des hommes sans enfant, 88 % des pères et 79 % des femmes sans enfant disent avoir atteint la norme qu'ils entendent personnellement, contre 62 % des mères. Le commentaire suivant d'une chargée de recherche avec enfant témoigne d'un sentiment d'injustice à l'égard des mères dans la façon dont se régule la carrière scientifique à partir des normes de publication et des séjours à l'étranger.

Commentaire 14. *Personnellement, je trouve que le métier de chercheur, vu sa flexibilité horaire, permet de concilier vie professionnelle et familiale au quotidien, mais il est très difficile d'obtenir un poste permanent lorsqu'on est une femme avec enfants. Même si, sur le papier, il est tenu compte des grossesses-naissances, dans la pratique, on ne tient pas compte du fait qu'à âge égal, une femme avec enfants a forcément moins de publications et de séjours à l'étranger qu'un homme. De même, pour le FNRS, seuls les longs séjours comptent, pas les séjours d'une ou deux semaines. Or seuls ces derniers sont compatibles avec la vie de maman.* (Mère.)

Cette critique n'est pas seulement émise par les mères, comme le souligne le propos suivant tenu par un chercheur-père qui, quant à lui, se compare aux chercheurs célibataires.

Commentaire 15. *Je voulais préciser qu'une vie de famille n'est certainement pas inconciliable avec une carrière de chercheur, mais qu'il faut alors pouvoir faire preuve d'une grande flexibilité, d'une organisation, et d'une rentabilité dont il serait utile de tenir compte dans le parcours de chaque chercheur. Lequel du chercheur célibataire sans enfant qui publie quatre papiers par an ou du chercheur-père de deux jeunes enfants qui en publie deux est le meilleur ? Je vous laisse y réfléchir.* (Père.)

UN TIRAILLEMENT ENTRE LA VIE PROFESSIONNELLE ET LA VIE FAMILIALE

Les résultats décrits antérieurement témoignent de l'importance du travail pour les chargés de recherche. Cependant, ils laissent entrevoir également comment, malgré la grande place qu'occupe l'activité professionnelle dans la vie des chargés de recherche, elle ne s'y réduit pas. Nos analyses permettent ainsi de saisir l'interférence entre la carrière scientifique et la vie privée (et familiale, en particulier).

En termes des espaces-temps consacrés aux loisirs et aux activités personnelles d'ordre social, politique, culturel ou sportif, nous avons demandé aux chercheurs s'ils étaient affiliés à une association, club ou institution dans l'un ou plusieurs de ces registres. Si un peu plus de 60 % des chargés de recherche ont une affiliation, ce taux chute à 26 % pour les pères et à 33 % pour les mères. Et un peu moins de 60 % voudraient pouvoir consacrer plus de temps à leur club ou association. Une chargée de recherche, mère, attire l'attention sur son impossibilité de combiner sa vie professionnelle et sa vie familiale, tout en maintenant d'autres activités personnelles.

Commentaire 16. *Au cours de ma carrière, j'ai abandonné toutes mes activités régulières, y compris sportives, pour concilier vie familiale et vie scientifique. Je ne pars pratiquement plus en vacances à l'étranger, les vacances prises l'étant souvent à des fins pratiques (déménager, garder les enfants en période de vacances scolaires, etc.). Il me reste quelques activités culturelles et sociales, au coup par coup. (Mère.)*

En outre, la vie hors-travail comprend aussi les périodes de temps consacrées aux tâches ménagères et aux soins. La mesure de ce temps est évidemment très délicate et fortement liée aux représentations que se font les personnes à ce sujet. Relevons néanmoins une tendance observée: sans surprise, ce sont les mères qui déclarent consacrer le plus de temps aux tâches ménagères et aux enfants. À titre indicatif, les pères disent consacrer en moyenne 22 heures par semaine aux soins de leurs enfants (médiane = 20 heures), les mères en déclarent 29 (médiane = 30 heures). Remarquons qu'un peu plus d'une mère sur deux et d'un père sur trois soulignent qu'elle/il ne passe pas assez de temps avec leur(s) enfant(s). Une des différences entre les pères et les mères réside dans le travail du partenaire. En effet, si pour un père sur deux, la conjointe a réduit son temps de travail pour s'occuper des enfants, cette situation conjugale n'est présente que chez une mère sur cinq. La division sexuée du travail professionnel et du travail domestique est donc inégalitaire, et certainement pas sans influence sur les trajectoires professionnelles, comme la littérature féministe l'a déjà bien mise en avant.

De façon générale, 67 % des répondants jugent que leur vie professionnelle empiète sur leur vie privée et familiale, sentiment présent chez 77 % des mères. Pour 44 % des mères, ce sentiment d'empiètement joue aussi dans l'autre sens: un empiètement de la vie familiale sur la vie professionnelle, ce qui est nettement moins ressenti dans les autres sous-groupes (autour des 25 %). Il n'est pas étonnant que, pour un peu moins d'une mère sur deux, le vécu d'un conflit entre la vie professionnelle et la vie familiale constitue un facteur qui les inciterait à réorienter leur carrière: cet avis est partagé par 29 % des femmes sans enfant, 27 % des hommes sans enfant et 23 % des pères.

Commentaire 17. *Je suis à l'étranger 52 semaines par an, car je suis en mission scientifique au Canada (mon compagnon y travaille aussi). Par contre, j'ai limité les conférences à l'étranger depuis la naissance de mon enfant. J'ai pris peu de jours de vacances cette année, mais j'ai été en congé de maternité puis congé d'allaitement sans solde cinq mois en 2009-2010. La naissance de mon enfant m'a convaincue d'envisager une réorientation professionnelle. Je ne suis plus capable de fournir un travail compétitif en travaillant aux «heures de bureau» uniquement, et je ne veux pas sacrifier ma vie de famille à ma recherche. (Mère.)*

Commentaire 18. *Mon mari et moi sommes tous les deux chercheurs et nous avons trois enfants. Envisager tous les deux une carrière scientifique n'est pas possible ou alors au détriment du bien-être de nos enfants. Nous avons donc choisi de «favoriser» la carrière scientifique de l'un «au détriment» de la carrière de l'autre (qui cherche à se réorienter). (Mère.)*

Certes, il existe des dispositifs légaux pour que les parents puissent concilier leur vie professionnelle avec leur vie familiale, tels que les congés pour raison parentale (de maternité, de paternité, parentaux, etc.). Leur usage dans le champ scientifique, en tout cas chez les chargés de recherche, paraît poser problème. Tout d'abord, nous constatons que 80 % des mères déclarent avoir utilisé l'intégralité de leur congé de maternité (15 semaines) et 52 % des pères, l'intégralité de leur congé de paternité (10 jours). La prise d'un congé parental concerne dix mères et un père. En guise de comparaison, une récente étude que nous avons réalisée auprès de trois autres groupes professionnels (les infirmiers, les policiers et les assistants sociaux) indique que 96 % des mères ont pris l'intégralité de leur congé de maternité, et 89 % des pères l'intégralité de leur congé de paternité (Fusulier *et al.*, 2011). Comparaison n'est pas raison, mais il y a manifestement un rapport différencié des groupes professionnels aux dispositifs légaux.

Le recours relativement faible aux dispositifs légaux par les chargés de recherche peut partiellement s'expliquer par le sentiment que leur usage a ou aurait un impact sur leur possibilité de faire carrière. En effet, 92 % des mères, 79 % des femmes sans enfant, 77 % des pères et 75 % des hommes sans enfant considèrent que la prise d'un congé pour des raisons privées-familiales ou d'une pause dans leur carrière peut avoir de tels effets négatifs. Plus fondamentalement, 82 % des mères et 71 % des femmes sans enfant estiment qu'avoir un enfant est un obstacle pour le développement de la carrière, mais ce taux tombe à 46 % pour les hommes sans enfant et à 41 % pour les pères. Cela indique aussi que le vécu de l'effet de la parentalité sur la carrière en fonction du sexe va dans des sens assez opposés.

Laissons la parole à une chargée de recherche qui analyse sa situation de mère dans le champ scientifique.

Commentaire 19. Je pense qu'il est plus difficile de concilier vie familiale et vie professionnelle quand on est une femme, et particulièrement dans ce milieu. Un homme qui a un enfant voit son temps de travail réduit de deux semaines l'année de la naissance, une femme s'absente trois mois, et regrette de devoir se séparer si tôt de son bébé. À la reprise du travail, il reste du devoir de la femme de s'occuper du bébé, parce que les rôles familiaux sont ainsi conçus. C'est donc la mère qui quittera son travail plus tôt, qui prendra congé quand l'enfant est malade, et qui passera ses soirées à travailler pour récupérer le temps perdu. Il est aussi plus difficile pour une femme de partir à l'étranger en laissant les enfants avec leur père que l'inverse, puisque ce sont par définition les mères qui s'occupent des enfants. Cela met les chercheuses-femmes dans une situation de faiblesse par rapport à leurs collègues masculins, qui voient parfois d'un mauvais œil ces « manquements », et jugent donc les femmes qui tentent de concilier vie de famille et vie professionnelle comme moins méritantes, en ce qui concerne l'attribution d'un poste définitif. Me concernant, j'aime mon métier, même si je sais qu'il me complique la vie, et je ne regrette pas d'avoir eu des enfants, même si leur présence a complexifié l'achèvement de ma thèse. Je sais que je travaille trop, et je mets toujours cela sur le compte de facteurs temporaires, mais je pense qu'on ne peut pas survivre dans ce milieu en suivant des horaires de travail standard. Paradoxalement, je le fais

en estimant que mes chances d'obtenir un jour un poste définitif sont minimales. Cela dit, si un jour je dois quitter la recherche parce que je n'ai plus de contrat, ce ne sera pas à cause d'un manque de qualité (et de quantité) de travail. Peut-être que les chercheurs sont de grands perfectionnistes, ou de grands anxieux. (Mère.)

Ce témoignage exprime une véritable analyse critique des facteurs qui sont susceptibles de pénaliser les chargées de recherche dans le déploiement de leur carrière lorsqu'elles sont mères. Bien que déclarant son amour pour le métier et son sentiment d'assurer un bon travail (qualitativement et quantitativement), cette chercheuse-mère entrevoit la perspective de devoir quitter la recherche universitaire, car ses chances d'obtenir un poste permanent lui semblent minimales. Cette anticipation est expliquée par la tension travail-parentalité à laquelle elle est confrontée, tension certes liée à la nature du travail scientifique, qui implique un engagement personnel difficilement confinable dans un horaire standard, et au désir d'enfant qu'elle porte en elle ; cette tension est aussi liée, laisse-t-elle entendre, au contexte socio-culturel marqué par une division sexuée des rôles sociaux et au milieu scientifique, qui est peu en phase avec les impératifs de la maternité tels qu'elle les vit. Ainsi, elle repère différents « mécanismes » qui rendent sa possibilité de carrière plus fragile : la prise d'un congé de maternité dont la durée de trois mois est longue dans un champ très compétitif et productif où l'on est rapidement distancé, et en même temps trop courte pour qu'une mère ne souffre pas de la séparation d'avec son nouveau-né ; des critères de valorisation scientifique tels que les séjours à l'étranger plus difficiles à rencontrer lorsqu'on est une mère ; une responsabilité à la fois hétéro et autoattribuée vis-à-vis des soins à accorder à l'enfant, qui suppose de pouvoir se rendre disponible pour celui-ci quand il en a besoin au détriment de son travail et, dès lors, une tentative de récupérer ce travail à d'autres moments qui empiètent, entre les lignes du commentaire, sur le nécessaire temps de repos ; le tout dans un environnement de travail masculin qui juge négativement cette indisponibilité pour le travail, ce qui réduit les possibilités de poursuivre une carrière en son sein. Cette tension lui paraît spécifique aux mères car, si l'on considère la situation des pères, on constate que ceux-ci n'ont pas la charge première des soins à apporter aux enfants, qu'ils n'opèrent pas une coupure longue en prenant un congé de paternité, et peuvent bénéficier du soutien de leur épouse, notamment lorsqu'ils doivent se déplacer à l'étranger. Il ne fait aucun doute, d'un point de vue sociologique, que cette analyse est pertinente, même s'il faut se garder de la généraliser et d'en faire une loi sociale.

Le milieu scientifique n'est pas pour autant dépourvu de supports à une conciliation travail-famille comme plusieurs commentaires l'ont déjà suggéré. Environ 75 % des répondants jugent que l'autonomie quant à l'organisation de leur travail dans la recherche universitaire rend tout à fait compatible le travail de recherche avec une vie de famille. Sur ce thème de la conciliation, le sentiment d'être soutenu par les collègues est tout aussi largement souligné (75 % pour l'ensemble de l'échantillon), mais il diminue à 64 % quant au soutien

des supérieurs directs et chute à 27 % quant au soutien institutionnel (université ou FNRS). Par rapport aux autres sous-groupes, les pères perçoivent un meilleur soutien de leur hiérarchie (74 %) et de l'institution (33 %).

L'autonomie dans l'organisation de leur travail et le soutien des collègues sont deux adjuvants pour les chercheurs qui tentent de combiner leur vie professionnelle avec d'autres espaces sociaux d'investissement et, donc, d'autres rôles sociaux ; il n'en reste pas moins que le travail scientifique est prenant, voire imprégnant, et laisse peu de places aux autres dimensions de l'existence. Mener conjointement une carrière scientifique et une vie active hors-travail, et surtout une vie familiale, n'est pas pour autant impossible, mais relève davantage d'un conflit que d'une conciliation. Cette perception est ancrée dans un champ professionnel fortement exigeant et gourmand quant à l'investissement subjectif (voire affectif) et à l'investissement objectif attendus (temps consacré au travail, disponibilité pour le travail, etc.), et très concurrentiel quant à la possibilité de s'y faire une place durable. La tension est particulièrement ressentie par la gent féminine et, de façon aiguë, par les mères chargées de recherche (pas toutes). Ces dernières paraissent jouer dans un jeu à somme nulle, où ce qu'elles donnent à leur famille (ce qui relève simultanément d'un sentiment de devoir social et d'un désir personnel), elles le perdent professionnellement. En revanche, les pères (pas tous) expriment davantage l'existence d'un jeu à somme positive et se sentent plus soutenus, à la fois du côté familial et du côté professionnel. Si plusieurs indicateurs et commentaires nous permettent de comprendre le relatif « pessimisme » des mères par rapport à leur carrière, il nous est plus difficile de cerner ce qui fait la spécificité du rapport positif des pères à leur carrière, surtout vis-à-vis des chercheurs sans enfant qu'ils prennent parfois comme point de comparaison (voir *supra* commentaire 15).

À cet égard, un détour par la littérature peut nous aider à poser quelques hypothèses explicatives et propositions théoriques. Par exemple, le sociologue François de Singly (1994) constate qu'en général, en France :

- la carrière des hommes mariés est supérieure à celle des hommes célibataires ;
- celle des femmes célibataires à celles des femmes mariées ;
- celle des hommes mariés à celle des femmes mariées ;
- celle des hommes célibataires à celle des femmes célibataires.

Selon lui, la « bonne fortune » ressentie par des maris et des pères serait partiellement due à la présence d'une épouse qui aurait placé ses ressources scolaires, économiques et relationnelles au service prioritaire de la réussite

de son mari et de ses enfants; la contrepartie pour le mari et le père serait d'effectivement réussir, ce qui exige de lui un fort investissement professionnel. Mais aussi :

L'enfant stimule la carrière de son père, surtout si celui-ci est bien doté. Cet effet positif de l'entrée dans la paternité démontre que les profits que l'homme tire du mariage ne proviennent pas tous de la décharge du travail domestique, car celle-ci lui est garantie dès le début de la vie commune. Les meilleurs résultats que l'homme obtient sur le marché du travail dérivent aussi des contraintes de sa fonction de principal pourvoyeur de revenu. La vie domestique exige un surinvestissement professionnel de l'homme, contrepartie du sous-investissement professionnel de son épouse (F. de Singly, 1994, p. 70).

Cette thèse rejoint la proposition, devenue classique, du sociologue fonctionnaliste américain Talcott Parsons, reprise par Charles Gadéa et Catherine Marry, selon laquelle « le père ne travaille pas pour lui ni pour son employeur, mais pour sa famille, et la principale façon de s'acquitter de ses obligations familiales est de réaliser de manière satisfaisante son travail » (Gadéa et Marry, 2000, p. 119). Étudiant la carrière des ingénieurs en France, ces auteurs concluent que les pères sont gagnants et que le modèle parsonien du *male breadwinner*, épaulé par une épouse qui consacre l'essentiel de ses ressources à sa famille, semble vérifié.

À ce type d'explication s'en ajoutent d'autres relevant de facteurs extérieurs tels que la préférence des employeurs et des recruteurs pour les hommes mariés avec enfant(s), car ils considèrent que ces pères, du fait de leurs responsabilités familiales, seront plus coopératifs, moins imprévisibles et plus attentifs aux promotions (Kanter, 1977). Autrement dit, les pères bénéficieraient « d'un supplément de dignité ou de valeur » (Gadéa et Marry, 2000, p. 120). Selon notre propre connaissance des commissions de recrutement et de sélection, nous n'avons jamais entendu ce type d'argument. Toutefois, si la perception des pères est qu'ils bénéficient du soutien des milieux de travail et de l'institution, cela pourrait laisser entendre qu'une sorte de valorisation de la paternité soit culturellement véhiculée de manière diffuse. Ou alors s'agirait-il d'une projection qui serait à relier aux changements que la paternité pourrait produire sur le plan psychologique ?

Ces propositions n'excluent en effet pas des ressorts davantage psychologiques renvoyant notamment aux représentations dominantes de la virilité, à la fois sur les plans familial (avoir des enfants) et professionnel (réussir). Faisant référence aux travaux de Christophe Dejourné (1988), Gadéa et Marry écrivent que « ne pas s'élever, c'est se condamner à l'infériorisation, et celle-ci rime avec la féminité » (2000, p. 117). Ils ajoutent que dans un contexte d'instabilité d'emploi et de concurrence, pour un père, être sur-efficace, le *primus inter-patres*, c'est également « revêtir la toge virile » (*ibid.*, p. 118). Le rapport plus positif des pères chargés de recherche au climat de concurrence serait-il un indice de ce mécanisme ?

CONCLUSION

Institution gourmande, gouvernée par un principe de mise en concurrence des chercheurs, l'université s'attend à ce que les scientifiques soient entièrement dévoués à leur travail, sans égard aux autres aspects de leur existence. Les résultats de notre enquête auprès des chargés de recherche du FNRS en Belgique soulignent combien le métier de chercheur est en effet prenant et apprécié. En règle générale, ces chercheurs postdoctorants nouent un rapport très positif à leur travail, qu'ils investissent fortement, tant sur le plan pratique (ils travaillent beaucoup) que sur le plan subjectif (ils sont habités par leur recherche). Ce rapport positif au travail est cependant mis en tension avec leurs conditions d'emploi à durée déterminée. Cette précarité s'accompagne d'une inquiétude quant à leur avenir, et ce, d'autant plus qu'ils perçoivent combien les possibilités d'obtenir un mandat permanent sont faibles dans un contexte très concurrentiel.

Une chose est manifeste, l'interférence entre la carrière scientifique et la situation familiale-privée fait d'ailleurs l'objet d'un tiraillement entre l'implication professionnelle qu'exige le champ académique et le souhait de pouvoir mener une vie non exclusivement dictée par les besoins de la recherche et de la mesure de la productivité scientifique. Plusieurs parlent de sacrifices, petits ou grands, à accepter pour parvenir à se faire une place reconnue dans le monde de la recherche. L'acceptation de ces sacrifices est d'ailleurs considérée comme l'une des conditions pour passer à travers le filtre de la sélection pour les postes permanents. Globalement, ce ne sont ni les sacrifices en eux-mêmes ni le haut degré d'implication dans le travail qui sont dénoncés, mais la probabilité élevée qu'ils ne servent finalement pas à atteindre l'objectif visé par la grande majorité des chercheurs : la poursuite de la carrière scientifique.

En effet, si plus de 90 % des chargés de recherche étudiés sont désireux de pouvoir poursuivre une carrière scientifique au sein du monde universitaire, ils estiment, en moyenne, avoir une chance sur deux d'y parvenir. Cette estimation varie cependant en fonction de la situation familiale et de la classe sexuelle des chercheurs. Les mères sont globalement les plus pessimistes et les pères sont les plus optimistes. Les chercheurs sans enfant (hommes et femmes) sont, quant à eux, dans une situation intermédiaire. Sans qu'il y ait unanimité, les mères se sentent tendanciellement les plus vulnérables dans le jeu en vigueur. Elles ne se sentent pas moins « excellentes », mais elles sont en général dans une situation de vie induite par les rapports sociaux de sexe, qui les rend moins disponibles pour leur activité professionnelle (ou alors au prix d'un empiètement sur leur temps de repos ou d'une moindre disponibilité pour leur famille, ce qui est associé à de la culpabilité) que les autres sous-groupes. De ce fait, il leur est plus difficile de se distinguer en accumulant tous les signes de cette « excellence », parmi lesquels figurent de longs séjours à l'étranger dans des centres réputés et la constitution d'un dossier de publications étoffé. Le sous-groupe des pères est, quant à lui, toujours tendanciellement, celui qui vit le mieux le « jeu » auquel ceux-ci s'adonnent. S'il est difficile d'expliquer ce vécu sur la base des indicateurs

que nous possédons, plusieurs hypothèses ont été formulées dans le corps du texte, allant notamment du soutien conjugal aux normes de la « virilité » en passant par la valorisation institutionnelle du *male breadwinner*.

En tout cas, la tension est palpable entre l'engagement dans la carrière scientifique et la vie hors-travail. En particulier, être parent et chercheur remplit largement l'ensemble du potentiel temporel, laissant peu de place à d'autres activités. L'autonomie professionnelle et le soutien des collègues et des supérieurs aident les chercheurs à articuler leurs temps sociaux. En revanche, peu de chercheurs-parents utilisent les mesures légales telles que le congé parental ou le crédit temps (la possibilité légale d'arrêter de travailler ou de réduire son temps de travail temporairement) pour gérer de façon séquentielle leur vie professionnelle et leur vie familiale-privée. Ce recours n'est pas pour autant inexistant. Il est néanmoins vu comme une menace pour la suite de la carrière, non pas qu'il soit inacceptable ou illégitime de s'en saisir, mais parce qu'il est perçu comme un désavantage compétitif par rapport à ceux qui ne réduisent pas leur investissement dans le travail.

L'un des nœuds du problème se situe certainement sur le plan des critères utilisés pour évaluer le travail des chercheurs et, par conséquent, pour les classer et les sélectionner dans un processus de mise en concurrence. La question des critères dépasse bien entendu le propos de cette contribution. On peut certainement trouver des pistes intéressantes de réflexion dans la critique du mouvement *slow science* à l'égard de ce que celui-ci dénomme la *fast science* internationalement dominante. Quoi qu'il en soit, nos résultats de recherche nous incitent à formuler quelques interrogations pour alimenter le débat en la matière. Par exemple, si nous considérons que la science relève d'une économie de la qualité, ne faudrait-il pas envisager un cadrage davantage qualitatif de la productivité, entre autres en envoyant le message institutionnel que rien ne sert de publier beaucoup ? Il s'agirait de favoriser la figure du chercheur patient publiant à bon escient afin d'éviter la course individuelle à la publication qui a parfois pour unique but de « *bodybuilder* » le *curriculum vitae*⁶. Par ailleurs, si un chercheur universitaire est non seulement un excellent scientifique, mais également un professionnel capable de transmettre des connaissances, de porter et de gérer des projets collectifs, d'assumer des responsabilités administratives et gestionnaires, de répondre aux sollicitations de la société, etc.,

6. Dans un climat de grande incertitude et de concurrence où le dossier de publications et sa mesure bibliométrique (*impact factor*) sont perçus et utilisés comme un critère de mise en équivalence et de sélection (pour des financements de projet, des mandats, des promotions, des positions dans les *rankings*, etc.), on comprend aisément cette stratégie de gonflement du CV. Plusieurs effets pervers qu'elle induit sont d'ailleurs largement reconnus au sein du milieu scientifique – ils sont cependant difficilement maîtrisables – tels que le formatage du sujet et du protocole de recherche en fonction d'une maximisation du facteur d'impact anticipé plus qu'en fonction d'un intérêt fondamental ; l'accélération du processus de production et de publication au détriment de la profondeur analytique et d'une réelle avancée dans la connaissance ; la dilution de la connaissance dans un magma d'informations, etc.

cette multi-dimensionnalité ne devrait-elle pas aussi être davantage valorisée ? En outre, l'un des critères aujourd'hui mobilisés, les longs séjours à l'étranger, est particulièrement discriminant du fait qu'il se rattache directement aux situations privées des chercheurs, en même temps que certains chargés de recherche en dénoncent la pertinence scientifique. Les travaux de Louise Ackers (2010) laissent entendre que les brefs séjours à l'étranger peuvent être à la fois plus efficaces et plus équitables sur les plans du genre et de la parentalité. Ne conviendrait-il pas alors de mieux reconnaître ce type d'expérience internationale ?

L'enjeu de cette révision des critères serait de renforcer une production qualitative qui, simultanément, permettrait aux chercheurs de mieux contrôler leur vie professionnelle et de l'articuler plus harmonieusement à leur vie privée, et ainsi d'éviter d'activer un filtre caché dans l'accession des chercheurs aux postes permanents dont les composantes auraient davantage trait aux conditions et situations de vie qu'à la qualité du travail scientifique.

La prise en considération de cette articulation est sans doute d'autant plus nécessaire que l'institution scientifique et universitaire puise fondamentalement sa vitalité dans la motivation des chercheurs. Elle a donc tout intérêt à promouvoir un système de travail soutenable, c'est-à-dire où le travail et son organisation sont bien entendu efficaces et efficients, mais aussi répondent aux aspirations des personnes, notamment en termes de développement personnel et d'engagement familial. Certes, il est évident que le monde professionnel n'est pas le seul responsable de cette soutenabilité. Il possède toutefois des leviers qui lui sont propres. Comme l'écrit Jean-Marc Nollet, ministre de la Recherche en Belgique francophone :

Le monde académique n'échappera pas à un nécessaire *aggiornamento* réflexif de ses propres pratiques s'il veut répondre aux questionnements qui traversent de plus en plus ouvertement le corps social – et le monde des chercheurs – à propos des impasses d'un modèle fondé sur l'épuisement (Nollet, 2012, p. 96).

Une telle prise de conscience par les autorités politiques et la mise à l'agenda scientifique de l'analyse de l'expérience et des carrières de chercheurs sont certainement deux conditions pour rencontrer cette exigence de soutenabilité et de conciliation des temps sociaux dans le champ de la recherche fondamentale.

BIBLIOGRAPHIE

- ACKERS, H. L. (2010). «Internationalisation and equality. The contribution of short stay mobility to progression in science careers», *Recherches sociologiques et anthropologiques*, vol. 41, n° 1, p. 83-103, <<http://rsa.revues.org/189>>, consulté le 19 février 2013.
- COSER, L. A. (1974). *Greedy Institutions: Patterns of Undivided Commitment*, New York, Free Press.
- DEJOURS, C. (1988). «Le masculin entre sexualité et société», *Adolescence*, vol. 6, n° 1, p. 89-116.
- ETZKOWITZ, H., C. KEMELGOR et B. UZZI (2000). *Athena Unbound: The Advancement of Women in Science and Technology*, Cambridge, Cambridge University Press.
- FUSULIER, B. et al. (2011). *Articuler vie professionnelle et vie familiale. Étude de trois groupes professionnels: les infirmières, les policiers et les assistants sociaux*, Louvain-la-Neuve, Presses universitaires de Louvain.
- FUSULIER, B. et M. DEL RIO CARRAL (2012). *Chercheur-e-s sous haute tension*, Louvain-la-Neuve, Presses universitaires de Louvain.
- GADÉA, C. et C. MARRY (2000). «Les pères qui gagnent. Descendance et réussite professionnelle des ingénieurs», *Travail, genre et sociétés*, vol. 3, p. 109-135.
- GRANT, L., I. KENNELLY et K. B. WARD (2000). «Revisiting the gender, marriage, and parenthood puzzle in scientific careers», *Women's Studies Quarterly*, vol. 28, n°s 1-2, p. 62-85.
- KANTER, R. M. (1977). *Work and Family in the United State: A Critical Review and Agenda for Research and Policy*, New York, Russel Sage Foundation.
- LALIVE D'ÉPINAY, C. (1994). «Significations et valeurs du travail, de la société industrielle à nos jours», dans M. De Coster et F. Pichault (dir.), *Traité de sociologie du travail*, Bruxelles, De Boeck, p. 55-82.
- MEULDERS, D., S. O'DORCHAI et N. SIMEU (2012). *Les inégalités entre femmes et hommes dans les universités francophones de Belgique*, Rapport de recherche GENIUF, Université libre de Bruxelles.
- NOLLET, J. M. (2012). «Postface», dans B. Fusulier et M. del Rio Carral (dir.), *Chercheur-e-s sous haute tension*, Louvain-la-Neuve, Presses universitaires de Louvain, p. 93-96.
- SINGLY, F. DE (1994). *Fortune et infortune de la femme mariée*, 3^e éd. revue et remaniée, Paris, Presses universitaires de France.
- TEEUWEN, S. et R. HANTKE (2007). *Gypsy Scholars, Migrant Teachers and the Global Academic Proletariat: Adjunct Labour in Higher Education*, Amsterdam-New York, Rodopi.

Conciliation travail, emploi et vie personnelle face aux horaires variables et imprévisibles du secteur du commerce de détail au Québec

*Karen Messing, France Tissot,
Vanessa Couture et Stephanie Bernstein¹*

Le développement de logiciels qui permettent d'arrimer le nombre d'employés très exactement à la demande prévue, au quart d'heure près, produit des horaires de plus en plus irréguliers (Prévost et Messing, 2001). De plus, les plages d'ouverture des services se sont étendues, ce qui requiert une disponibilité élargie des personnes qui travaillent dans le secteur du commerce, soit 74 % des Québécois et Québécoises. La variabilité des horaires crée à la fois de l'insécurité économique et des conflits travail-famille (McCrate, 2012). Au Canada, 14 % des travailleurs et travailleuses payés à l'heure décrivent le nombre d'heures travaillées par semaine comme étant « variable » (McCrate *et al.*, 2012). Au Québec, 10 % des travailleurs et travailleuses ont des horaires variables, brisés ou sur appel; il arrive à 60 % de l'ensemble de travailler la fin de semaine (Cloutier *et al.*, 2011).

1. Nous remercions les travailleuses et travailleurs pour leur sérieux dans les réponses aux questions. Nous reconnaissons la collaboration du syndicat et de l'entreprise. L'étude fait suite à une initiative de Carole Gingras, directrice du service de la condition féminine de la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec et a été suivie et appuyée par Martine Blanc du Service aux collectivités de l'Université du Québec à Montréal.

Nous reconnaissons les conseils précieux des collègues de notre équipe de recherche (Catherine des Rivières-Pigeon, Sylvie Fortin, Nabila Kadri, Mélanie Lefrançois, Cécile Liénart) et aussi de Martine d'Amours de l'Université Laval et de Louis-Martin Rousseau d'Omega Optimisation.

Nous avons bénéficié de subventions du Conseil de recherches en sciences humaines et du ministère de la Famille et des Aînés du Québec. Karen Messing est membre de l'équipe émergente « Genre, environnement et santé » (GTA92108) de l'Institut de santé des femmes et des hommes qui a fourni une aide pour les analyses statistiques.

Les problèmes soulevés pour les familles par les horaires de travail « atypiques » ont d'abord été reconnus chez les travailleurs masculins et ensuite chez les travailleuses (Barthe *et al.*, 2011). Le travail de nuit et le travail posté, traditionnellement masculins, imposent des contraintes certaines (Barthe *et al.*, 2004), alors que les effets des semaines étendues semblent être plus importants pour les femmes (Wirtz *et al.*, 2012), et surtout pour celles qui ont de jeunes enfants (Messing *et al.*, 2009). Actuellement, au Québec, les femmes et les hommes sont assujettis dans les mêmes proportions à des horaires contraignants, avec des implications pour la conciliation travail-famille qui varient selon la lourdeur des responsabilités familiales (Lippel *et al.*, 2011).

En réponse aux horaires irréguliers, les travailleuses et travailleurs déploient diverses stratégies pour assumer leurs obligations de présence auprès de leur famille, allant de la recherche d'horaires flexibles à différentes formes de télétravail (Tremblay, 2003a, 2003b). Mais, selon une méta-analyse, ces stratégies sont disponibles surtout pour les personnes qui disposent d'une certaine autonomie au travail (Joyce *et al.*, 2010). Les personnes dans des emplois subalternes à faible revenu peinent à rapprocher les horaires travaillés aux horaires préférés (Reynolds et Lydia, 2010; Scheller, 2011). Les horaires variables présentent deux types de contraintes : non seulement la conciliation travail-famille devient difficile, mais la sécurité économique est menacée. Cela veut dire que les personnes à faible salaire ayant des responsabilités familiales pourraient faire face à une contradiction : vouloir travailler davantage d'heures pour subvenir aux besoins de leur famille, mais en même temps ne pas vouloir ou pouvoir accepter toutes les heures exigées par les employeurs, à cause des besoins de présence auprès de leur famille. Nous savons qu'au Québec, les femmes assument une plus grande part des responsabilités domestiques et que les hommes conçoivent leurs responsabilités familiales davantage en termes économiques (Tremblay, 2003a, 2003b). Il est donc possible que les stratégies de gestion des horaires irréguliers soient variables selon le sexe.

Une piste possible pour améliorer l'articulation entre les horaires préférés et les horaires réels vient de l'expérience d'une compagnie de transport suisse (Ramaciotti et Mello, 2006). Les chercheurs ont intégré les préférences des chauffeurs dans le logiciel d'affectation des horaires, avec un certain succès. Cependant, la population à l'étude était constituée exclusivement d'hommes, dans une entreprise du secteur public en situation de monopole. Il n'est pas certain que cette stratégie puisse s'appliquer à des populations ayant des contraintes personnelles et économiques plus importantes ni à des employeurs du secteur privé assujettis à une compétition intense. Mais il est possible que ces logiciels de plus en plus souples (Artigues *et al.*, 2009) soient adaptés au développement d'horaires compatibles avec les besoins familiaux.

Nous avons examiné cette problématique chez des hommes et des femmes qui travaillent pour un grand détaillant québécois. En 2008, le Service de la condition féminine de la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ) a demandé à une équipe multidisciplinaire de recherche

d'identifier les stratégies de conciliation des personnes employées dans les secteurs de la restauration et du commerce de détail, ainsi que les obstacles au déploiement de ces stratégies, et de suggérer des pistes de solution. Nous rapportons ici des résultats des volets ergonomique et juridique de l'étude, portant sur les personnes employées par une chaîne québécoise de magasins de détail. Cette entreprise était confrontée, comme plusieurs de sa catégorie, à un problème aigu de roulement du personnel. Elle a accepté de participer à l'étude à la condition que ne soient pas révélées les informations permettant de l'identifier ou d'identifier son secteur d'activité; nous l'appellerons «Qualiprix». Aussi, l'employeur, qui embauche beaucoup de personnes aux études, a demandé d'élargir la définition de la conciliation travail-famille (CTF) pour inclure l'ensemble de la conciliation entre le travail et la vie personnelle. Notons que, à l'instar de plusieurs entreprises syndiquées, les conventions collectives chez Qualiprix prévoient différents statuts d'emploi assujettis à des contraintes d'horaire distinctes.

Dans la présente étude, nous avons regardé: 1) Quel est le profil socio-démographique des travailleurs et travailleuses dans une chaîne de magasins où les salaires sont faibles et l'horaire est variable et imprévisible, et couvre une période de 17 heures par jour et 7 jours par semaine? 2) Quels sont les horaires effectivement travaillés par ces travailleurs et travailleuses? 3) Quelles sont les difficultés vécues par ces travailleurs et travailleuses et est-ce que celles-ci varient selon leur situation personnelle? 4) Quelles sont les préférences des employés en matière de nombre d'heures et de type d'horaire, selon leur genre et le statut d'emploi? 5) Est-ce qu'il serait pertinent et faisable d'ajuster les horaires de travail en fonction des besoins de conciliation travail-vie personnelle?

MÉTHODES

Cette étude recourt à des méthodes mixtes combinant une approche ergonomique à l'analyse du travail et des analyses quantitatives de réponses à un questionnaire (Major, 2011, chapitre VIII). L'équipe d'ergonomes a effectué une étude qualitative comprenant observations et entrevues, suivie d'une étude par questionnaire. L'équipe de juristes a examiné la législation et les conventions collectives de ces magasins et d'autres dans le même secteur.

Étude préliminaire

Nous avons d'abord analysé les caractéristiques de la main-d'œuvre et de l'activité réelle de travail dans deux magasins d'une même bannière (magasins 1 et 2). Nous avons analysé la liste du personnel pour voir la distribution de l'ancienneté et des statuts d'emploi selon le sexe; observé le travail de 7 personnes

de départements différents pendant 29 heures; interviewé 5 gestionnaires d'horaire; administré un mini-questionnaire sur la garde de jeunes enfants aux 71 personnes syndiquées présentes aux magasins un mardi après-midi.

Étude par questionnaire

Un questionnaire de 39 questions a été conçu, lu et critiqué par l'employeur et le syndicat, et ensuite, validé auprès de trois groupes totalisant 11 personnes de statuts, genres, âges et situations divers, dans les magasins 1 et 2. Les questions étaient spécifiquement orientées selon les types d'emploi, les horaires de travail et les pratiques de gestion de l'entreprise et n'étaient pas tirées d'enquêtes existantes. Pendant la validation, les personnes ont répondu aux questions sans consignes particulières et, ensuite, nous avons passé en revue les questions et les réponses, une par une. Après chaque séance de validation, les questions ont été améliorées là où il y avait confusion ou omission d'un aspect important. Répondre au questionnaire prenait entre 15 et 30 minutes.

Le questionnaire a été mené entre le 20 janvier et le 5 mars 2011 dans sept magasins de la même bannière autres que les deux précédents, choisis selon les critères de diversité suivants: le type de propriétaire (corporatif ou franchisé), la présence syndicale (un non-syndiqué), la localisation (ville, banlieue, région) et la taille. Habituellement, cinq ou six personnes étaient libérées en même temps, ce qui nous a permis d'administrer le questionnaire à de petits groupes. Là où c'était nécessaire, les questions étaient traduites de vive voix en anglais ou en espagnol. La procédure a été approuvée par le comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Montréal.

Par les mêmes occasions, chaque magasin a remis aux chercheuses une liste de personnes à l'emploi avec leur nom, leur département, leur statut d'emploi (temps plein ou partiel) et leur ancienneté. Nous avons donc pu comparer les caractéristiques du personnel avec celles des personnes ayant répondu au questionnaire. Le magasin a aussi remis aux chercheuses l'horaire de travail de chacun des employés pour la semaine de notre présence au magasin. Nous avons donc pu établir la correspondance entre le nombre de personnes en magasin et le nombre qui nous a été transmis.

Variables

On trouvera les principales variables indépendantes et dépendantes dans le tableau 1.

TABLEAU 1

Les principales variables indépendantes et dépendantes de l'étude

Variable	Description
Situation personnelle et familiale	<p>«responsabilités familiales» : parent d'un enfant de moins de 18 ans vivant avec lui au moins deux jours par semaine ; personne qui s'occupe de parent(s) âgé(s) ou malade(s) ou d'enfant(s) en bas âge plusieurs fois par semaine ; personne qui s'occupe d'un(e) conjoint(e) ayant besoin de soins importants.</p> <p>«étudiant(e)» : aux études à temps plein ou partiel ;</p> <p>«en couple» : personne non étudiante n'ayant pas de responsabilités familiales, mais vivant en couple ;</p> <p>«libre» : personne non étudiante ne vivant pas en couple et ne rapportant ni responsabilités familiales ni études.</p>
Statut d'emploi	temps plein/temps partiel avec disponibilité pleine/temps partiel avec disponibilité restreinte
Indice de difficultés de l'horaire de travail	<p>«nombre de jours travaillés» : moins de 5 jours = 0 ; 5 jours = 1 ; plus de 5 jours = 2 ;</p> <p>«nombre de jours travaillés la fin de semaine» : aucune journée = 0 ; 1 journée = 1 ; 2 journées = 2 ;</p> <p>«nombre de soirs travaillés» : aucun soir = 0 ; 1 soir = 0,5 ; 2 soirs = 1 ; 3 soirs = 1,5 ; 4 soirs ou plus = 2.</p> <p>L'indice correspond à la somme des valeurs de ces trois éléments.</p>
Satisfaction avec le nombre d'heures	<p>En réponse à la question : «Compte tenu de vos besoins économiques et vos responsabilités personnelles, auriez-vous aimé : travailler plus d'heures [pendant la semaine de référence] ; travailler moins d'heures ; je suis satisfait du nombre d'heures travaillées cette semaine».</p> <p>«satisfait» : «je suis satisfait du nombre d'heures travaillées cette semaine» ;</p> <p>«non satisfait» : n'a pas coché «je suis satisfait».</p>
Perception de l'équité quant à la distribution des heures de travail	En réponse à la question : «Avez-vous l'impression que dans votre département, les heures de travail sont distribuées de façon équitable ? » (réponse oui /non)

TABLEAU 1 (suite)

Les principales variables indépendantes et dépendantes de l'étude

Variable	Description
Préférences en matière d'horaires	En réponse à la question: « Selon simplement vos préférences, mais compte tenu de vos responsabilités personnelles, déterminez de quelle façon chaque situation [par exemple, congé la fin de semaine] est importante pour vous: cette situation est toujours/souvent/occasionnellement/rarement/jamais importante pour moi. »
Perception de la difficulté de conciliation travail-vie personnelle	En réponse à la question: « De manière générale, considérez-vous qu'il est difficile pour vous de concilier votre vie personnelle et/ou familiale avec votre horaire de travail? » (réponse oui/non)
Satisfaction avec l'emploi actuel	En réponse à la question: « Depuis les 12 derniers mois (ou moins) à l'emploi chez Qualiprix, avez-vous déjà pensé à vous trouver un autre emploi? » (réponse oui/non)

Dans leurs réponses au questionnaire, les employés-e-s devaient indiquer l'heure de début et de fin de travail pour chaque jour travaillé au cours de la semaine de l'enquête. Pour ce faire, ils avaient accès, au besoin, à l'horaire nominal qui avait été affiché sur les lieux de travail. Ces réponses ont été utilisées pour déterminer les variables: le nombre d'heures, de jours, de soirs et de jours de fin de semaine travaillés au total dans la semaine, ainsi que la variabilité de l'horaire.

Plusieurs des variables de l'horaire de travail associées aux difficultés de conciliation étaient corrélées entre elles. Comme la régression logistique s'avère très sensible à la multicolinéarité entre les prédicteurs, nous avons créé un indice de cumul de contraintes. Pour ce faire, nous avons assigné un poids de 0,5 pour le travail d'un soir, comparativement à un poids de 1 pour une journée de travail la fin de semaine, pour refléter l'importance première accordée à la fin de semaine dans les réponses au questionnaire (voir la section « Résultats »). L'indice correspondant à la somme des valeurs de ces trois éléments varie de 0 à 5 chez les répondantes et les répondants. Pour les modèles de régression, nous avons regroupé les pointages en trois groupes de taille équivalente chez les hommes et chez les femmes: la catégorie de référence correspond à un indice de 0 à 1,5; la deuxième catégorie de 2 à 2,5 et la troisième catégorie de 3 et plus. Par exemple, une personne ayant travaillé pendant trois soirs et une journée de fin de semaine se voit attribuer la valeur 2,5 pour cet indice ($0,5+0,5+0,5+1$).

Douze personnes étaient en congé pendant la semaine de référence et sont exclues de toute analyse concernant l'horaire de travail.

Préférences d'horaire

Plusieurs types de question ont été posées afin de cerner les préférences des employés-es en matière d'horaires. Une question demandait d'indiquer l'importance de divers aspects : commencer tôt dans la journée ; être en congé la fin de semaine ; avoir toujours les mêmes journées de congé ; connaître l'horaire à l'avance ; avoir congé toujours les mêmes journées de la semaine ; travailler toujours les mêmes quarts de travail ; travailler le plus d'heures possible par jour travaillé. Les cinq réponses possibles s'échelonnaient entre « toujours important pour moi » et « jamais important pour moi ». D'autres questions présentaient des options, par exemple : 1) avoir des congés toujours les mêmes jours, mais qui ne se suivent pas dans la semaine (exemple : lundi et vendredi) ; 2) avoir des congés qui ne sont jamais les mêmes journées, mais qui se suivent dans la semaine (exemple : mardi et mercredi) ; 3) je n'ai pas de préférence.

Analyses statistiques

Nous avons utilisé le logiciel SPSS version 23. Afin de déterminer les variables personnelles et professionnelles qui expliquent le mieux les difficultés de conciliation des répondants et des répondantes, et le fait de penser à trouver un autre emploi, nous avons élaboré des modèles de régression logistique. Des analyses bivariées utilisant le test de Pearson ont été conduites entre chaque variable dépendante et les variables indépendantes retenues. Les variables présentant un $p < 0,10$ ont ensuite été intégrées au modèle de régression logistique. La méthode automatisée descendante pas-à-pas (*backward stepwise conditional*) a été utilisée. Parce que les mécanismes opérant dans le milieu de travail peuvent différer selon le genre (Messing *et al.*, 2009), toutes les analyses ont été conduites séparément pour les hommes et les femmes.

Comme la situation des étudiants et étudiantes est très différente de celles des autres groupes, et que nous n'avons aucune donnée concernant leurs études (niveau de scolarité, nombre d'heures de cours au total), il était impossible de les inclure dans les modèles de régression élaborés pour les difficultés de conciliation.

RÉSULTATS

Caractéristiques de la main-d'œuvre et des magasins

Nous constatons que les femmes sont majoritaires parmi les personnes employées, et que plus d'un tiers a une ancienneté de moins d'un an (tableau 2). Une minorité de l'ensemble des répondants (30 %) a un statut « temps plein régulier » ; les autres personnes ont un statut qui s'appelle habituellement « temps partiel ».

disponibilité pleine » (30 %) ou « temps partiel disponibilité restreinte » (40 %) dont les définitions et les attributs varient d'un magasin à un autre (voir section suivante). Il n'y a pas de différence significative de statut selon le genre.

La plupart des magasins sont ouverts sept jours par semaine, le jour et le soir. La présence des employés dans certains départements peut être requise en dehors des heures d'ouverture.

Statuts d'emploi

Selon les conventions collectives appliquées dans six des magasins, les personnes qui travaillent à temps plein y sont présentes 9 heures par jour, ce qui inclut une heure de repas non rémunérée et deux pauses de 15 minutes. La plupart d'entre elles ne peuvent ni choisir leur horaire quotidien ni leur jour de congé ; certaines conventions prévoient toutefois que les deux jours de congé doivent se succéder ou qu'un dimanche sur trois doit être chômé.

Les personnes qui travaillent à temps partiel et qui sont tenues d'avoir une disponibilité illimitée ont accès aux heures de travail en fonction des besoins de l'entreprise et de leurs compétences selon le travail à accomplir, par ordre d'ancienneté, par département et par classification. Les personnes qui travaillent à temps partiel et qui ont une disponibilité restreinte doivent fournir leur emploi du temps scolaire. La personne qui travaille plus de cinq heures de suite a droit à une période de repas d'une demi-heure et à une pause qu'elle peut prendre quand une baisse d'affluence de la clientèle le permet.

Représentativité des réponses au questionnaire

Parmi les 610 personnes présentes dans les sept magasins pendant la période où nous avons fait passer le questionnaire, 550 ont participé, ce qui représente un taux de réponse de 90 %. Il y a eu 17 refus, et 5 personnes n'étaient pas en mesure de répondre à cause d'une incapacité cognitive. Les autres non-répondants sont des employés qui n'ont pas pu être libérés par leur supérieur en raison de l'affluence de la clientèle. La population à l'étude est représentative de la population de référence selon les critères de l'ancienneté, du statut d'emploi et du pourcentage de femmes.

TABLEAU 2
Caractéristiques du personnel des magasins Qualiprix impliqués dans la présente étude, selon leurs listes du personnel

	Total								
	Magasin 1	Magasin 2	Magasin 3	Magasin 4	Magasin 5	Magasin 6	Magasin 7	Magasin 8	Magasin 9
	banlieue	banlieue	région	banlieue éloignée	ville	banlieue	banlieue	banlieue	banlieue éloignée
Personnel syndiqué	oui	oui	oui	oui	oui	non	oui	oui	oui
Nombre de personnes syndicables (magasin 6) ou syndiquées (autres magasins)	125	143	60	126	122	159	100	108	107
Corporatif?	oui	non	non	non	non	non	non	non	oui
Heures d'ouverture	8h-22h	8h-22h	7h-22h	8h-22h	8h-23h	8h-22h	8h-22h	8h-23h	8h-22h
% femmes	53	38	57	55	39	47	49	58	68
% temps plein régulier	29	17	41	30	27	27	19	32	33
% ancienneté moins d'un an	36	29	38	63 ^a	29 ^b	27	43	38	35
% aux études	49	N.D.	N.D.	25	63	53	41	48	40

N.D. : Données non disponibles.

^a Ce magasin a ouvert environ deux ans avant notre étude.

^b Calculé à partir des 100 personnes pour qui nous disposons de l'information.

La situation personnelle

Peu de personnes répondant au questionnaire rapportent avoir des responsabilités familiales (tableau 3). Seulement 9 % des répondants ont un enfant de moins de 13 ans. La majorité, soit 69 %, s'identifie comme n'ayant aucune responsabilité familiale, même envers un membre de couple. Environ la moitié des personnes employées sont aux études. Une petite proportion des hommes et des femmes (7 %) rapporte occuper un deuxième emploi.

Les réponses au mini-questionnaire mené dans un magasin et les discussions lors des observations ont révélé que la majorité des personnes ayant des enfants en bas âge doivent combiner l'apport du conjoint, les services de garde et l'aide d'une grand-mère. Certaines femmes ont affirmé qu'elles pouvaient demeurer dans cet emploi uniquement grâce à la présence d'une grand-mère vivant très proche.

Distribution des horaires

Selon les gestionnaires interviewés, ils gèrent entièrement l'horaire de leur département à l'intérieur du budget d'heures accordé. Le nombre de personnes nécessaires à chaque quart d'heure est calculé par un logiciel qui tient compte des chiffres de vente anticipés. L'horaire type de chaque département est remis au gestionnaire qui le remplit avec les noms des personnes employées, selon les compétences perçues par le gestionnaire et les clauses de la convention collective concernant l'ancienneté, etc. Le gestionnaire a donc une marge de manœuvre quant à l'affectation des individus aux heures. Ils sont conscients de détenir un pouvoir sur les employés-e-s et plusieurs l'expriment en termes de «donnant-donnant»: «lorsque tu donnes, tu reçois». Il faut donc en déduire que ces gérants auront probablement plus de facilité à accorder un congé à un employé lui rendant service à l'occasion, comme rester plus tard pour combler une absence, qu'à un employé ayant refusé une telle demande.

L'horaire est affiché deux ou trois jours avant qu'il entre en vigueur, selon la convention collective. Un gestionnaire nous expliquait que si le délai était plus long, les employés-e-s auraient trop de marge de manœuvre pour tenter de modifier l'horaire, ce qui alourdirait la tâche des gestionnaires.

Dans le cas d'une absence imprévue (environ deux personnes par jour par 100 employées), le gestionnaire du département assure le remplacement. Habituellement, il demande aux personnes présentes si elles veulent prolonger leur quart de travail. En cas de refus, il fait des appels aux personnes qui n'avaient pas été inscrites à l'horaire. Enfin, si nécessaire, le gestionnaire remplace lui-même l'employé-e manquant, sans rémunération additionnelle. Il en résulte que des gestionnaires peuvent être perçus comme voulant exercer de la pression sur les remplaçants potentiels.

TABLEAU 3
Situation personnelle et familiale des personnes ayant répondu au questionnaire selon le genre

	Femmes		Hommes		Total	
	n	%	n	%	n	%
En couple	49	16,2	17	6,9	66	12,0
Libre	67	22,1	65	26,3	132	24,0
Étudiant*	132	43,6	129	52,2	261	47,5
Ont une responsabilité familiale**	55	18,2	36	14,6	91	16,5
Un/des enfant(s) de moins de 13 ans	19	6,3	18	7,3	37	6,7
Un/des enfant(s) de 13 à 18 ans	18	5,9	7	2,8	25	4,5
Des enfants de moins de 13 ans et de 13 à 18 ans	2	0,7	6	2,4	8	1,5
Un autre type de personne dépendante	12	4,0	4	1,6	16	2,9
Un/des enfant(s) de moins de 13 ans et un autre type de personne dépendante	1	0,3	1	0,4	2	0,4
Un/des enfant(s) de 13 à 18 ans et un autre type de personne dépendante	3	1,0	0	0	3	0,5
Total	303	100,0	247	100,0	550	100,0

* 12 étudiant(e)s sont en couple.

** 6 personnes avec responsabilité familiales sont aux études.

Horaires de travail

Les tableaux 4a et 4b montrent le nombre d'heures et les horaires travaillés pendant la semaine de référence selon le statut d'emploi et la situation personnelle, et en particulier le pourcentage élevé de personnes qui devaient travailler le soir et la fin de semaine. Le nombre d'heures travaillées ne variait pas significativement selon les responsabilités familiales. Notons qu'une majorité du personnel (environ sept sur dix) a travaillé au moins un soir durant la semaine de référence et 40 % a travaillé au moins deux soirs. Une grande majorité a travaillé au moins une journée durant la fin de semaine (82 % des femmes et 87 % des hommes) et la moitié a travaillé les deux jours. Ce sont plus souvent les personnes qui ont un statut de temps partiel à disponibilité restreinte et les personnes aux études, qui travaillent le soir et la fin de semaine. Notons que, pour l'ensemble des répondants, l'heure de début de la journée de travail variait en moyenne de quatre heures pendant la semaine.

Les préférences en matière d'horaire

Plus de 80 % des répondants ont répondu à la question ouverte : « S'il y avait une chose que vous pouviez changer par rapport à votre horaire de travail et à vos heures de travail, quelle serait-elle et de quelle façon vous l'amélioreriez ? » L'aspect à changer le plus fréquemment rapporté est, et de loin, le travail de fin de semaine (21 %). Par exemple, un homme de 34 ans avec enfant(s) ayant une ancienneté de cinq mois et un statut de temps partiel à disponibilité illimitée a répondu : « *Avoir au moins une fds [fin de semaine] sur deux, au lieu de deux sur cinq mois ferait un grand bien à ma vie personnelle, familiale et sociale.* » Le deuxième choix le plus fréquent était d'avoir plus d'heures de travail (12 %), suivi d'avoir un horaire plus régulier (11 %). Un grand nombre de répondants offraient des solutions ou des trocs afin d'accéder aux horaires préférés. S'ils demandent des congés de fin de semaine, plusieurs offrent de travailler des soirs en échange, ou de se restreindre à une journée par fin de semaine. S'ils demandaient une régularité dans les jours de congé, ils précisent que cela peut être en échange d'heures variables dans les jours de travail.

Les réponses à plusieurs questions concernant les horaires sont résumées dans le tableau 5. Les personnes ayant des responsabilités familiales sont moins présentes parmi celles qui souhaitent travailler le plus d'heures possible dans la même journée. Les femmes sont plus nombreuses à souhaiter plus de préavis et moins nombreuses à souhaiter plus d'heures de travail dans la même journée.

TABLEAU 4A

Horaires de travail chez un détaillant québécois : nombre d'heures travaillées pendant la semaine précédant l'enquête selon le statut d'emploi, la situation personnelle et familiale et le genre (moyenne et écart-type)

Situation personnelle et familiale	Femmes (N = 289)				Hommes (N = 261)			
	Statut d'emploi				Statut d'emploi			
	Temps plein	Temps partiel disponibilité pleine	Temps partiel disponibilité restreinte	Total	Temps plein	Temps partiel disponibilité pleine	Temps partiel disponibilité restreinte	Total
Ont une responsabilité familiale	39,6 (3,55)	32,2 (4,80)	23,8 (9,83)	34,7 (7,8)	39,7 (2,20)	33,7 (6,34)	26,0 (19,79)*	37,6 (6,1)
En couple	38,9 (7,93)	33,3 (5,80)	20,5 (8,49)*	34,9 (7,8)	39,7 (6,18)	39,0 (1,41)*	32,0 (0)*	39,2 (5,9)
Libre	37,8 (6,36)	33,1 (6,0)	27,0 (5,37)	35,1 (6,9)	37,0 (8,16)	35,1 (4,85)	22,4 (11,80)	35,1 (8,3)
Étudiant	25,9 (10,2)	20,9 (7,97)	19,4 (7,98)	20,0 (8,1)	35,5 (3,71)	23,4 (7,11)	20,4 (7,07)	21,7 (7,6)
Total	37,9 (6,9)	29,1 (8,5)	20,1 (8,2)	28,2 (10,7)	38,3 (6,2)	29,5 (8,4)	20,7 (7,6)	28,8 (10,6)

* Le nombre de répondants ou répondantes dans cette catégorie est < 5.

TABLEAU 4B
Horaires de travail chez un détaillant québécois : proportion des répondants ayant travaillé durant toute la fin de semaine et proportion ayant travaillé deux soirs ou plus dans la semaine précédant l'enquête selon le statut d'emploi, la situation personnelle et familiale et le genre

Situation personnelle et familiale	Femmes				Hommes			
	Statut d'emploi		Statut d'emploi		Statut d'emploi		Statut d'emploi	
	Temps plein	Temps partiel	Temps plein	Temps partiel	Temps plein	Temps partiel	Temps plein	Temps partiel
	disponibilité pleine	disponibilité restreinte	disponibilité pleine	disponibilité restreinte	disponibilité pleine	disponibilité restreinte	disponibilité pleine	disponibilité restreinte
Total	Total		Total		Total		Total	
Ont travaillé le samedi ET le dimanche (%)	15,4*	17,6*	25,0*	17,6	11,5*	12,5*	50,0*	13,9
Ont une responsabilité familiale	23,5*	32,0	0*	27,3	57,1	0*	0*	47,1
En couple	27,3	43,5	0*	31,1	33,3	34,8	40,0*	34,4
Libre	60,0*	76,7	71,0	71,9	20,0*	70,0	76,7	72,8
Étudiant	24,7	46,3	63,0	46,5	29,5	47,6	73,5	52,3
Total	19,2	23,5*	37,5*	23,5	19,2	37,5*	0*	22,2
A travaillé 2 soirs ou plus au cours de la semaine (%)	11,8*	24,0	0*	18,2	7,1*	0*	0*	5,9*
En couple	18,2	56,5	60,0*	36,1	21,2	39,1	20,0*	27,9
Libre	40,0*	60,0	51,6	53,1	0*	63,3	62,2	60,0
Étudiant	18,5	43,2	50,0	38,7	16,7	49,2	58,2	42,3
Total								

* Le nombre de répondants ou répondantes dans cette catégorie est < 5.

TABLEAU 5
**Les préférences en matière d'horaires signalées par les salarié(e)s
d'un grand détaillant québécois**

Situation de travail	n ^a	Cette situation est:		Serait prêt(e) à laisser tomber ^b
		Toujours importante	Toujours ou souvent importante	
Être en congé deux jours de suite (ou plus)	520	38 %	58 %	59 %
Être en congé la fin de semaine	525	33 %	56 %	40 %
Travailler le plus d'heures par semaine	487	33 %	55 %	NA ^c
Connaître mon horaire de travail longtemps à l'avance*	509	32 %	63 %	16 %
Avoir toujours les mêmes journées de congé	519	30 %	55 %	49 %
Travailler toujours les mêmes quarts de travail	511	26 %	59 %	49 %
Travailler le plus d'heures concentrées dans le même jour [‡]	492	23 %	43 %	48 %

^a Personnes ayant répondu à la question, en excluant ceux et celles qui ont affirmé que cette situation ne s'appliquait pas à eux.

^b En réponse à une autre question portant sur le choix entre cette alternative et une autre : avoir coché le choix « Je n'ai pas de préférence ».

^c Ne s'applique pas parce que la question n'a pas été posée sous cette forme.

* Choix significativement plus commun chez les femmes.

‡ Choix significativement moins commun chez les femmes.

† Choix significativement moins commun chez les personnes ayant des responsabilités familiales.

En réponse à une question portant sur la satisfaction au sujet du nombre d'heures travaillées, 30 % des répondant-e-s souhaitaient travailler plus d'heures par semaine, 5 % moins d'heures et 65 % étaient satisfait du nombre d'heures travaillées pendant la semaine précédant l'enquête. On observe une tendance parmi les personnes ayant des responsabilités familiales : les hommes sont plus nombreux à souhaiter travailler plus d'heures par semaine ($p = 3,49$; $p = 0,06$). Sans surprise, on constate que les employés ayant un statut à temps partiel sont significativement surreprésentés parmi les personnes qui souhaitent travailler plus d'heures.

CONCILIATION TRAVAIL-VIE PERSONNELLE

Un tiers des personnes qui ont répondu au questionnaire trouve qu'il est «difficile» de concilier vie personnelle ou familiale et horaire de travail. Les répondantes ont été plus nombreuses que les répondants à rapporter que la conciliation entre le travail et la vie personnelle était «difficile» (tableau 6a). Et ce sont les femmes ayant des responsabilités familiales ou étant en couple qui ont été plus nombreuses à rapporter des difficultés de conciliation. Chez les hommes, les étudiants ont rapporté significativement moins de difficultés que les autres. Chez les femmes, on ne voit aucun lien entre le statut d'emploi et les difficultés de conciliation, alors que les hommes qui ont un travail à temps partiel avec disponibilité restreinte (presque tous des étudiants) ont moins de difficultés que les autres.

Parmi les raisons pour lesquelles il est difficile de concilier leur vie personnelle ou familiale avec leur horaire de travail, les répondants et les répondantes évoquaient surtout la variabilité et l'imprévisibilité de l'horaire qui empêchaient de prévoir des activités personnelles avec leur entourage. Parmi les personnes ayant des responsabilités familiales, on rapporte aussi le fait que l'horaire est incompatible avec ces responsabilités.

Une analyse de régression multiple, excluant les personnes aux études, a révélé que chez les femmes, les difficultés de conciliation sont associées aux responsabilités familiales et à l'indice de la difficulté que présentent les horaires et que, chez les hommes, la difficulté de conciliation n'est associée qu'à l'indice de la difficulté liée aux horaires (tableau 6b).

Iniquité et insatisfaction

Une forte minorité (24 %), allant jusqu'à un tiers des répondant-e-s selon le magasin, rapporte une insatisfaction au sujet de l'équité dans l'allocation des horaires.

Plus de la moitié des répondantes (53 %) et des répondants (60 %) rapportent avoir pensé, depuis 12 mois, à se trouver un autre emploi. Tant chez les hommes que chez les femmes, le fait d'y avoir pensé est associé significativement, dans une régression logistique multiple, à la difficulté de la conciliation travail-vie personnelle, à l'insatisfaction créée par le nombre d'heures travaillées et à la perception d'iniquité dans la distribution des horaires (tableau 7).

TABLEAU 6A
**Pourcentage des répondants ayant des difficultés de conciliation
 en fonction de la situation familiale et personnelle et du statut d'emploi**

Situation personnelle et familiale	Ont des difficultés de conciliation (%)									
	Femmes				Hommes					
	Statut d'emploi		Total		Statut d'emploi		Total			
<i>n</i>	Temps plein <i>n</i> = 81	Temps partiel disponibilité restreinte <i>n</i> = 96	Temps partiel disponibilité restreinte <i>n</i> = 112	<i>n</i>	Temps plein <i>n</i> = 77	Temps partiel disponibilité pleine <i>n</i> = 64	Temps partiel disponibilité restreinte <i>n</i> = 98	<i>n</i> = 239		
Ont une responsabilité familiale	51	53,8 ^a	41,2	50,0*	49,0	36	26,9	37,5*	0*	27,8
En couple	45	29,4	57,7	50,0*	46,7	17	37,5	50,0*	0*	35,3
Libre	62	18,2	39,9	16,7	25,8	60	40,6	39,1	40,0*	40,0
Étudiant	131	20,0*	23,3	41,7	36,6	126	40,0*	29,0	18,9	22,2
Total	289	32,1	39,6	41,1	38,1	239	35,1	34,4	19,4	28,5

^a 53,8% des femmes qui travaillent à temps plein et qui ont des responsabilités familiales ont des difficultés de conciliation.

* Le nombre de répondants ou répondantes dans cette catégorie est < 5; estimation imprécise.

TABLEAU 6B

**Résultats des modèles de régression logistique, associations
(rapport de cotes) entre le fait de rapporter des difficultés de conciliation
selon le genre et certaines réponses au questionnaire, selon le genre**

		Femmes^a (n = 163)	Hommes^b (n = 116)
		RC (IC de 95 %)	RC (IC de 95 %)
Situation familiale et personnelle	Libre	1,0	–
	Ont une responsabilité familiale ^b	3,13 (1,38 – 7,10) **	
	En couple	2,74 (1,18 – 6,35) *	
Indice de contraintes des horaires	0 à 1,5	1,0	1,0
	2 à 2,5	2,78 (1,18 – 6,35) *	3,27 (1,05 – 10,17) *
	3 et plus	2,94 (1,26 – 6,88) *	4,49 (1,44 – 14,0) **

RC: rapport de cotes

IC: intervalle de confiance

* $p < 0,05$; ** $p \leq 0,01$, test χ^2

^a Test de Hosmer-Lemeshow = 0,815

^b Test de Hosmer-Lemeshow = 1,00

Commentaires des personnes répondant au questionnaire

À la fin du questionnaire, 39 % nous ont fourni des commentaires sur la problématique en général. On y fait état des difficultés vécues et de l'importance de la problématique pour eux. Par exemple, une caissière de 44 ans, seul soutien économique, mais aussi «logistique» de ses vieux parents: «*Je vous laisse le privilège d'améliorer les conditions des employés à petit salaire qui doivent accumuler tellement d'heures pour répondre aux besoins d'une famille. Car il ne leur reste pas de loisirs avec certains horaires.*»

TABLEAU 7

**Résultats des modèles de régression logistique, associations
(rapport de cotes) entre le fait d'avoir pensé à se trouver un autre emploi
et certaines réponses au questionnaire selon le genre**

		Femmes^b (n = 271)	Hommes^a (n = 216)
		RC (IC de 95 %)	RC (IC de 95 %)
Difficulté de conciliation	Non	1,0	1,0
	Oui	3,14 (1,79 – 5,50) ***	3,50 (1,63 – 7,52) ***
Distribution d'heures équitable	Oui	1,0	1,0
	Non	3,00 (1,58 – 5,62) ***	2,60 (1,12 – 6,02) *
Satisfaction du nombre d'heures travaillées au cours de la semaine courante	Oui	1,0	1,0
	Non	2,06 (1,18 – 3,59) *	2,01 (1,07 – 3,78) *
Statut d'emploi	Temps plein	–	1,0
	Temps partiel		3,05 (1,54 – 6,01) ***

RC: rapport de cotes

IC: intervalle de confiance

* $p < 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$, test χ^2 ^a Test de Hosmer-Lemeshow = 0,434^b Test de Hosmer-Lemeshow = 0,523

DISCUSSION

Résumé des principaux constats

Le logiciel utilisé par Qualiprix génère, à partir des chiffres de vente anticipés, des horaires variables et imprévisibles. En réponse, l'étude révèle un taux élevé d'insatisfaction: 35 % sont insatisfaits du nombre d'heures et 24 %, du degré d'équité dans la gestion des horaires. Un tiers éprouve des difficultés par rapport à la conciliation travail-vie personnelle. Plus de la moitié ont pensé changer d'emploi, et cette réponse est associée significativement à l'insatisfaction relative à l'horaire, à l'équité et à la difficulté de conciliation. Il y a donc une raison de penser que la situation devrait changer.

La variabilité des horaires est considérable. Les participant-e-s rapportent en effet une variabilité de quatre heures, quant à l'heure du début de la journée de travail, et un délai de deux ou trois jours entre l'annonce de l'horaire hebdomadaire et le moment où celui-ci entre en vigueur. D'autres inconvénients rapportés viennent de l'obligation de travailler les fins de semaine et les soirs, qui est associée significativement à la difficulté de conciliation travail-vie personnelle.

Les personnes répondant au questionnaire évoquent plusieurs autres problèmes, notamment « *l'impossibilité de prévoir, avant le jeudi ou le vendredi, si on va être libre pendant toute la fin de semaine* ». Le fait de travailler à des heures qui varient d'un jour à l'autre ou de ne pas avoir des jours de congé qui se suivent dans la semaine présente également des problèmes.

Les résultats de cette étude démontrent une grande diversité des préférences du personnel au sujet des horaires et justifient largement la réalisation d'une étude de faisabilité d'un logiciel de gestion des horaires qui incorporerait les préférences d'horaire des personnes employées. Des logiciels existants ont cette capacité (Ramaciotti et Mello, 2006; Artigues *et al.*, 2009).

Conciliation travail-famille

Nous constatons que le pourcentage de personnes ayant des responsabilités familiales chez Qualiprix est bien inférieur à sa proportion dans la population active. Au Québec, 37 % des travailleuses et 40 % des travailleurs âgés de 25 à 54 ans ont des enfants de moins de 15 ans (calculé selon l'Institut de la statistique du Québec, 2008). Parmi les personnes âgées de 25 à 54 ans employées par Qualiprix, on constate que la proportion ayant des responsabilités familiales ressemble à la moyenne québécoise : 36 % des travailleuses et 44 % des travailleurs des magasins de cette tranche d'âge ont des enfants de moins de 18 ans qui demeurent avec eux plus de deux jours par semaine. Mais ces personnes sont très minoritaires parmi le personnel. Tout porte à croire qu'il est difficile pour une personne ayant des responsabilités familiales de rester en poste chez Qualiprix, à la fois à cause des faibles salaires et des horaires qui présentent des problèmes pour la présence auprès des enfants et des autres personnes ayant besoin d'aide. Dans une industrie aux prises avec des problèmes de pénurie de main-d'œuvre, il est possible qu'une amélioration des horaires permette d'ouvrir ces emplois à davantage d'employés potentiels.

Dans ce type d'emploi, les travailleurs et travailleuses qui ont des responsabilités familiales ressentent le besoin d'accumuler beaucoup d'heures pour des raisons économiques, mais aussi le besoin de travailler moins d'heures, pour être présents à la maison. Les hommes sont plus susceptibles de souhaiter travailler davantage d'heures et les femmes sont plus susceptibles de ressentir les difficultés associées à la conciliation (tableau 6a). Cela dit, de manière générale, les hommes et les femmes de cette entreprise souhaitent travailler plus d'heures. Ce

serait souhaitable d'effectuer des études qualitatives plus approfondies auprès de la population de travailleurs et travailleuses à bas salaire qui occupent des postes à horaires variables, afin de mieux saisir comment les hommes et les femmes résolvent la contradiction entre le besoin de travailler plus pour gagner plus et le besoin de travailler moins pour s'occuper de leur famille.

Statuts d'emploi

Pour s'assurer d'une adéquation optimale entre la disponibilité du personnel et les plages horaires déterminées par le logiciel, l'entreprise a recours à une main-d'œuvre disponible à toute heure et obligée d'accepter les heures offertes (Bernstein, 2011). Deux catégories d'emploi avec un statut à temps partiel permettent de remplir les plages horaires moins attrayantes. Les personnes aux études, disponibles en soirée et la fin de semaine, répondent à une partie des besoins. Mais cette main-d'œuvre est instable et ne possède pas nécessairement les compétences requises pour certains postes. On crée donc la catégorie des personnes «à disponibilité illimitée». Contrairement aux personnes aux études, ces personnes ne peuvent pas exclure de plages horaires et sont tenues à une disponibilité extrême, souvent incompatible avec les responsabilités familiales et d'autres besoins personnels. Les besoins familiaux ne peuvent pas être invoqués comme motif de restriction de disponibilité au même titre que les activités scolaires. Les gestionnaires peuvent tenir compte informellement des besoins personnels de ces employés, mais de telles pratiques peuvent être perçues comme inéquitables. Nous avons observé que le quart des répondants perçoit en effet de l'iniquité.

Le même problème de perception a été relevé dans la gestion d'une maison de retraite, où les gestionnaires d'horaires, voulant tenir compte des besoins personnels, avaient créé une perception généralisée d'iniquité de traitement (Barthe *et al.*, 2011). La perception d'injustice organisationnelle a été associée à des problèmes de santé dans des emplois de faible niveau de revenu, particulièrement chez les femmes (Marín *et al.*, 2009).

Stratégies de régulation des horaires de travail

Nous constatons que les personnes employées chez Qualiprix ont beaucoup d'idées sur la manière dont elles pourraient améliorer leurs horaires, mais que, dans les faits, elles ont très peu de marge de manœuvre. Cette notion de marge de manœuvre est reconnue par les ergonomes comme étant au centre de la capacité de déployer des stratégies de régulation face aux contraintes et aux exigences de leur travail (Coutarel *et al.*, 2003). Des limitations dans la marge de manœuvre des travailleurs et travailleuses sont une source reconnue de tension au travail (Vézina *et al.*, 2010).

Le fait d'être assujéti à des horaires irréguliers est associé à plusieurs problèmes de santé des travailleurs et travailleuses : des problèmes digestifs, des désordres du sommeil, des problèmes de santé mentale, des dérèglements du système de reproduction et des maladies cardiovasculaires (Costa, 1996; Croteau, 2007; Franche *et al.*, 2006; Winter *et al.*, 2006). Ces conditions peuvent également avoir des répercussions négatives sur les enfants (Joshi et Bogen, 2007; Montreuil, 2011). Le choix d'élargir les plages d'ouverture des magasins comporte donc des coûts sociaux.

Le fait de penser à changer d'emploi

La majorité du personnel répondant à l'enquête a pensé à changer d'emploi et ce souhait est fortement associé à diverses difficultés vécues en rapport avec les horaires de travail. Plus du tiers (36 %) de la population à l'emploi de ces magasins a une ancienneté de moins d'un an. Cette proportion est plus que le double de celle de l'ensemble du Québec (Cloutier *et al.*, 2011, figure 2.8). Ce roulement de personnel pourrait constituer un incitatif pour l'employeur d'améliorer l'offre des horaires de travail.

La proportion des travailleurs et travailleuses à temps partiel chez Qualiprix est trois fois supérieure à celle du Québec (Cloutier *et al.*, 2011, section 2.3.2.7). Rappelons que l'insatisfaction à l'égard du nombre d'heures travaillées est fortement associée au fait d'avoir envisagé de changer d'emploi. La stratégie patronale qui consiste à limiter le nombre de postes réguliers à temps plein pour garder un maximum de flexibilité et un minimum d'avantages sociaux peut avoir des conséquences néfastes pour la stabilité du personnel et, selon les gestionnaires chez Qualiprix, pour les frais de gestion.

PISTES DE SOLUTIONS

Améliorer l'organisation du travail

Face au fait que le tiers de la population rapporte des difficultés à concilier travail et vie personnelle, ce serait bien d'améliorer les conditions de cette conciliation. La littérature scientifique identifie, parmi les facteurs pertinents pour faciliter la conciliation travail-famille, la fréquence des pauses, la possibilité de s'occuper de choses d'ordre personnel pendant le travail, le contrôle de l'horaire de travail et l'accès à certains congés (Tremblay *et al.*, 2006; Joyce *et al.*, 2010; Lippel *et al.*, 2011). Il s'agit de solutions pouvant faire l'objet de négociations avec l'employeur.

Augmenter le délai d'affichage

Le délai entre le moment d'afficher l'horaire et son entrée en vigueur, actuellement de deux ou trois jours, pourrait être augmenté. La législation en matière de travail ne prévoit pas actuellement de délai d'affichage, donc il faudrait le négocier avec l'employeur. Le fait d'afficher les horaires plus à l'avance pourrait diminuer le nombre d'absences tout en permettant une meilleure planification par les personnes employées.

Expérimenter l'incorporation des préférences dans le logiciel

Plus les préférences d'horaire sont diversifiées, plus ce serait facile de produire un horaire qui satisferait l'ensemble des employés. Nous constatons en effet une diversité de priorisations des caractéristiques d'horaire. Cela augure bien pour la possibilité qu'un logiciel puisse être développé qui augmenterait le niveau de satisfaction des employés, en incorporant les préférences d'horaire dans le processus d'élaboration des horaires.

Il serait aussi possible d'envisager de donner un statut spécifique conventionné aux personnes ayant des responsabilités familiales importantes. Toutefois, ce ne sont pas toutes ces personnes qui éprouvent des difficultés. Une personne avec des enfants très jeunes peut jouir d'une relative liberté due à la présence d'un-e conjoint-e ou une grand-mère à la maison, alors qu'une autre personne sans responsabilité apparente peut avoir une situation particulière (conjoint en prison, ami ayant un problème familial) qui exerce de fortes contraintes, et cela, sans que la personne veuille la décrire à son employeur. Comme en témoignent les résultats (tableau 4b), les responsabilités familiales contraignent surtout les femmes. Si le logiciel était aménagé pour tenir compte des préférences d'horaire du personnel, il est fort possible que la main-d'œuvre puisse inclure davantage de femmes ayant des responsabilités familiales.

La conciliation : une question d'intérêt social

Les acteurs gouvernementaux, syndicaux et patronaux ont élaboré une norme pour la conciliation travail-famille, dans le but d'inciter les entreprises à améliorer les conditions de conciliation (Bureau de normalisation du Québec, 2010). Mais ces acteurs n'ont exercé que peu de pouvoir dissuasif sur l'expansion des heures d'ouverture des commerces. Éventuellement, ils vont devoir faire la part des choses entre les consommateurs qui veulent magasiner à toute heure et les travailleuses et travailleurs qui veulent avoir une vie familiale saine.

Limites de l'étude

Cette recherche repose sur une seule entreprise du secteur du commerce de détail. Le nombre de sujets constitue une limite à notre capacité de faire des analyses stratifiées et des modèles de régressions logistiques comprenant beaucoup de variables. Pour les régressions présentées, le nombre limité de sujets pourrait être à l'origine d'une certaine imprécision dans les prévalences et les rapports de cotes, qui se traduit par de larges intervalles de confiance.

Cette étude se voulait exploratoire et cherchait à aborder surtout les conditions d'horaire de travail associées à la perception d'une difficulté à concilier travail et vie personnelle. Puisque nous ne disposions que de peu de temps d'interaction avec les personnes employées, l'étude ne tient pas compte de l'ensemble des variables en cause dans la conciliation travail-vie personnelle ou travail-famille.

Cependant, compte tenu du peu d'études sur la conciliation travail-vie personnelle du personnel ayant un faible niveau de qualification (Courcy et Des Rivières-Pigeon, 2011), nous pensons que la présente étude peut contribuer à alimenter les discussions.

BIBLIOGRAPHIE

- ARTIGUES, C., M. GENDREAU, L.-M. ROUSSEAU et A. VERGNAUD (2009). « Solving an integrated employee timetabling and job-shop scheduling problem via hybrid branch-and-bound », *Computers & Operations Research*, vol. 36, p. 2330-2340.
- BARTHE, B., K. MESSING et L. ABBAS (2011). « Strategies used by women workers to reconcile family responsibilities with atypical work schedules in the service sector », *Work*, vol. 40, p. S47-S58.
- BARTHE B., Y. QUÉINNEC et F. VERDIER (2004). « L'analyse de l'activité de travail en postes de nuit: bilan de 25 ans de recherches et perspectives », *Le travail humain*, vol. 67, p. 41-61.
- BERNSTEIN, S. (2011). « Balancing work and family in the low-wage service sector: The role of legislated and collectively-bargained norms in Quebec », *Work*, vol. 40, p. S119-S128.
- BUREAU DE NORMALISATION DU QUÉBEC (2010). *Conciliation travail-famille*, n° BNQ9700-820/2010, Québec, Bureau de normalisation du Québec.
- CLOUTIER, E., K. LIPPEL, N. BOULIANNE et J.-F. BOIVIN (2011). « Description des conditions de travail et d'emploi au Québec », *Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi, de santé et de sécurité du travail (EQCOTESST)*, Québec, Institut national de santé publique du Québec et Institut de la statistique du Québec – Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité du travail, chapitre 2.
- COSTA, G. (1996). « The impact of shift and night work on health », *Applied Ergonomics*, vol. 27, p. 9-16.

- COURCY, I. et C. DES RIVIÈRES-PIGEON (2011). *Femmes, santé et « Work Family Balance » : propositions pour des recherches à venir*, Notes de recherche, Université du Québec à Montréal.
- COUTAREL, F., F. DANIELLOU et B. DUGUÉ (2003). « Interroger l'organisation du travail au regard des marges de manœuvre en conception et en fonctionnement la rotation est-elle une solution aux TMS ? Conception et organisation du travail dans les abattoirs en France », *PISTES*, vol. 5, n°2, <<http://www.pistes.uqam.ca/v5n2/pdf/v5n2a2.pdf>>, consulté le 18 février 2013.
- CROTEAU, A. (2007). *L'horaire de travail et ses effets sur le résultat de la grossesse. Méta-analyse et méta-régression*, Québec, Institut national de santé publique du Québec, <<http://www.inspq.qc.ca>>, consulté le 18 février 2013.
- FRANCHE, R., A. WILLIAMS, S. IBRAHIM, S. L. GRACE, C. MUSTARD, B. MINORE et D. E. STEWART (2006). « Path analysis of work conditions and work-family spillover as modifiable workplace factors associated with depressive symptomatology », *Stress and Health*, vol. 22, p. 91-103.
- INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC (2008). *Répartition des femmes et hommes de 25-54 ans, personne de référence ou conjointe, avec ou sans enfants de moins de 25 ans à la maison selon la situation familiale, l'occupation d'un emploi et le régime de travail*, Québec, 1997 et 2008, <http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/societe/famls_mengs_niv_vie/tendances_travail/tab_web_fam_tab_4.htm>, consulté le 17 mars 2011.
- JOSHI, P. et K. BOGEN (2007). « Nonstandard schedules and young children's behavioral outcomes among working low-income families », *Journal of Marriage and the Family*, vol. 69, p. 139-156.
- JOYCE, K., R. PABAYO, J. A. CRITCHLEY et C. BAMBRA (2010). « Flexible working conditions and their effects on employee health and wellbeing », *Cochrane Database of Systematic Reviews*, vol. 2, article n° CD008009. DOI: 10.1002/14651858.CD008009.pub2.
- LIPPEL, K., K. MESSING, S. VÉZINA et P. PRUD'HOMME (2011). « Conciliation travail et vie personnelle », *Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi, de santé et de sécurité du travail (EQCOTESST)*, Québec, Institut national de santé publique du Québec et Institut de la statistique du Québec – Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité du travail, chapitre 3.
- MAJOR, M.-E. (2011). *Étude ergonomique du travail saisonnier et de ses impacts sur les stratégies et les troubles musculo-squelettiques de travailleuses d'usines de transformation du crabe*, Thèse de doctorat, Département des sciences biologiques, Université du Québec à Montréal.
- MARIN, A, J. G. GRZYWACZ, T. A. ARCURY, L. CARRILLO, M. L. COATES et S. A. QUANDT (2009). « Evidence of organizational injustice in poultry processing plants: Possible effects on occupational health and safety among Latino workers in North Carolina », *American Journal of Industrial Medicine*, vol. 52, p. 37-48.
- MCCRATE, E. (2012). « Flexibility for whom? Control over work schedule variability in the US », *Feminist Economics*, vol. 18, n° 1, p. 39-72.
- MCCRATE, E., S. J. LAMBERT et J. R. HENLY (2012). *Schedule instability and unpredictability as sources of underemployment among hourly workers in Canada*, Notes de recherche, University of Vermont.

- MESSING, K., S. STOCK et F. TISSOT (2009). «Should studies of risk factors for MSDs be stratified by gender? Lessons from analyses of musculoskeletal disorders among respondents to the 1998 Québec Health Survey», *Scandinavian Journal of Work Environment and Health*, vol. 35, p. 96-112.
- MONTREUIL, S. (2011). *L'incidence du travail des parents sur la réussite éducative et le bien-être des enfants*, Québec, Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail, Université Laval.
- PRÉVOST, J. et K. MESSING (2001). «Stratégies de conciliation d'un horaire de travail variable avec des responsabilités familiales», *Le travail humain*, vol. 64, p. 119-143.
- RAMACIOTTI, D. et J. L. MELLO (2006). «Retour sur une démarche d'aménagement du temps de travail réalisée entre 1999 et 2003», *Comptes rendus de la Société d'ergonomie de langue française*, p. 407-412.
- REYNOLDS, J. et A. LYDIA (2010). «Mostly mismatched with a chance of settling: Tracking work hour mismatches in the United States», *Work and Occupations*, vol. 37, p. 476-511.
- SHELLER, L. (2011). «How dangerous is the liaison between professional work and family work? The case of women bus drivers», *Work*, vol. 40, p. S5-S14.
- TREMBLAY, D.-G. (2003a). «Comment les pères voient-ils la conciliation emploi-famille?», *Les politiques sociales*, vol. 63, p. 70-86.
- TREMBLAY, D.-G. (2003b). «Articulation emploi-famille: les usages du temps chez les pères et les mères», *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 16, p. 76-93.
- TREMBLAY, D.-G., E. NAJEM et R. PAQUET (2006). «Articulation emploi-famille et temps de travail: de quelles mesures disposent les travailleurs canadiens et à quoi aspirent-ils?», *Enfances, familles, générations*, vol. 4, printemps, p. 1-21.
- VÉZINA, M., R. BOURBONNAIS, A. MARCHAND et R. ARCAND (2010). «Contraintes psychosociales de travail et problèmes de santé mentale au Québec: une analyse différenciée selon le sexe», *Revue canadienne de santé publique*, vol. 101, p. S23-S28.
- WINTER, T., E. ROOS, O. RAHKONEN, P. MARTIKAINEN et E. LAHELMA (2006). «Work-family conflicts and self-rated health among middle-aged municipal employees in Finland», *International Journal of Behavioral Medicine*, vol. 13, p. 276-285.
- WIRTZ, A., D. A. LOMBARDI, J. L. WILLETTS, S. FOLKARD et D. C. CHRISTIANI (2012). «Gender differences in the effect of weekly working hours on occupational injury risk in the United States working population», *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, vol. 38, p. 349-357.

Temps de travail, implication professionnelle et temporalités sociales des gestionnaires dans une société de transport québécoise

Une analyse par niveau de responsabilités

*Françoise Grodent, Diane-Gabrielle Tremblay
et Aurélie Linckens*

Cet article cherche à vérifier dans quelle mesure les cadres subissent une certaine porosité des temps sociaux, entre leur vie personnelle et professionnelle, mais aussi dans quelle mesure cela peut s'expliquer par leur identité professionnelle de cadre, et comment il pourrait y avoir une différenciation selon les niveaux de responsabilités. En effet, si certains auteurs se sont déjà intéressés aux temporalités de travail des cadres (Thoemmes et Escarboutel, 2009; Bouffartigue et Bocchino, 1998; etc.), on s'est peu intéressé jusqu'ici, et surtout au Québec, à la perméabilité de leurs temps sociaux et encore moins aux différences qui pourraient exister sur ce plan à l'intérieur même du groupe des cadres. Nous nous intéressons donc ici au temps de travail, à l'implication professionnelle et aux temporalités sociales quotidiennes des cadres et, plus particulièrement, à la perméabilité ou à la porosité entre les temps de travail et les temps personnels ou familiaux, dans la suite de travaux menés antérieurement sur d'autres groupes (Tremblay, 2012a, 2012b, 2012c). Le choix de mener la recherche sur le groupe des cadres est justifié par l'analyse des résultats issus de certaines études, pour la plupart françaises, faisant état d'une relation conflictuelle et problématique entre le temps et le travail de cette catégorie socio-professionnelle. En effet, il est, par exemple, mis en évidence que les temporalités tant professionnelles que personnelles des cadres peuvent être perturbées par les réunions et les courriers électroniques.

Notre objectif est donc de déterminer dans quelle mesure la profession et l'identité de cadre pourraient influencer sur leur engagement professionnel et, de ce fait, sur leurs temporalités sociales, et ce, en tentant de voir s'il existe

des différences en fonction de leur niveau hiérarchique. En effet, au terme de la première partie de cet article relatif à notre revue des écrits sur les cadres, nous avons voulu déterminer à quel point le degré de responsabilité joue dans le rapport observé entre le temps et le travail des gestionnaires de différents niveaux de gestion d'une société de transport que nous désignerons par l'acronyme ST.

La première partie de cet article consiste en une brève revue des écrits pertinents en regard de notre thématique de recherche et destinée à identifier tant ce qui a déjà été fait que les lacunes présentes dans la littérature, mais aussi nos hypothèses de recherche. Dans un second temps, nous présentons la méthodologie utilisée. Ensuite, avec l'analyse des données, nous passerons aux résultats observés en ce qui concerne la porosité des temps, en lien avec l'engagement et l'identité au travail des cadres. Nous chercherons bien sûr aussi à confronter la recension des écrits à nos données empiriques, mais tenterons surtout de voir s'il existe des écarts en matière d'engagement au travail et de porosité ou de perméabilité des temps sociaux constatés entre les gestionnaires des trois niveaux de gestion considérés ici, et de tenter de les expliquer, le cas échéant. Enfin, nous tenterons de voir si nos grandes hypothèses de recherche se sont vérifiées.

REVUE DES ÉCRITS

L'identité professionnelle des cadres

Selon T. Amossé et V. Delteil (2004), l'identité professionnelle des cadres est caractérisée par l'usage des technologies d'information et de communication (TIC), la prolongation de l'activité professionnelle à domicile, la possibilité de prendre des initiatives, un haut niveau de responsabilités et un rythme de travail moins contrôlé. Aussi, leur position élevée dans l'organisation les amène, dans certains cas, à devoir encadrer des personnes. Les mêmes auteurs soulignent par contre que la probabilité de gérer une équipe est plus courante en milieu de carrière, après avoir acquis une certaine expérience. On peut aussi penser qu'un poste plus élevé les incite à accepter un rythme de travail et des horaires plus difficiles, précisément pour conserver leur identité de cadre, ce que nous tenterons de vérifier ici. Le sentiment de pression temporelle et le stress sont deux éléments supplémentaires associés à la fonction de cadre qui pourraient donc varier selon le niveau. Par ailleurs, les cadres bénéficient d'une liberté quant à leurs horaires et au choix de ces derniers. En effet, comme l'indiquent P. Bouffartigue et M. Bocchino (1998), la nature intellectuelle et relationnelle du travail des cadres n'est pas facilement compatible avec la prescription et l'évaluation. Pour cette catégorie socio-professionnelle, l'autonomie est donc de rigueur (Dussert et Vinck, 1993). Celle-ci, tout comme l'initiative, est apparemment plus forte en milieu et en fin de carrière.

Toutefois, le groupe des cadres semble hétérogène et il pourrait exister des différences internes assez importantes au sein de celui-ci. Par exemple, les cadres dirigeants présents au plus haut niveau de la hiérarchie seraient, à l'heure actuelle, pratiquement les seuls à s'impliquer sans aucune limite dans leurs activités professionnelles et à tenter de préserver cette image de l'employé qui ne comptabilise pas ses heures (Thoemmes et Escarboutel, 2009). Il faut préciser ici que la notion de cadre en France inclut ce que l'on appellerait les professionnels au Québec. Dans notre recherche, nous nous intéressons exclusivement aux cadres gestionnaires et nous voulons déterminer s'il y a également des différences au sein de ce groupe, car on comprend qu'il puisse y en avoir entre les professionnels et les gestionnaires, comme l'indiquent les auteurs cités plus haut, mais nous souhaitons savoir s'il y en a aussi entre les gestionnaires.

Le temps de travail des cadres

Malgré l'autonomie qui leur est octroyée, les cadres sont souvent amenés à faire des heures supplémentaires. La construction du consentement à effectuer de longs horaires de travail est directement liée à la relation salariale particulière des cadres basée sur la notion de confiance. L'allongement de la durée de travail dépend également de l'augmentation de la charge de travail liée aux délais à respecter et aux demandes des clients. La période d'activité professionnelle s'accroît aussi avec la progression dans la carrière et le niveau de responsabilités hiérarchiques. Aussi, la variable de gestion est celle qui exige le plus de temps et qui est donc la moins aisément planifiable (Bouffartigue et Bocchino, 1998).

Au Québec, il y a davantage de travaux sur les gestionnaires du secteur public, sur les compétences ou les caractéristiques culturelles des cadres (Zhan et Lessard, 1996), ainsi que sur les femmes gestionnaires et moins sur la dimension temporelle, sans doute parce que les débats sur l'aménagement et la réduction du temps de travail y ont été moins fréquents qu'en France. On trouve toutefois quelques écrits qui identifient à peu près les mêmes fonctions ou rôles chez les cadres. Ainsi, J. Bourgault *et al.* (2003) indiquent que, dans le domaine de la gestion publique,

on peut distinguer trois rôles principaux des cadres: en premier lieu, gérer les ressources de l'État en supervisant la conception de politiques et/ou de programmes et/ou la prestation de services; deuxièmement, encadrer des personnes qui occupent des postes de cadre, de professionnel ou des emplois de nature technique; enfin, assumer divers mandats corporatifs au-delà du périmètre de son unité administrative.

Les cadres travaillent sans compter et acceptent d'effectuer de nombreuses heures, car ils sont intéressés par leurs tâches professionnelles: ils sont dévoués à l'entreprise à laquelle ils appartiennent; ils désirent continuer à évoluer vers des carrières dirigeantes; ils ont une vision forfaitaire du travail; ils accordent la priorité au monde professionnel et ils cherchent à être compétitifs

dans un environnement où il y a de fortes pressions économiques (Thoemmes et Escarboutel, 2009). En échange de cette disponibilité temporelle importante, les cadres espèrent obtenir une forte reconnaissance de l'organisation. La passion est un élément qui peut également justifier de longs horaires, selon certains : « quand on aime, on ne compte pas » (Bouffartigue et Bocchino, 1998).

Les temporalités des cadres

Les délocalisations des tâches professionnelles, notamment liées à l'essor de l'informatique, entraînent l'éclatement des repères spatio-temporels traditionnels des cadres. En effet, le recours de plus en plus fréquent aux TIC à distance, tels que les téléphones portables, change les lieux ou les pratiques de travail traditionnels et met en place de nouvelles relations au temps. Celles-ci sont caractérisées, entre autres, par une distinction entre vie privée et vie professionnelle plus complexe et ardue (Guilbert et Lancry, 2001). Le rapport au temps et sa gestion au quotidien caractérisent de manière importante le travail des cadres, notamment en termes de durée de travail, de fractionnement du temps dédié à chacune de leurs tâches et de leurs activités entravées, reportées ou encore suspendues. En effet, les cadres disposent de certaines marges de manœuvre dans la gestion de leurs tâches, temps et lieux de travail mais, de par leur position stratégique dans l'entreprise, doivent souvent répondre à de nombreuses sollicitations. Les frontières du temps de travail paraissent alors compliquées à définir pour cette catégorie socio-professionnelle dont la nature et les caractéristiques des tâches peuvent aller au-delà des limites géographiques de l'espace de travail (Guilbert et Lancry, 2005).

Selon L. Guilbert et A. Lancry (2001), les cadres ne parviennent pas toujours à contrôler le temps dédié à leurs différentes tâches. En effet, ils doivent souvent faire face à des interruptions, assister à des réunions, à des rencontres ou encore à des suivis de projets, ce qui se traduit par des horaires induits ou cachés. Par exemple, les activités requérant tranquillité ou réflexion, et donc individuelles, sont sans cesse reportées à d'autres périodes comme les fins de journée ou encore les week-ends, et dans d'autres espaces-temps. Cette observation amène les auteurs à conclure à l'empiètement de plus en plus important de la sphère professionnelle sur la vie privée chez les cadres français. À notre connaissance, il n'existe pas de travaux ayant porté spécifiquement sur ce groupe au Québec, les études sur la conciliation travail-famille ayant généralement traité d'employés ou de professionnels (Guérin *et al.*, 1997, 1994; Duxbury *et al.*, 1993; Tremblay et Genin, 2009; entre autres).

La perméabilité entre la vie privée et la sphère professionnelle des cadres

Selon L. Guilbert et A. Lancry (2001), la sphère privée et la sphère professionnelle ne doivent plus être considérées comme des vies indépendantes, mais bien comme des domaines interdépendants. En effet, si un événement intervient dans l'une des deux sphères, il aura inévitablement des répercussions dans l'autre. J. Curie et V. Hajar (1987) et J. Curie et R. Dupuy (1994) soulignent que les divers milieux et temps de socialisation des personnes constituent un système composé de sous-systèmes, à savoir professionnel, familial, personnel et social qui sont, d'une part, autonomes et, d'autre part, étroitement liés. Un changement dans une sphère aura des conséquences dans l'autre, d'où la nécessité de rechercher un équilibre nouveau entre ces différents sous-systèmes. L'éventuel conflit observé entre les deux domaines résulte de l'antagonisme entre les obligations et les attentes professionnelles que sont le fait d'être présent, y compris à distance, d'être performant et disponible, ainsi que les exigences ou les contraintes familiales et personnelles, telles que le fait d'être disponible pour les autres membres de la famille (Zedeck, 1992).

Pour S. Campbell Clark (2000), les frontières entre les différents domaines de la vie peuvent être plus ou moins perméables ou flexibles selon les personnes, mais peu de travaux se sont penchés sur cette question au sujet des cadres. Cette auteure définit la *perméabilité* comme le degré auquel des composantes d'une sphère pénètrent dans l'autre. Selon J. H. Pleck (1977), la perméabilité entre le travail et la famille correspond au degré auquel les demandes liées à l'exercice du rôle familial débordent dans le champ du travail, et vice versa. Ces définitions renvoient à une perméabilité entre les rôles sociaux (Pleck, 1977). S. Campbell Clark (2000) distingue trois formes de frontières ou de perméabilités : spatiales, temporelles et psychologiques.

Une frontière spatiale, comme les murs d'un bureau ou d'une maison, définit l'espace où les comportements relatifs à un domaine sont adoptés. Une frontière temporelle, quant à elle, détermine *quand* ces comportements doivent être adoptés (par exemple, les horaires de travail). Enfin, une frontière psychologique est un ensemble de règles élaborées par les individus pour déterminer les émotions, les attitudes et les comportements appropriés à chaque domaine (Campbell Clark, 2000; Tremblay et Genin, 2009).

Plusieurs recherches concluent à l'existence d'un débordement négatif du travail sur la famille (Demerouti *et al.*, 2005; Hetty Van Emmerik et Jawahar, 2006), mais le débordement peut aussi être *positif* (théorie de l'enrichissement, Kirchmeyer, 1992; Greenhaus et Powel, 2006). L'idée d'enrichissement mutuel entre travail et hors-travail est ancrée dans le modèle de l'expansion (Marks, 1977; Tremblay, 2012b), selon lequel l'articulation de l'emploi et de la famille conduit davantage à un enrichissement personnel qu'à des éléments négatifs.

Les différents outils électroniques, en permettant de travailler hors de l'entreprise, peuvent donc favoriser le débordement (*spillover*) de la sphère professionnelle sur la vie privée (Amossé et Delteil, 2004), et cela pourrait être plus fréquent chez les cadres, encore qu'il faille voir si c'est le cas pour tous. Ce débordement est légitimé par le fait que les activités caractéristiques des cadres nécessitent de mobiliser différents espaces externes à l'organisation (Delteil et Dieuaide, 2001). T. Amossé et V. Delteil (2004) mettent également en évidence que cette perméabilité entre vie privée et vie professionnelle est plus conséquente en milieu de carrière. En effet, cette catégorie socio-professionnelle a deux fois plus de chances de travailler à la maison au milieu qu'au début de leur parcours professionnel. Ce constat découle d'un niveau de responsabilités plus élevé, mais également de contraintes familiales davantage importantes à ce moment par rapport aux périodes plus tardives. Nous essaierons de voir si cela est le cas au Québec également, et tenterons de vérifier si les outils électroniques ont le même impact qu'en France, où l'usage semble plus généralisé et peut-être plus prégnant, cela restant à vérifier.

Les horaires et la charge de travail sont souvent perçus comme trop importants par les cadres qui aimeraient pouvoir bénéficier de temps libre à consacrer au domaine familial. Certains d'entre eux éprouvent souffrance et culpabilité quant au manque de temps à dédier à leur famille et aux enfants, ainsi qu'aux loisirs (Bouffartigue et Bocchino, 1998). Dans l'objectif de réduire ces tensions, les cadres peuvent développer certaines mesures telles que ne pas quitter l'organisation trop tard le soir, ne pas rapporter des tâches professionnelles à domicile ou, à l'inverse, transférer une partie du temps, du lieu de travail à la maison. Toutefois, certains d'entre eux éprouvent des difficultés à déléguer leurs responsabilités et à partager leur pouvoir et leurs obligations (Bouffartigue et Bocchino, 1998).

Ce sont donc les trois hypothèses suivantes que nous tenterons de valider dans cet article, sachant que peu d'études ont été réalisées sur les cadres au Québec :

1. Les cadres accepteraient des rythmes de travail et des horaires plus difficiles en raison de leur identité de cadre, le refus conduisant en quelque sorte à nier leur identité de cadre, et cela s'accroît lorsqu'on monte en grade, du niveau plus bas au plus élevé.
2. La perméabilité ou la porosité des frontières entre vie professionnelle et vie personnelle-familiale est très forte, et le travail déborde régulièrement sur la vie privée dans le cas d'un travail de cadre ; de même, cela s'accroît lorsqu'on monte en grade, du niveau plus bas au plus élevé.
3. Pour tenter de réduire les tensions temporelles, les cadres acceptent d'apporter du travail à domicile, et cette perméabilité spatiale s'accroît en milieu de carrière.

MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Approche qualitative

Compte tenu de notre objet et de nos hypothèses de recherche, nous avons opté pour une approche scientifique de type qualitative. Cette démarche nous permet de bénéficier de la richesse et des nuances du discours des différents acteurs (Ghiglione et Matalon, 2004). Nous avons constitué un groupe, non pas représentatif, mais bien significatif de ce public, à savoir cinq gestionnaires de premier niveau, six de second niveau et, enfin, six de troisième niveau de la société de transport en question. Ce groupe ne peut être considéré comme parfaitement représentatif de l'ensemble, mais nous avons surtout voulu avoir une représentation des trois catégories, ainsi qu'une certaine diversité des cas, afin de tester nos hypothèses de différenciation de situations selon les niveaux de responsabilité. Nous avons obtenu leurs coordonnées par l'intermédiaire de la liste des gestionnaires de cette entreprise.

Nous avons utilisé la technique des entretiens semi-directifs, ce qui permet de recueillir les représentations et les points de vue des acteurs considérés, notamment relatifs à leur expérience personnelle et professionnelle, tout en laissant une certaine marge de manœuvre à l'interlocuteur afin qu'il puisse s'exprimer assez librement sur les sujets traités (Quivy et Van Campenhoudt, 1995). L'entretien semi-directif favorise aussi l'interaction entre les deux interlocuteurs, la relance et l'approfondissement de certaines questions (Olivier de Sardan, 2008).

Pour mener nos entretiens, nous avons adapté la grille élaborée par J. Thoemmes, M. Escarboutel et R. Kanzari (2010). Les 17 entretiens, d'une durée comprise entre 40 minutes et 2 heures 20 minutes, ont tous été enregistrés et, ensuite, retranscrits afin de faciliter le traitement ultérieur des données.

Terrain de recherche

Avant d'aborder l'analyse des entretiens, il nous semble pertinent de mettre en évidence quelques caractéristiques de la société de transport (ST). C'est dans les années 1950 que cette dernière commence officiellement ses activités. Elle est le quatorzième plus important employeur au Québec, cela avec ses 8 611 membres du personnel à la date du 31 décembre 2010. Plus de la moitié de ses employés travaillent en contact direct avec la clientèle, alors qu'un quart se charge davantage d'entretenir les véhicules ou autres installations. Cette société assure au quotidien 1,3 million de déplacements sur son réseau. Elle est également, de par son service, un facteur structurant du développement économique et social de la ville dans laquelle elle est implantée.

L'organigramme des cadres de cette organisation comprend 830 gestionnaires et est constitué de quatre niveaux. Le premier compte 638 gestionnaires et regroupe notamment les chefs de section, les contremaîtres ainsi que les chefs d'opérations. Au second stade, se situent, entre autres, les chefs de division et les surintendants, avec 143 gestionnaires. Le troisième niveau est celui des directeurs dont le nombre s'élève à 40 gestionnaires. Enfin, au quatrième niveau, il s'agit des 9 directeurs exécutifs, tous exclus de l'analyse¹.

ANALYSE DES DONNÉES

Passons maintenant à l'analyse des données et soulignons que les extraits d'entretiens n'ont pas été identifiés selon le sexe, car cela n'est pas apparu nécessaire dans le cadre de cette analyse, d'autres portant plus spécifiquement sur cette question (Grodent et Tremblay, 2013).

Caractérisation du groupe sondé

L'objectif de cette première sous-section est de caractériser la composition du groupe interrogé, soit 17 gestionnaires de premier, de deuxième et de troisième niveaux, tous issus de la ST.

Les trois premiers niveaux de gestion ont été pris en compte. En effet, les individus interrogés sont équitablement répartis entre le premier, le deuxième et le troisième niveau de gestion. Notons que, dans notre cas, chaque niveau hiérarchique correspond à une génération précise telle que catégorisée par cette organisation publique. Ainsi, le premier niveau correspond à la génération Y (personnes nées entre 1981 et 1999), le second à la génération X (individus âgés de 31 à 46 ans) et, enfin, le troisième, aux baby-boomers dont l'âge est supérieur à 47 ans.

Dans un premier temps, nous allons mettre en évidence quelques différences qui existent entre les gestionnaires des trois premiers niveaux. Les cadres de premier niveau sont ceux qui ont le moins d'enfants et qui occupent le plus souvent des fonctions dont les responsabilités sont liées à la tâche, d'ordre opérationnel. Ils sont aussi les plus nombreux à être entrés directement en tant que cadres au sein de cette structure organisationnelle. La catégorie des gestionnaires de deuxième niveau, quant à elle, présente davantage de personnes divorcées et est celle dont le plus d'individus occupent leur premier emploi dans l'entreprise. Tout comme les cadres de troisième niveau, il est plus fréquent de retrouver, au sein de ce niveau de gestion, des interviewés en couple avec des personnes occupant également un poste de responsabilité.

1. Chiffres du 31 décembre 2010, informations recueillies sur le site Internet de l'entreprise.

Toutefois, quelques similarités peuvent être observées entre les gestionnaires des trois premiers niveaux de la ST, comme le fait que certains ont ou ont eu un parent, le plus souvent un père, cadre, et que leurs trajectoires scolaires sont caractérisées par une forte diversité des domaines d'études. Ajoutons que le niveau de gestion est directement lié à l'ancienneté de la personne et que le nombre d'individus à encadrer augmente avec le degré de responsabilités de l'employé. Ce dernier constat rejoint celui de T. Amossé et V. Delteil (2004) qui soulignent que la possibilité de gérer une équipe est plus courante en milieu de carrière, après avoir développé une certaine expérience.

TABLEAU 1
Caractérisation du groupe sondé

	Gestionnaires de 1^{er} niveau (Génération Y)	Gestionnaires de 2^e niveau (Génération X)	Gestionnaires de 3^e niveau (Baby-boomers)
Situation familiale	Création de couple, moins d'enfants	Diversification des modèles familiaux, dont des divorces	En couple avec des personnes ayant aussi des responsabilités
Type de responsabilités	Responsabilités liées à la tâche ou opérationnelles	Responsabilités opérationnelles et gestion d'équipe de travail	Responsabilités opérationnelles et gestion d'équipe de travail
Statut à l'entrée	Entrés à la ST en tant que cadres	Premier emploi dans l'entreprise	Devenus cadres après de nombreux postes

- Diversité des domaines d'études
- Le niveau de gestion est lié à l'ancienneté
- Le nombre d'individus à encadrer augmente avec le niveau hiérarchique

Une apparence de flexibilité importante réduite par les heures supplémentaires à assumer

En ce qui concerne la question des horaires, celle-ci est abordée différemment selon les niveaux de gestion. En effet, conformément aux observations de T. Amossé et V. Delteil (2004), même si la plupart des gestionnaires bénéficient d'une grande flexibilité relative à l'organisation de leur temps de travail – « *c'est moi qui organise mon temps* » –, certains d'entre eux se voient davantage contraints que d'autres. La plupart des gestionnaires de premier niveau, de par la nature de leur poste, sont soumis à des horaires fixes – « *12 heures de jour ou*

de nuit» – et peu facilement adaptables. Notons que, dans leur cas, les heures supplémentaires sont comptabilisées et rémunérées – «*le système informatique enregistre les présences au travail, si on fait du supplémentaire, c'est enregistré*» –, cela à l'inverse des gestionnaires des deux autres niveaux pour qui le temps additionnel n'est pas comptabilisé – «*les heures supplémentaires, c'est bénévole*». Pour ce qui est de la gestion du temps de travail, les cadres appartenant aux trois premiers niveaux ne sont pas contrôlés, le principe de l'auto-évaluation étant alors de mise – «*dans mon cas, c'est autonome, personne ne me surveille directement*». Ces observations rejoignent la théorie sur l'identité professionnelle des cadres développée par T. Amossé et V. Delteil (2004) qui affirment que ces groupes bénéficient d'une liberté quant à leurs horaires et que la nature intellectuelle et relationnelle de leur travail n'est pas aisément compatible avec le contrôle. Toutefois, il est demandé aux cadres de rencontrer certains objectifs et d'obtenir les résultats précédemment fixés – «*je suis contrôlé en fonction de ce que je livre*». Pour ce faire, ils sont donc, pour la majorité, amenés à faire des heures supplémentaires, le nombre de ces dernières évoluant proportionnellement avec le niveau de responsabilités de la personne, comme le note un cadre : «*Plus tu montes dans la hiérarchie, plus le temps n'est pas important, si tu commences à calculer ton temps, ça ne marche pas.*»

Cette conclusion est semblable à celle de T. Amossé et V. Delteil (2004) qui avancent que les cadres effectuent du temps additionnel pour remplir leurs différentes tâches et que l'importance de ce dernier augmente avec le niveau hiérarchique. Les gestionnaires de deuxième et de troisième niveaux estiment que le temps consacré à leurs activités professionnelles est justement compensé, par exemple, en avantages, en flexibilité ou encore en congés. D'ailleurs, ils se sentent plus à l'aise que leurs homologues de premier niveau de récupérer les heures supplémentaires qu'ils ont consacrées à l'organisation. En ce sens, ils rejoignent l'idée de P. Bouffartigue et M. Bocchino (1998) selon laquelle, en échange de leur forte disponibilité temporelle, les cadres espèrent obtenir une reconnaissance importante de la part de l'entreprise.

La flexibilité et l'autonomie, éléments principaux de satisfaction

Les gestionnaires des trois premiers niveaux de gestion de cette organisation identifient la flexibilité – «*c'est la flexibilité qui est le fun*» –, l'autonomie et la liberté des horaires comme principaux éléments de satisfaction sur le plan professionnel. En effet, ils apprécient tous pouvoir bénéficier de marges de manœuvre et être en mesure d'organiser leur temps de travail selon leurs obligations organisationnelles ou privées. Insistons sur le fait que le degré d'autonomie accordé aux gestionnaires varie en fonction de leur niveau hiérarchique, les cadres de deuxième et de troisième niveaux ayant, par exemple, davantage de liberté que leurs homologues de premier niveau. Ces derniers se voient

confrontés à plus de contraintes, en l'occurrence des « *contraintes avec des choses à respecter, contraintes au niveau de la ponctualité* », « *contraintes liées aux règles d'exploitation* ».

Des gestionnaires disponibles et joignables 24 heures sur 24

La disponibilité est exigée auprès des gestionnaires des trois niveaux. Ils doivent être joignables et opérationnels 24 heures sur 24 – « *pour les appels, je suis tout le temps connecté* ». Ce constat est identique à celui dressé par L. Guilbert et A. Lancry (2001) qui indique que, de par leur position stratégique dans l'organisation, les cadres doivent souvent répondre à de nombreuses sollicitations. À part cette disponibilité, les cadres de premier niveau donnent peu d'heures supplémentaires à la maison, compte tenu du fait qu'il est difficile pour eux d'effectuer leurs tâches professionnelles à l'extérieur de l'entreprise – « *gérer les transports en commun à domicile, ça ne marche pas* » – et qu'ils ne désirent pas tous le faire. « *Moi quand je repars chez nous, j'en n'ai plus, de travail... tu n'amènes pas les soucis et le travail à la maison.* »

Les gestionnaires des deux autres niveaux travaillent davantage à domicile pour soit préparer des dossiers ou des réunions, soit répondre à des courriels – « *je vais lire à la maison, ce que je ne peux pas faire au travail* ». Cette observation rejoint celle de T. Amossé et V. Delteil (2004) qui met en évidence que la perméabilité entre vie privée et vie professionnelle est plus importante en milieu de carrière, les cadres ayant deux fois plus de chances de donner des heures de travail à domicile au milieu qu'au début de leur parcours professionnel. Ils le font par l'intermédiaire de téléphones et d'ordinateurs portables prêtés par l'entreprise. C'est donc par la voie des technologies et de l'informatique que ce travail à la maison est rendu possible.

J'ai un Blackberry, je réponds à mes appels, je réponds à mes courriels, je suis toujours connecté.

J'ai le Blackberry toujours très près, je me couche avec, je me lève avec... mon Blackberry est pratiquement dans le lit.

J'ai un portable avec une clé VPN pour pouvoir travailler de la maison.

Aussi, ils peuvent être contactés en permanence, mais ils définissent avec leur équipe respective le degré d'urgence justifiant un appel professionnel le soir ou encore durant le week-end :

Je suis joignable 24 heures sur 24 et le week-end uniquement pour les urgences.

À un moment donné, on n'a plus de vie, puis je ne suis pas indispensable. Je dis toujours aux gens, je leur dit « on n'a pas un patient à cœur ouvert devant nous, là », c'est très rare les choses qui ne peuvent pas être remises à demain matin.

Afin de réduire au maximum le temps consacré à l'exécution des tâches professionnelles à domicile, ces deux catégories de cadres cherchent autant à déléguer une partie de leur pouvoir et de leurs responsabilités qu'à optimiser leurs temps de déplacement et leurs trajets – *« je vais prendre des courriels dans le train, des communications... je vais faire des lectures, préparer des rencontres dans le train »*.

Les vacances à l'étranger, la seule période « off » ?

Au sein de cette structure organisationnelle, les vacances sont fonction de l'ancienneté et varient de quatre à six semaines, auxquelles il faut ajouter le temps des Fêtes de fin d'année. L'ensemble du groupe interrogé prend tous les congés qui lui sont octroyés. Les gestionnaires de premier niveau ne travaillent pas durant cette période, alors que leurs homologues de deuxième et de troisième niveaux demeurent disponibles, mais uniquement pour des situations urgentes.

Mais je reste quand même, quatre semaines sur six, je suis quand même un peu disponible avec le Blackberry.

Même pendant les vacances, je vais avoir mon Blackberry, s'il y a une urgence, on peut m'appeler.

Notons néanmoins, qu'une fois à l'étranger, ils coupent tous les liens avec l'entreprise et ne sont, pour la majorité, plus joignables.

En général, durant les vacances, à moins d'être à l'extérieur réellement, il y a toujours une possibilité de me joindre en cas d'urgence.

Si je suis en vacances à l'étranger, je ne suis pas joignable.

Si je m'en vais à l'extérieur, c'est sûr que c'est fini, on décolle.

Afin de pouvoir profiter au maximum de leurs vacances, les gestionnaires des trois premiers niveaux délèguent alors leurs activités professionnelles et leurs responsabilités à leurs collègues ou supérieurs – *« je fais une délégation de pouvoir »*.

Des délais personnels et réalistes

Les gestionnaires ont des délais à respecter et des objectifs à rencontrer. Pour ce faire, ils vont tenter de prioriser leurs différentes tâches. Les cadres de premier niveau ont davantage d'échéances à couvrir, celles-ci pouvant, entre autres, leur être imposées par leurs supérieurs directs. Les gestionnaires des deux niveaux supérieurs, quant à eux, ont davantage tendance à fixer leurs propres échéanciers – *« s'imposer des délais en termes d'avancement de dossiers »* –, selon *« le calendrier que l'on se donne »*. Notons que pour tous les cadres interrogés, ces délais sont, chaque fois, jugés réalistes, *« la moitié des requêtes ont une date, mais relativement flexible et réaliste »*.

Les réunions, une composante importante du temps de travail

Les réunions ou autres rencontres font partie du quotidien des différents gestionnaires – « *je suis en réunion 80 % de mon temps* ». Elles sont nombreuses et exigent de leur part une grande disponibilité, ainsi que de longues préparations. Les gestionnaires de deuxième et de troisième niveaux voudraient d'ailleurs pouvoir réduire leur nombre afin de disposer de davantage de temps à consacrer au traitement de leurs divers dossiers car, tout compte fait, « *il n'y a pas de grandes plages pour travailler* ». « *Je dois souvent, à l'avance, me planifier des plages avec des fausses réunions pour être sûr que personne ne "booke" des réunions, pour pouvoir avancer sur mes dossiers.* »

En effet, comme l'indiquent L. Guilbert et A. Lancry (2001), les cadres ont tendance à reporter des activités demandant tranquillité et réflexion à d'autres périodes telles que les week-ends et à les réaliser dans d'autres lieux.

Un temps de travail qui nécessite des compromis avec la vie familiale et parentale

Pour les gestionnaires de premier niveau, le travail est un élément important de leur vie. Toutefois, même s'ils s'investissent beaucoup dans leurs activités professionnelles, ils ne veulent pas le faire au détriment de leurs autres occupations ou de leur famille. « *C'est sûr que si je n'avais pas de temps pour m'entraîner ou avoir un peu de loisir, j'abandonnerais tout, je reviendrais à un poste plus singulier.* »

Certains d'entre eux cherchent d'ailleurs à calquer leurs horaires sur ceux de leurs conjoints – « *il travaille de soir, donc personnellement, je vais essayer d'avoir un horaire de soir* » –, ou à réduire le temps de travail à domicile. Quelques gestionnaires de second niveau, quant à eux, comptent sur le soutien de leur partenaire ou d'une aide familiale afin de bénéficier d'un maximum de temps à dédier au contexte organisationnel parce que « *j'adore mon travail, il n'est pas question que je réduise mon travail ou que je quitte mon travail* ». Dans ce cadre, tel que souligné par L. Guilbert et A. Lancry (2005), la sphère professionnelle peut paraître prioritaire pour les cadres qui s'y impliquent fortement. Aussi, quant aux heures supplémentaires effectuées à la maison, ils différencient les soirées en semaine des week-ends, ces derniers étant davantage consacrés à l'entourage familial. « *La fin de semaine, je ne travaille pas, le soir je prends mes courriels, tandis que mes garçons font leurs devoirs... mes fins de semaine, ce sont mes fins de semaine.* »

Il est intéressant de noter ici la hiérarchisation des temps, les week-ends étant davantage protégés que les soirs de semaine, ce qui rejoint les observations de D.-G. Tremblay et E. Genin (2009) concernant les travailleurs autonomes dans le domaine de l'informatique. Les cadres de premier et de deuxième niveaux sans enfant ont du mal à imaginer une éventuelle conciliation entre activités professionnelles et charges familiales.

Si un jour je décide d'avoir des enfants... je ne me vois pas en avoir... parce que je pense que je manquerais de temps quelque part... ça me paraît compliqué de gérer vie privée et vie professionnelle.

C'est sûr que n'ayant pas d'enfants, cela change beaucoup les choses. Je me dis souvent: « Mon Dieu, comment ils font ceux qui arrivent à la maison avec des enfants? » Quand tu n'as pas d'enfant, tu peux te permettre d'être moins organisé.

De plus, ils insistent sur le fait que le nombre d'enfants et leur âge, ainsi que des situations familiales particulières telles que des divorces, peuvent avoir un impact sur le temps passé dans la sphère professionnelle.

Il y a eu un revirement dans ma vie personnelle... un divorce. Ce qui a occasionné, ce qui m'a amené à faire des choix différents de ce que je voulais faire... parce que là, j'étais sur des horaires de 12 heures, avec des blocs de jour, des blocs de nuit, en alternance. C'était très difficile... quand on veut s'occuper d'enfants et en obtenir la garde.

Enfin, les gestionnaires de troisième niveau expriment clairement qu'il leur manque du temps à consacrer à leur famille ainsi que leur volonté de ne pas laisser une sphère empiéter sur l'autre.

C'est que je n'avais pas le temps pour la famille, ce que je faisais à la maison, je soupais et je recommençais tout de suite à travailler sur mon ordinateur.

Je ne fais aucun compromis d'un côté ou de l'autre, ma vie de travail n'empiète pas sur ma vie privée et ma vie privée n'empiète pas sur ma vie de travail.

Cette observation est similaire à celle de P. Bouffartigue et M. Bocchino (1998) qui constatent que les cadres éprouvent souffrance et culpabilité quant au manque de temps à dédier au contexte familial, ainsi qu'à celle de J. Thoemmes et M. Escarboutel (2009) qui avancent, pour leur part, que les cadres souhaitent maintenir la distinction entre les deux sphères, ce qui ne semble pas toujours possible chez les cadres québécois. Selon les catégories de S. Campbell Clark (2000), les cadres de troisième niveau seraient plutôt des individus «séparateurs» (préférant séparer clairement emploi et famille) que des individus «intégrateurs» (préférant intégrer les deux sphères, pour être moins stressés), mais même s'ils souhaitent «séparer», il ne semble pas qu'ils y parviennent toujours. Tout comme leurs homologues de premier niveau, ils soulignent le rôle du partenaire dans leur degré d'implication au sein de la ST, ce soutien du conjoint étant important pour leur permettre d'assumer leur engagement dans l'organisation.

Le fait que mon partenaire ne travaillait pas pendant cette période-là m'a permis de faire ce plan de carrière... s'il y avait eu un partage de la garderie, les tâches ménagères, il aurait eu un job aussi en même temps, on n'aurait pas pu, quelqu'un des deux aurait été pénalisé.

L'ensemble des répondants, à l'exception de quelques gestionnaires de premier niveau, identifie la flexibilité comme le meilleur moyen de concilier vie privée et vie professionnelle. Les gestionnaires de troisième niveau y ajoutent

également les formules d'aménagement du temps de travail comme le temps partiel, quoique cette pratique ne soit pas vraiment possible dans leur cas, mais davantage pour les autres membres du personnel.

Le travail, un temps négocié avec d'autres personnes

Les cadres des trois niveaux de gestion négocient leur temps de travail avec leurs conjoints, leurs familles – « *c'est aussi la vie de famille qui entre en ligne de compte* » – et surtout avec eux-mêmes – « *c'est moi qui prends mes décisions, dans le fond, et j'essaye de faire en sorte que cela n'ait pas trop d'impact sur ma famille* ». En effet, c'est en fonction de leurs obligations familiales, de leurs exigences professionnelles et de leurs besoins personnels qu'ils déterminent le temps et les périodes passés dans la structure organisationnelle. Ils tentent tous de rendre compatibles les attentes et les exigences de diverses natures. Les gestionnaires de deuxième niveau insistent sur le fait que cette négociation dépend étroitement de la situation familiale de la personne et de l'âge des enfants si elle en a. En effet, « *mes enfants sont rendus grands, ils ont moins besoin d'une présence à la maison* ».

Un engagement maximal

En ce qui concerne la question de l'engagement, la plupart des gestionnaires interviewés, peu importe leur niveau, ne souhaitent pas s'impliquer davantage du fait qu'ils le sont déjà beaucoup, qu'ils ne voient pas comment ils pourraient en faire plus et que, pour certains, ils ont atteint un équilibre.

Je m'implique assez, je ne peux pas m'impliquer davantage.

Je m'implique déjà beaucoup, pour l'instant, je ne suis pas disposé à m'impliquer davantage parce que ça signifierait qu'il faudrait que je coupe dans la famille...

Je ne suis pas prêt à sacrifier la qualité que j'ai présentement, puis ma qualité de famille, pour avoir un poste supérieur.

Toutefois, quelques cadres de premier niveau sont prêts à faire des heures supplémentaires si cela leur permet d'atteindre un poste plus élevé avec davantage de responsabilités. « *Si j'ai la promesse d'un poste un peu plus haut, je veux bien faire des heures supplémentaires... si j'ai quelque chose qui me motive et me pousse à avancer.* »

DISCUSSION

Dans cette dernière partie, nous allons montrer quel rôle joue le degré de responsabilité des cadres tant sur leur manière d'envisager et de vivre le rapport entre leur travail et leurs autres temporalités que sur leur niveau d'engagement organisationnel.

Comme l'indiquent les résultats, le groupe de gestionnaires interrogé dans le cadre de cette recherche est hétérogène. En effet, certaines distinctions peuvent être observées entre les cadres des différents niveaux de gestion. Ainsi, les personnes issues des niveaux de gestion supérieurs semblent être plus dévouées à l'entreprise et se sentent davantage passionnées et redevables de ce que l'organisation leur offre et met à leur disposition. Cette observation explique également, en partie, le fait que ces gestionnaires de deuxième et de troisième niveaux sont aussi les plus nombreux à donner davantage d'heures supplémentaires. S'ils en font tant, c'est également parce que leurs tâches professionnelles sont évaluées en termes de résultats et d'atteinte des objectifs. Toutefois, ceux-ci estiment que leur durée de travail est justement compensée et que l'entreprise est reconnaissante de la quantité de travail fournie.

Le niveau de responsabilités est également susceptible d'influencer le degré d'autonomie accordé aux cadres. En effet, les gestionnaires de premier niveau disposent de moins de marges de manœuvre et de moins de liberté quant à l'organisation de leurs horaires que leurs homologues de niveaux hiérarchiques supérieurs. De plus, même si généralement réalistes, davantage de contraintes et de délais leur sont imposés.

Quant au travail à domicile, rendu possible notamment par le développement des TIC, le niveau de gestion est une variable influant aussi sur son importance. Les gestionnaires de premier niveau travaillent moins souvent à la maison que ceux des deuxième et troisième niveaux. La perméabilité entre les deux sphères de vie est donc plus conséquente pour ces deux dernières catégories. Notons toutefois que dans celles-ci, on tente de réduire le nombre d'heures travaillées à domicile, soit en optimisant le temps de transport, soit en déléguant une partie des responsabilités. L'entièreté du groupe sondé se doit d'être disponible et opérationnelle 24 heures sur 24 pour un certain niveau d'urgence mais, encore une fois, le degré du poste occupé entraîne quelques variations. En effet, les gestionnaires de premier niveau ont davantage tendance à couper tous contacts avec l'entreprise durant les vacances, que celles-ci se déroulent à l'étranger ou pas, alors que dans les autres niveaux, ils le peuvent moins.

Enfin, le degré de responsabilités et le niveau hiérarchique peuvent jouer un rôle dans la décision des gestionnaires de s'impliquer davantage ou pas dans l'organisation. Les cadres de premier niveau sont les seuls à envisager un engagement supérieur, cela afin notamment d'obtenir plus de responsabilités

et de continuer à progresser dans l'échelle hiérarchique. Quant aux autres, ils estiment consacrer assez de temps et d'énergie à leurs activités professionnelles et ne pas pouvoir en faire davantage.

TABLEAU 2

Rôle du niveau de gestion quant aux conditions de travail et à la perméabilité

	Conditions de travail	Perméabilité
Gestionnaires de 1^{er} niveau	Heures de travail élargies mais fixes	Dissociation des deux sphères
Gestionnaires de 2^e niveau	Autonomie, heures supplémentaires et disponibles via les TIC	Débordement (<i>spillover</i>)
Gestionnaires de 3^e niveau	Autonomie, heures supplémentaires et disponibles via les TIC	Débordement (<i>spillover</i>)

Alors que d'autres travaux ont attribué les différences identifiées, quant à la porosité des temps, à divers facteurs comme la nature du poste, le secteur d'activité, la situation familiale, la culture organisationnelle, etc., nous mettons ici en évidence le rôle d'une autre variable, à savoir la position hiérarchique et le niveau de responsabilités qu'elle implique. Bien sûr, la nature du poste ainsi que le secteur d'activités dans lequel il est inscrit influencent, par exemple, le degré d'autonomie attribué à chaque personne ainsi que la quantité de travail effectué à domicile. Ensuite, la situation familiale et la présence ou non d'enfants sont deux variables importantes à prendre en compte dans la quantité d'heures supplémentaires et dans la volonté de diminuer l'empiètement de la sphère professionnelle sur la vie privée. Il en est de même de la place et du soutien du conjoint, une variable additionnelle repérée dans d'autres travaux comme facilitant ou rendant plus difficile la conciliation des deux sphères (Guérin *et al.*, 1997 et 1994). Les circonstances peuvent également déterminer les délais imposés à chacun des niveaux ainsi que l'importance de les respecter. Aussi, la culture organisationnelle, notamment de par les valeurs qu'elle prône et de par ce qu'elle permet ou non, joue un rôle important dans la façon d'appréhender la relation entre le travail et les autres temporalités sociales. Enfin, les intentions professionnelles des gestionnaires comme, par exemple, le désir d'évoluer hiérarchiquement ou horizontalement sont un dernier élément influençant l'engagement organisationnel. Cependant, notre recherche a permis de mettre en évidence des distinctions entre divers groupes de cadres, selon le niveau de responsabilités. La catégorie des cadres n'est donc pas homogène, même lorsqu'on ne tient compte que de ceux qui ont des fonctions de gestion, comme c'est le cas dans la définition québécoise (excluant les professionnels, contrairement à la France).

Pour ce qui est de la question de l'implication en tant que telle, elle présente auprès des gestionnaires une relation conflictuelle entre leur temps professionnel et leurs autres temporalités. En effet, de par leur souhait de s'engager fortement au sein de cette structure dont ils sont fiers et à laquelle ils sont dévoués, ils se rendent constamment disponibles, notamment par l'intermédiaire des TIC. Aussi, malgré l'autonomie que leur procure leur position stratégique au sein de l'organisation, cette dernière les invite également à être joignables et en réaction à tout instant. Seules des vacances à l'étranger semblent leur permettre de se soustraire à la « connexion permanente » et, avec la baisse des prix et la disponibilité des réseaux internationaux de télécommunication, on peut se demander comment et pourquoi ce dernier verrou n'a pas encore sauté ; on a certes ici une différence importante avec le privé. Les cadres souhaitent apparemment préserver ce temps de vacances et l'organisation respecte ce choix, acceptant des délégations de responsabilités.

Par ailleurs, leur travail quotidien étant constitué de nombreuses réunions et rencontres, les gestionnaires se voient contraints de reporter toutes activités de réflexion et de lecture à un autre moment ou dans un autre lieu. Pour toutes ces raisons, ils parviennent plus difficilement à établir une frontière précise entre leur contexte professionnel et leur vie privée. Et pourtant, ils souhaitent tous maintenir cette dernière et diminuer ou, en tout cas, ne pas voir augmenter leur temps de travail à domicile. De plus, la plupart d'entre eux souffrent du fait de ne pas être en mesure de consacrer davantage de temps à leur famille. Ils sont tous d'accord pour dire que le travail est important, mais pas au détriment du reste, des autres éléments qui constituent leur vie, incluant la famille. Enfin, même si les personnes interrogées négocient leur temps de travail en priorité avec elles-mêmes, elles font en sorte que ce dernier demeure compatible avec leurs autres obligations, contraintes, attentes et souhaits, comprenant, par exemple, les désirs des autres membres de la famille.

CONCLUSION

En conclusion, revenons sur nos hypothèses de recherche afin de voir si elles se confirment sur notre terrain empirique, sachant que peu d'études ont été réalisées auparavant sur les cadres au Québec, en particulier sous cet angle.

En ce qui concerne la première hypothèse, nous avons pu constater que les cadres acceptent en effet d'avoir des rythmes de travail et des horaires plus chargés en raison de leur identité de cadre, un refus conduisant en quelque sorte à nier leur identité de cadre, et cela est clairement plus visible lorsqu'on monte en grade, du niveau plus bas au plus élevé. En l'occurrence, les cadres de premier niveau semblent moins touchés, quoi qu'ils acceptent des horaires longs lorsqu'ils ont des ambitions de promotion, alors que ceux des deuxième et troisième niveaux acceptent ces contraintes, tout en tentant de préserver un espace personnel et familial, ce qui n'est pas toujours facile, à l'évidence.

Nous avons aussi constaté que la porosité des frontières entre vie professionnelle et vie personnelle-familiale est très forte, et que le travail déborde régulièrement sur la vie privée dans le cas de la profession de cadre ; nous avons pu observer, ici encore, que cette perméabilité des frontières s'accroît lorsqu'on monte en grade, les deuxième et troisième niveaux étant plus touchés. De plus, contrairement aux cadres de premier niveau, ceux des niveaux plus élevés peuvent envisager le télétravail pour réduire un peu les tensions. Ce faisant, ils subissent un empiètement temporel du travail sur le temps de vie personnelle ou familiale, mais peuvent au moins dénouer certaines contraintes temporelles et être plus présents si ce n'est dans des activités familiales, au moins dans l'espace de vie familiale. Ainsi, nous avons pu observer que pour tenter de réduire les tensions temporelles, les cadres de mi-carrière apportent du travail à domicile, et cette perméabilité spatiale serait plus importante au deuxième niveau qu'au premier, où l'on a des contraintes temporelles moins fortes, et au troisième niveau, où l'on doit plus souvent être sur place.

BIBLIOGRAPHIE

- AMOSSÉ, T. et V. DELTEIL (2004). « L'identité professionnelle des cadres en question », *Travail et emploi*, n° 99, p. 63-79.
- BOUFFARTIGUE, P. et M. BOCCHINO (1998). « Travailler sans compter son temps ? Les cadres et le temps de travail », *Travail et emploi*, n° 74, p. 37-50.
- BOURGAULT, J., M. CHARIH, D. MALTAIS et L. ROUILLARD (2003). *Hypothèses à propos de la prévalence des compétences des cadres gouvernementaux selon trois variables organisationnelles*, <<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache>>, consulté le 18 février 2013; <<http://www.er.uqam.ca/nobel/politis/IMG/pdf/Prevalenc.pdf>>, consulté le 6 février 2012.
- CAMPBELL CLARK, S. (2000). « Work/family border theory: A new theory of work/family balance », *Human Relations*, vol. 53, n° 6, p. 747-770.
- CURIE, J. et R. DUPUY (1994). « Acteurs en organisation ou l'interconstruction des milieux de vie », dans C. Louche (dir.), *Individu et organisations*, Neuchâtel, Delachaux et Niestlé, p. 53-80.
- CURIE, J. et V. HAJAR (1987). « Vie de travail – vie hors travail: la vie en temps partagé », dans C. Lévy-Leboyer et J. C. Spérandino (dir.), *Traité de psychologie du travail*, Paris, Presses universitaires de France, p. 37-55.
- DELTEIL, V. et P. DIEUAIDE (2001). « Mutations de l'activité du marché du travail des cadres: l'emprise croissante des connaissances », *Revue de l'IREs*, n° 37, p. 59-91.
- DEMEROUTI, E., A. B. BAKKER et W. B. SCHAUFELI (2005). « Spillover and crossover of exhaustion and life satisfaction among dual-earner parents », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 58, n° 1, p. 266-289.
- DUSSERT, F. et L. VINCK (1993). « Les horaires de travail en 1991 », *DSTE, Dossiers statistiques du travail et de l'emploi*, n°s 98-99, Dares, ministère du Travail.
- DUXBURY, L. E., C. A. HIGGINS et C. LEE (1993). « The impact of job type and family type on work-family conflict and perceived stress: A comparative analysis », *Ressources humaines, ASAC'93*, vol. 14, n° 9, p. 21-29.

- GHIGLIONE, R. et B. MATALON (2004). *Les enquêtes sociologiques: théories et pratique*, 6^e éd., Paris, Armand Collin, coll. «U».
- GREENHAUS, J. H. et G. N. POWELL (2006). «When work and family are allies: A theory of work-family enrichment», *Academy of Management Review*, vol. 31, n° 1, p. 72-92.
- GRODENT, F. et D.-G. TREMBLAY (2013, à paraître). «La conciliation vie privée-vie professionnelle des gestionnaires hommes et femmes: le cas d'une société de transport», @GRH.
- GUÉRIN, G., S. ST-ONGE, L. CHEVALIER, K. DENAULT et M. DESCHAMPS (1997). *Le conflit emploi-famille: ses causes et ses conséquences. Résultats d'enquête*, Montréal, Université de Montréal, École des relations industrielles.
- GUÉRIN, G., S. ST-ONGE, R. TROTTIER, V. HAINES et M. SIMARD (1994). «Les pratiques organisationnelles d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille: la situation au Québec», *Gestion*, vol. 19, n° 2, p. 74-82.
- GUILBERT, L. et A. LANCRY (2005). «Les activités, temps et lieux de vie des cadres: un système de déterminants individuels, contextuels et technologiques», *Activités*, vol. 2, n° 2, p. 25-42.
- GUILBERT, L. et A. LANCRY (2001). «Concordance des temps sociaux des cadres, pratiques professionnelles, et technologies et vecteurs d'information et de communication à distance», *Comptes rendus du congrès SELF-ACE 2001 – Les transformations du travail, enjeux pour l'ergonomie*, n° 2, p. 31-35.
- HETTY VAN EMMERIK, I. J. et I. M. JAWAHAR (2006). «The independent relationships of objective workload with couples' mood», *Human Relations*, vol. 59, n° 10, p. 1371-1392.
- KIRCHMEYER, C. (1992). «Perceptions of nonwork-to-work spillover: Challenging the common view of conflict-ridden domain relationships», *Basic and Applied Social Psychology*, vol. 13, n° 2, p. 231-249.
- MARKS, S.R. (1977). «Multiple roles and role strain: Some notes on human energy, time and commitment», *American Sociologist Review*, n° 42, p. 921-936.
- OLIVIER DE SARDAN, J. P. (2008). *La rigueur du qualitatif: les contraintes empiriques de l'interprétation socio-anthropologique*, Louvain-la-Neuve, Academia-Bruylant.
- PLECK, J. H. (1977). «The work-family role system», *Social Problems*, n° 24, p. 417-427.
- QUIVY, R. et L. VAN CAMPENHOUDT (1995). *Manuel de recherche en sciences sociales*, 2^e éd., Paris, Dunod.
- THOEMMES, J. et M. ESCARBOUDEL (2009). «Les cadres: un groupe social en recomposition à la lumière des temps sociaux», *Informations sociales*, vol. 3, n° 153, p. 68-74.
- THOEMMES, J., M. ESCARBOUDEL et R. KANZARI (2011). «Temporalités des cadres et souffrances au travail», *Revue Interventions économiques*, n° 43, <<http://interventionseconomiques.revues.org/1401>>, consulté le 18 février 2013.
- THOEMMES, J., M. ESCARBOUDEL et R. KANZARI (2010). *Les cadres: contrôle du temps et implication dans l'entreprise*, Rapport de recherche, Toulouse, CERTOP, Université Le Mirail.
- TREMBLAY, D.-G. (2012a). *Articuler emploi et famille: le rôle du soutien organisationnel au cœur de trois professions*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

- TREMBLAY, D.-G. (2012b). *Conciliation emploi-famille et temps sociaux*, 3^e éd., Québec, Presses de l'Université du Québec.
- TREMBLAY, D.-G. (dir.) (2012c). *Performance organisationnelle et temps sociaux*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- TREMBLAY, D.-G. et E. GENIN (2009). « Remodelage des temps et des espaces de travail chez les travailleurs indépendants de l'informatique : l'affrontement des effets de marchés et des préférences personnelles », *Temporalités*, vol. 10, <<http://temporalites.re-vues.org/1111>>, consulté le 18 février 2013.
- ZEDECK, S. (1992). *Work, Families and Organisations*, San Francisco, Jossey-Bass.
- ZHAN, S. et L. F. LESSARD (1996). *Application d'un modèle révisé de Hofstede à la compréhension des traits culturels des gestionnaires québécois*, Note de recherche, Québec, Université Laval, Faculté des sciences de l'administration.

Les contraintes temporelles

Un facteur de fragilisation de la santé au travail des préposés aux bénéficiaires en CHSLD

François Aubry et Yves Couturier

L'objectif de ce chapitre est de montrer en quoi les préposés aux bénéficiaires en centre d'hébergement et de soins de longue durée (CHSLD) au Québec subissent de nombreuses et d'importantes contraintes temporelles. Ces contraintes trouvent leur origine dans l'écart entre deux règles prescriptives que les membres de ce personnel doit respecter : il s'agit d'une part de règles quantitatives en termes de charge de travail et, d'autre part, de règles qualitatives en termes de pratiques d'assistance idéales, notamment dans le cadre de l'approche Milieu de vie (ministère de la Santé et des Services sociaux – MSSS, 2003). Cette approche proposée par le gouvernement du Québec a pour objectif d'imposer la transformation du milieu gériatrique en milieu de vie pour le bénéfice des résidents. L'objectif initial est louable, mais les conséquences pour ce personnel peuvent être importantes, précisément en termes de contraintes temporelles, lorsque l'organisation du changement organisationnel ne prend pas suffisamment en compte le travail réel des préposés. Nous montrerons que ces contraintes fragilisent la santé au travail de ce personnel, lorsque le collectif de travail des préposés ne permet plus de réduire les tensions temporelles.

Les préposés aux bénéficiaires constituent le personnel le plus rapproché du résident, sous la supervision directe des infirmières auxiliaires. Dans l'extrême diversité de leurs tâches, nous pouvons identifier trois types d'activités (Cognet, 2002), soit : les soins et les services à la personne (hygiène, soins somatiques, aide psychologique, etc.), les services à l'environnement de la personne (entretien ménager, etc.), ainsi que quelques tâches administratives. De fait, la fonction première de ces intervenants est de répondre aux besoins d'assistance de résidents en CHSLD qui, pour des raisons de politique publique, sont intégrés à ces centres selon des critères de forte perte d'autonomie physique ou cognitive (Clément et Lavoie, 2005). L'ensemble de ces activités répondent à la

définition générique des « *personal care workers in health services* » par l'Organisation mondiale de la santé (2010). Notons que ce personnel est fortement féminisé, à plus de 80 % (Grenier, 2008). Par ailleurs, les préposés aux bénéficiaires travaillent sous différents statuts : temps plein, temps partiel ou temps partiel occasionnel (« sur appel »). Enfin, du personnel provenant d'agences de placement peut être appelé à travailler durant certaines journées afin de remplacer des membres du personnel absents.

Les travaux de A.-M. Arborio (1996 et 2001) en France et de M. Cognet (2002) au Québec, ainsi que diverses publications sur le sujet (Institut universitaire de gériatrie de Montréal, 2007), montrent que les préposés aux bénéficiaires sont fortement attachés à leur idéal de métier, tourné vers le relationnel, le soin de l'autre, l'empathie, etc. Néanmoins, nous avons constaté (Aubry, Godin et Couturier, 2011) que les préposés mettent fréquemment de l'avant l'impossibilité qu'ils ressentent de réaliser correctement de telles activités : le temps manquerait afin de répondre adéquatement aux besoins des résidents. De fait, ces intervenants doivent constamment et collectivement trouver et mettre en œuvre des solutions pratiques, des stratégies et des compétences informelles afin de respecter des exigences quantitatives, tout en offrant aux résidents une qualité d'assistance suffisante selon les critères promus par l'approche Milieu de vie (Belzile *et al.*, 2011). L'objectif de chapitre est donc de présenter les enjeux en termes de temporalités et de rythmes de travail vécus par les préposés aux bénéficiaires dans les CHSLD. Nous tenterons de répondre précisément à trois objectifs : 1) démontrer en quoi les prescriptions du travail que doivent respecter les préposés sont contradictoires ; 2) illustrer en quoi le collectif de préposés se présentent comme une instance majeure de création de stratégies et de compétences informelles afin de répondre à ces contradictions et 3) préciser en quoi de telles solutions sont fragiles, et peuvent entraver la santé au travail des préposés, du fait notamment d'une difficulté à mettre en œuvre une transmission inter-expérientielle des compétences entre préposés expérimentés et jeunes recrues.

MÉTHODOLOGIE

L'étude que nous présentons ici a été réalisée entre janvier et octobre 2012, dans un centre de santé et de services sociaux (CSSS) de la région de Montréal. L'objectif central était d'identifier les facteurs entravant ou facilitant l'application par les préposés aux bénéficiaires de l'approche Milieu de vie dans les CHSLD. Puisque, d'une part, nous souhaitons recueillir des informations de la part des préposés sur ce sujet et que, d'autre part, peu d'écrits ont été publiés portant sur cette thématique, nous avons opté pour une méthodologie qualitative (Poupard *et al.*, 1997), de type semi-inductive (Glaser et Strauss, 1967). Nous avons réalisé 30 entrevues avec des préposés aux bénéficiaires (hors

personnel d'agence) travaillant à un quart de jour (7 h à 15 h), dans deux CHSLD différents d'un même CSSS, soit 15 entrevues dans deux services différents pour le CHSLD 1 et 15 entrevues dans deux services différents pour le CHSLD 2. Les préposés étaient à « temps complet » ($n = 10$), à « temps partiel » ($n = 10$) et à « temps partiel occasionnels », recrutés depuis moins de six mois ($n = 10$). Le choix des services s'est posé sur des services de soins gériatriques, excluant ainsi les services spécialisés pour des maux spécifiques tels que la maladie d'Alzheimer. Nous avons construit une grille d'entrevue portant sur quatre thématiques principales, soit : 1) la définition par les acteurs de l'approche Milieu de vie ; 2) les contraintes ou les éléments favorisant l'application de cette approche ; 3) les problématiques de santé au travail vécues par les préposés, et 4) les problématiques d'intégration des nouvelles recrues. Il est apparu rapidement que les problématiques relatives aux temporalités sont fondamentales dans le cadre de ces organisations. Nous illustrerons dans cet article certaines de nos analyses par des commentaires de préposés, qui seront identifiés uniquement par leur âge et leurs années d'ancienneté.

DES PRESCRIPTIONS DU TRAVAIL CONTRADICTOIRES

Dans le discours des préposés travaillant dans les organisations gériatriques, il n'est question que de temps ou, plutôt, c'est le manque de temps pour effectuer du travail relationnel de qualité pour les résidents en CHSLD qui figure comme un sujet majeur de discussion et de tensions. Suivant l'idée que le temps est un enjeu organisationnel fondamental dans ce type d'organisation (Grosjean et Lacoste, 1999), il paraît important de montrer quelles sont les sources des contraintes que rencontrent les intervenants.

Une des raisons évoquées par les préposés pour expliquer ce constat est l'écart de plus en plus important entre les exigences quantitatives et qualitatives intenses prescrites par la hiérarchie organisationnelle dans laquelle ils baignent. Les exigences quantitatives s'illustrent par trois causes précises. Il s'agit tout d'abord d'un ratio préposés-résidents de plus en plus difficile à accepter pour les intervenants. Dans les services étudiés, le ratio est de cinq à sept résidents par préposé, dépendamment de leurs caractéristiques de santé ; en effet, le partage des résidents pour les préposés est basé sur un calcul de temps nécessaire pour effectuer des tâches quotidiennes (hygiène corporelle, toilette, bain, aide au repas, etc.). Mais les préposés estiment qu'ils ne sont pas suffisamment nombreux pour effectuer un travail de qualité.

On ne peut pas faire un travail de qualité avec sept résidents à s'occuper. On a de cinq à sept résidents, on pourrait dire que cinq résidents, c'est correct, sauf que dans ce cas-là, tu as les plus lourds ! Donc le temps de la toilette du matin, par exemple, le temps est presque doublé (44 ans, 21 ans d'ancienneté).

Ensuite, les préposés notent qu'une des causes majeures de cette lourdeur de la tâche provient de l'aggravation progressive des caractéristiques de santé des résidents acceptés en CHSLD depuis quelques années, davantage touchés par des problématiques cognitives (p. ex. : maladies d'Alzheimer et de Parkinson) et physiques (p. ex. : obésité).

On a moins de temps qu'avant pour les résidents, alors qu'il y a une quinzaine d'années, on pouvait parfois avoir autant de résidents, mais c'était moins difficile. C'est surtout dû au fait que les résidents sont plus lourds maintenant qu'avant. Aujourd'hui, il n'y a plus que des cas lourds, des personnes sans autonomie (53 ans, 31 ans d'ancienneté).

Enfin, les préposés mettent de l'avant l'idée que la législation et les règles internes des CHSLD concernant les droits des patients, les conditions d'usage de matériel, les protections de la santé au travail et de la sécurité des bénéficiaires (ex. : Principes de déplacement sécuritaires des bénéficiaires – PDSB), indépendamment de l'intérêt de leur application, a conduit à l'augmentation du temps nécessaire pour effectuer le travail quotidien.

Avant, on pouvait s'occuper du « souleveur » seul, ou faire un pivot seul, ça allait vite, ça ne dérangeait pas. Maintenant, il faut qu'on utilise des machines pour ne pas blesser le résident ou se blesser nous-mêmes, ça prend plus de temps et, en plus, il est obligatoire qu'on soit deux, pour qu'il n'y ait pas de problèmes (55 ans, 35 ans d'expérience).

Ces multiples modifications conduisent, selon les préposés, à une intensification du travail. Ce processus serait à la base d'un sentiment d'impuissance et d'incapacité à répondre aux besoins fondamentaux des résidents en CHSLD. Ce sentiment est aggravé par l'apparition au Québec, depuis une dizaine d'années, de nouvelles normes ayant trait à la qualité des pratiques à l'égard des résidents. En effet, l'approche Milieu de vie, promulguée par le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS), est une proposition de transformation du CHSLD d'un unique milieu de soin à un milieu de vie. Il y a quelques années, un rapport découlant des visites d'appréciation de la qualité des services provenant du MSSS (2004) a stipulé que les patients hébergés en CHSLD ne bénéficiaient pas de soins et d'assistance de qualité suffisante. En effet, selon le MSSS (2003, p. 17), « la maîtrise de certaines compétences de base [...] est un préalable essentiel pour œuvrer auprès des personnes hébergées ». Un des points de ce rapport a démontré notamment que la formation des intervenants souffrait de lacunes importantes, plus particulièrement en termes de reconnaissance et de réponse aux besoins spécifiques des résidents. Afin de pallier ce problème, il était stipulé dans le rapport qu'il fallait développer une nouvelle culture organisationnelle, l'approche dite Milieu de vie. Cette approche peut être considérée comme une nouvelle manière de concevoir l'organisation de santé (Fahey, 2003). En effet, elle est fondée sur le principe central soutenant que le lieu d'hébergement substitut doit être considéré comme un milieu de vie adapté aux besoins de la personne, grâce à une plus grande proximité entre les professionnels et les résidents, et grâce à une politique institutionnelle de prise

en compte de la volonté des personnes hébergées, du respect de leur identité, de leur dignité, et de leur intimité (Howe et Witt-Sherman, 2006). Cette approche a donc pour objectif de transformer les pratiques professionnelles, notamment des préposés aux bénéficiaires, afin de mieux respecter les choix et les décisions qu'expriment les résidents et leurs proches. Ainsi, il a été promulgué que chaque établissement implante un programme de formation continue destinée aux préposés en cours d'emploi : il s'agit de la formation AGIR, proposée en 2008 (MSSS, 2008).

Par ce type de formation, les gestionnaires des CHSLD promeuvent des normes de travail censées recouvrir une pratique idéale en termes de qualité. Mais les préposés jugent ces normes difficilement atteignables, notamment dû au fait d'un manque de temps et de personnel.

L'approche Milieu de vie, moi, je veux bien. J'essaie tous les jours. Mais on n'a pas les moyens ni le temps de parvenir à faire du milieu de vie ici. Quand on a sept résidents par jour, on doit se dépêcher. Alors pour faire du milieu de vie, on nous dit de prendre le temps d'amener les résidents aux toilettes quand ils le veulent... Mais on ne peut pas le faire tout le temps, on n'en finirait jamais ! (40 ans, 16 ans d'expérience).

On n'est pas suffisamment nombreux pour faire du milieu de vie, on devrait être plus de personnel [...]. Ça montre à quel point les gestionnaires connaissent pas notre travail (25 ans, 5 ans d'expérience).

Ainsi, tel que cela a été démontré dans le cadre hospitalier français (Sainsaulieu, 2003), le décalage entre les prescriptions quantitatives et qualitatives semble difficile à assumer quotidiennement pour les préposés. L'idéal du métier, tout entier tourné vers le travail relationnel et le travail d'assistance au rythme du patient, semble difficile à mettre en œuvre compte tenu de l'intensification du travail et, de ce fait, d'un « désenchantement » (Castra, 2003) qui peut être une source majeure de souffrance au travail.

LE RESPECT DES NORMES TEMPORELLES CONTRADICTOIRES : UN PROCESSUS COLLECTIF

La souffrance exprimée par les préposés aux bénéficiaires travaillant dans des organisations gériatriques n'est pas une manifestation isolée des problématiques en santé du travail. Elle semble plutôt recouvrir l'intégralité des métiers dits « de service » puisque, dans ces métiers, les objectifs humains de l'activité se confrontent aux moyens souvent limités pour y parvenir. Y. Clot (2006, p. 10) a particulièrement bien démontré cela : avec le développement des services où « l'objet de travail [...] est de plus en plus la vie d'autrui, les buts à atteindre et les moyens pour y parvenir sont beaucoup plus controversés par nature et fondamentalement discutables ». Comment parviennent-ils à dépasser cette opposition dans la réalité concrète du travail ?

Selon nos résultats, le collectif de travail détient une place majeure d'instance facilitatrice permettant à chacun de ses membres de parvenir à respecter les exigences de travail. Nous définissons le collectif de travail comme la forme aboutie du travail collectif (Caroly et Clot, 2004), c'est-à-dire comme un groupe de préposés aux bénéficiaires partageant : 1) des normes temporelles, afin de réguler les enjeux pratiques, et 2) des compétences, afin de donner une solution informelle aux problématiques organisationnelles. Cette compétence collective provient directement de l'incapacité des préposés aux bénéficiaires à respecter les prescriptions, puisque le travail prescrit est mal accordé à la réalité du terrain (Faïta et Duc, 1996) et à la nécessité de répondre néanmoins aux exigences. Un décalage se crée ainsi entre les organisations du travail et les compétences prescrites par les gestionnaires, et celles qui sont utilisées et préconisées par les travailleurs.

Le collectif joue un rôle majeur dans la traduction des enjeux organisationnels contradictoires en normes temporelles conflictuelles dans le cadre du travail réel des préposés aux bénéficiaires. En effet, en concordance avec les travaux de A. Bonnemain (2010), nous avons remarqué que les préposés doivent surmonter une épreuve centrale dans le cadre de leur pratique, soit le fait de respecter des normes temporelles contradictoires (Aubry, à paraître). Plus précisément, les préposés disent devoir travailler en respectant deux temporalités différentes, soit tout d'abord accélérer leur cadence, durant la journée de travail, pour respecter les injonctions quantitatives.

Durant toute la journée, c'est go, go, il faut se dépêcher, on ne peut pas perdre une minute... On a une grosse pression à ce niveau. Quand on regarde le plan de travail, on n'a pas vraiment de moment libre. Et les collègues sont là pour nous le dire (40 ans, 16 ans d'expérience).

L'autre norme revient plutôt au fait de ralentir le rythme au contact du résident, dans un souci de bon contact relationnel, afin d'effectuer un travail de qualité et d'éviter les gestes de maltraitance. Il s'agit ainsi de suivre le rythme du patient, qui diffère en tous points du rythme promu par l'organisation.

Un problème important, c'est qu'on doit toujours être rapide durant la journée, mais quand on est près du résident, il faut qu'on suive son rythme, donc aller doucement, ne pas le brusquer... c'est pas simple d'aller d'un rythme à l'autre, parce que c'est mal équilibré (45 ans, 23 ans d'expérience).

Mais le respect de ces temporalités n'est pas un processus aisé. Afin de parvenir à «tenir» ces temporalités, les préposés font preuve d'ingéniosité collective dans la constitution de leurs pratiques quotidiennes, afin d'atteindre les normes temporelles traduites collectivement. Il semble, par exemple, très complexe de passer d'un rythme à un autre durant certaines phases, notamment durant celles de toilettes et de repas : comment gagner du temps, accélérer la procédure, lorsque le rythme du patient semble primordial ? Les préposés aux bénéficiaires utilisent donc une forme particulière de compétence collective, soit des stratégies de régulation (Caroly et Clot, 2004) collectivement partagées pour tenter de respecter des normes temporelles contradictoires. Par stratégie

de régulation, nous entendons d'en arriver à des arrangements locaux (Terressac, 2012a) et collectivement approuvés permettant aux préposés d'utiliser des moyens informels pour respecter les objectifs formels. Nous présentons ailleurs, dans le détail, certaines de ces stratégies (Aubry, à paraître). Notons toutefois que celles-ci peuvent être catégorisées en trois grands types.

Certaines stratégies permettent de « maîtriser » le temps, comme le fait de prendre en compte la lourdeur des patients dans le plan de travail journalier : les préposés catégorisent les patients selon le temps nécessaire pour s'en occuper, et tentent de les placer au début ou à la fin du plan de travail.

Ce qu'on fait, c'est qu'on place monsieur X à la fin du plan de travail, c'est une personne lourde, difficile à manœuvrer. Comme ça, ça nous permet de nous occuper des cas légers au début de la journée, quand il ne reste que lui, on peut prendre plus de temps, on n'a pas le stress des autres qui attendent derrière (51 ans, 22 ans d'expérience).

D'autres stratégies permettent de « limiter » la phase de ralentissement, comme le fait de réduire la période de discussion durant le temps de la toilette : par cette stratégie, les préposés ont la conviction d'avoir un contact d'intimité pertinent (parler avec la personne) tout en perdant le moins de temps possible durant les temps de toilette.

Une chose qu'on fait toutes, c'est de discuter avec les résidents et de travailler en même temps, durant le temps de la toilette, par exemple. Parce qu'on ne peut pas attendre trop longtemps auprès de la personne. Donc, on discute avec elle en s'occupant d'elle (35 ans, 12 ans d'expérience).

Enfin, un dernier type de stratégie permet de « rattraper » du temps : il s'agit, par exemple, de réduire au minimum la période de toilette du matin, en effectuant ce que les préposés nomment le « signe de croix », soit une toilette partielle (visage, aisselles et organes génitaux), lorsqu'il faut rattraper du temps à la suite d'un incident, un impondérable, ou lors des cas d'urgence (décès d'un résident, maladie contagieuse, etc.).

La semaine dernière, la section était fermée à cause d'une [éclosion] d'influenza. On était un peu en retard, alors pour deux personnes qui sont un peu plus autonomes, on a fait rapidement le « signe de croix » pour laver la dame [...]. Bon, bien sûr, on revient vers la personne pour faire une toilette complète quand on a du temps (40 ans, 16 ans d'expérience).

Bien sûr, ces stratégies ne recouvrent pas l'image idéale du métier telle que les préposés se la représentent. Mais elles sont une manifestation de l'action du collectif de travail. Ainsi, le collectif de préposés aux bénéficiaires est à la base de la création de pratiques destinées pour que chacun des membres puissent respecter les prescriptions et atteindre les objectifs assignés (Dejours, 2003). Cela crée une nouvelle définition de la compétence, indépendante de celles qui ont été apprises durant le temps de la formation, et en lien intime avec le processus de régulation de la tâche effectuée par les préposés (Terressac, 2012b). Elle visera plutôt la capacité collective des acteurs à ne pas respecter

intégralement les pratiques prescrites, et de mettre en œuvre celles qui sont jugées par le collectif (Potocki-Malicet, 1997) comme étant les pratiques utiles et nécessaires au respect des exigences organisationnelles.

Néanmoins, l'importance de suivre et de respecter les normes et les compétences collectives nées de l'impossibilité, selon les préposés, de respecter les exigences prescrites, tend à soulever la question de la place laissée aux savoirs et aux compétences relatifs à la santé et à la sécurité au travail des préposés. Il a été démontré que les contraintes temporelles augmentent considérablement le sentiment que le travail est pénible (Gollac et Volkoff, 1996). Si les préposés font preuve d'ingéniosité collective, grâce à un « réseau horizontal de compli-cités » (Tripiet, 2006, p. 495) pour respecter les exigences organisationnelles, se réservent-ils une latitude suffisante afin de mettre en application des savoirs afin de préserver leur santé et leur sécurité au travail ? Quelles sont les conséquences de l'intensification du travail sur la transmission verticale des compétences entre préposés détenant un niveau d'expérience différent ?

UNE TRANSMISSION INTER-EXPÉRIENTIELLE DES COMPÉTENCES RENDUE COMPLEXE : LA FRAGILISATION DE LA SANTÉ AU TRAVAIL

Nous avons vu que le collectif de travail de préposés est une instance de création et d'usage de stratégies de régulation. Ces stratégies sont partagées par l'ensemble des membres du collectif, qui tentent de les appliquer dans le cadre du travail quotidien. Afin que les préposés nouvellement recrutés ou peu expérimentés puissent recourir à ces stratégies, il faut qu'elles leur soient transmises ; de ce fait, il faut que le collectif, par la voie d'un « ancien », fasse part à une « nouvelle » des stratégies nécessaires permettant de respecter les enjeux contradictoires (Aubry, 2012).

Mais ces stratégies ne sont pas les seules à être transmises entre préposés. E. Cloutier *et al.*, (2005) montrent que, dans les métiers de service, le collectif de travail est une instance de transmission de stratégies protectrices afin que la santé et la sécurité au travail puissent être garanties par l'ensemble des intervenants dans des situations délicates souvent non prévues dans les formations. Par exemple, des préposés expérimentés peuvent montrer aux jeunes recrues comment alimenter un résident nerveux, voire agressif, pour éviter d'être blessé par un geste violent du résident.

On a parfois des nouvelles qui arrivent, alors on leur donne des trucs qu'il faut savoir [...]. Par exemple, on a un monsieur qui est vraiment agressif, il n'aime pas quand on le touche, pour les toilettes ; on a aussi une dame, qui devient aussi agressive quand on lui donne les repas, elle a peur de s'étrangler. Alors il y a des trucs à savoir, comme par exemple se placer d'un bord ou de l'autre du résident pour éviter ses coups (51 ans, 22 ans d'expérience).

Plus globalement, les données contextuelles portant sur les préposés aux Québec illustrent une situation inquiétante quant à la santé et la sécurité au travail pour ce personnel. Notons, entre autres, un fort taux de lésions professionnelles, notamment des maux de dos ou des blessures faisant suite à l'interaction avec des résidents, ainsi qu'un fort taux d'absences et de démissions des préposés avant leur première année d'expérience (Grenier, 2008). Il a été prouvé (Cheung, 2004) que l'abandon dans les métiers de la santé était dû en partie à une absence de soutien pour supporter les conditions de travail. En accord avec l'idée que la fatigue au travail peut être implicitement liée au fait de ne pas pouvoir répondre à ce qui fait sens dans la pratique (Loriol, 2000), le fort taux d'absentéisme et de démission des préposés nouvellement recrutés peut s'expliquer en partie par leur incapacité à s'adapter au rythme de travail, considéré comme une norme informelle et dépendante de l'action du collectif. Précisément, les préposés notent leur peur de devenir une « machine » dans un univers organisationnel dans lequel le temps est compté, alors pourtant que les idéaux du métier et de l'organisation sont tournés vers le relationnel et le « prendre soin ».

Ici, c'est une entreprise, oui. Je vous dis, les préposés, pour moi, c'est des machines, en fait on nous pousse à travailler comme des machines... mais je pense qu'on ne devrait pas travailler comme ça, et on fait tout pour ne pas être comme ça (27 ans, 4 ans d'expérience).

Cela nous pousse à penser que des stratégies relatives à la santé et à la sécurité au travail sont aussi transmises afin de mieux se protéger en tant que préposés dans l'adoption des stratégies de régulation. Maîtriser, limiter et rattraper du temps ne sont pas des processus sans risques; ils sont même à la base, parfois, de situations complexes dans lesquelles la santé et la sécurité au travail des intervenants peuvent représenter des risques. Le collectif peut ainsi être considéré comme un vecteur de transmission de stratégies de régulation afin de contourner les prescriptions contradictoires en CHSLD, mais aussi de stratégies relatives à la santé et à la sécurité au travail afin que les préposés puissent éviter de se blesser dans des situations tendues.

En fait, ces deux types de stratégies sont en discordance l'une par rapport à l'autre. Plus exactement, il semble que le temps dévolu à la transmission inter-expérientielle de stratégies relatives à la santé et la sécurité au travail se réduise au moment où le travail s'intensifie. Du fait de cette intensification, le collectif de travail peut se fragiliser. C. Jasseron *et al.* (2006) notent que l'effritement des collectifs entraîne une individualisation par rapport au métier. En ce sens, dans les organisations gériatriques actuelles, la problématique centrale découle de la destruction progressive du cadre collectif en tant qu'instance de collaboration et de partage des normes, des compétences et stratégies communiquées entre les acteurs. De fait, le manque de collaboration collective peut soulever également des problématiques en termes de transmission des savoir-faire relatifs à la santé et la sécurité au travail entre nouveaux et anciens préposés.

FIGURE 1

Le processus de transmission des stratégies pratiques et des stratégies de santé et de sécurité au travail (SST)

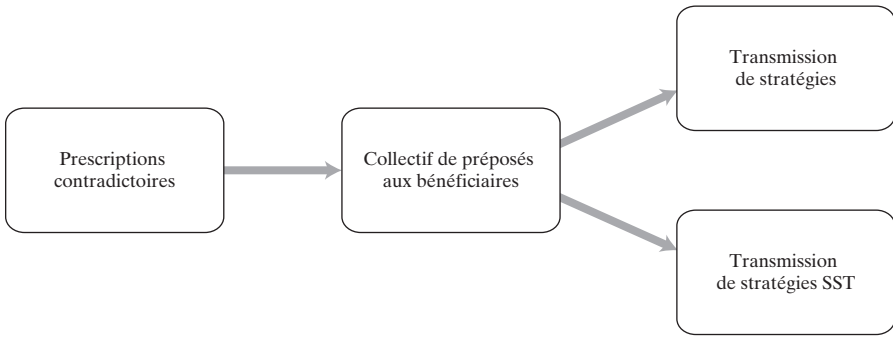
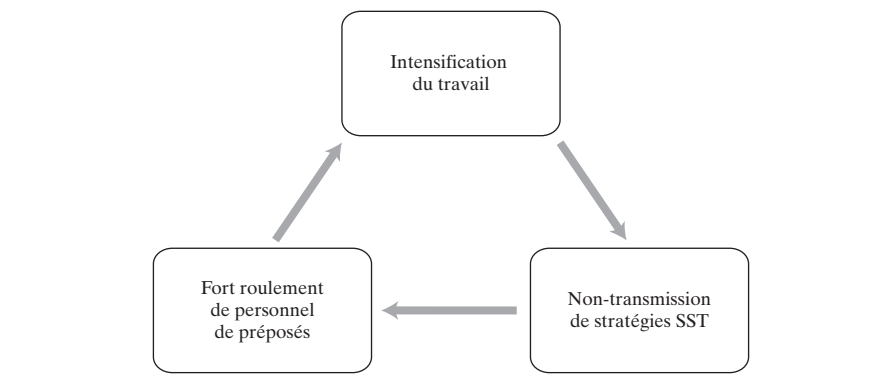


FIGURE 2

Le cercle vicieux de l'intensification du travail



Ainsi, nous émettons le constat que le collectif de préposés aux bénéficiaires, dans un contexte d'intensification du travail, tend à transmettre davantage de stratégies pratiques ou de stratégies de régulation, mais donne peu de place à la transmission de stratégies de l'ordre de la santé et de la sécurité au travail; celles-ci tendent à être occultées par les préposés, du fait de l'engagement qui leur est demandé par les gestionnaires des CHSLD pour respecter les normes en termes de qualité et de quantité de travail. Par ailleurs, le fort taux de roulement reconnu dans le cas des préposés – un quart des préposés intégrés en cours d'années dans une organisation gériatrique ou hospitalière démissionnera avant la première année d'expérience (Grenier, 2008) – peut

être considéré comme une conséquence d'une non-transmission de stratégies en termes de santé et de sécurité au travail, mais aussi comme une cause de l'intensification du travail.

Ainsi, un cercle vicieux naît autour de l'intensification du travail : un fort roulement de personnel obligera les préposés expérimentés à assumer davantage de périodes d'orientation destinées à former les nouvelles recrues en ce qui a trait aux normes et aux stratégies collectives.

CONCLUSION

La fragilisation de la santé et la sécurité au travail des préposés aux bénéficiaires découlant de l'effritement du collectif n'a évidemment pas que des conséquences sur les intervenants. Une telle individualisation du rapport au travail dans un milieu dans lequel les repères collectifs sont essentiels à la prestation du travail prescrit peut entraîner des formes de déshumanisation ou de réification des résidents par les préposés aux bénéficiaires (Molinier, 2010), et ce, notamment lorsque toute l'attention du préposé est absorbée par le respect des normes collectives, et non pas sur les besoins des résidents.

Il semble ainsi fondamental de constater le rôle majeur du processus de transmission des stratégies et compétences dans la régulation organisationnelle quotidienne des CHSLD. Le travail réel, ici, n'est jamais recouvert totalement par le travail prescrit ; de fait, les compétences et les stratégies informelles ont un rôle majeur à jouer dans le respect des exigences quotidiennes. Ainsi, le collectif doit être suffisamment stable et disposer de passablement de temps pour qu'une telle transmission se réalise. Cela pourrait expliquer pourquoi, par exemple, l'un des problèmes majeurs reconnus par les préposés aux bénéficiaires est l'impossibilité de travailler avec le personnel d'une agence. Ces préposés d'un jour ne connaissent pas les stratégies informelles que chaque titulaire applique afin de réguler les temporalités de travail. Les plus expérimentés déplorent le temps nécessaire pour « montrer » le travail au personnel d'agences, soit le temps de transmettre un maximum de stratégies de régulation en un minimum de temps.

BIBLIOGRAPHIE

- ARBORIO, A.-M. (2001). *Un personnel invisible : les aides-soignantes à l'hôpital*, Paris, Anthropos.
- ARBORIO, A.-M. (1996). « Savoir profane et expertise sociale. Les aides-soignantes dans l'institution hospitalière », *Genèses*, vol. 22, p. 87-106.
- AUBRY, F. (à paraître). « Les rythmes temporels de l'aide-soignante. Conséquences sur la santé au travail de rythmes temporels contradictoires, en France et au Québec », *Temporalités*, vol. 16.

- AUBRY, F. (2012). « Transmettre un genre professionnel, l'exemple des nouvelles recrues aides-soignantes : une comparaison France-Québec », *Formation-Emploi*, vol. 119, p. 47-63.
- AUBRY, F., K. GODIN et Y. COUTURIER (2011). « Les préposées aux bénéficiaires face au processus d'implantation de l'approche Milieu de vie en soins de longue durée : critiques et perspectives futures », *Vie et Vieillesse*, vol. 9, n° 3, p. 36-42.
- BELZILE, L., F. ETHERIDGE, Y. COUTURIER, M. BEAULIEU, F. AUBRY et M. BOUDJÉMA (2011). « Penser l'hébergement de longue durée comme un milieu de vie. Une condition de la bientraitance institutionnelle », *Forum*, vol. 134, n° 12, p. 32-39.
- BONNEMAIN, A. (2010). *Conflit éthique et conflits de temporalités : une approche ergonomique de la maltraitance en EHPAD*, Mémoire de maîtrise 2, Paris, CNAM.
- CAROLY, S. et Y. CLOT (2004). « Du travail du groupe de pairs au groupe de pairs du travail. Développement des stratégies d'expériences », *Formation-Emploi*, vol. 88, p. 43-55.
- CASTRA, M. (2003). *Bien mourir. Sociologie des soins palliatifs*, Paris, Presses universitaires de France.
- CHEUNG, J. (2004). « The decision process of leaving nursing », *Australian Health Review*, vol. 28, n° 3, p. 340-348.
- CLÉMENT, S. et J.-P. LAVOIE (2005). *Prendre soin d'un proche âgé. Les enseignements de la France et du Québec*, Paris, Érès.
- CLOT, Y. (2006). « Après Le Guillant : quelle clinique du travail ? », dans L. Le Guillant (dir.), *Le drame humain du travail. Essais de psychopathologie du travail*, Paris, Érès.
- CLOUTIER, E., H. DAVID, E. LEDOUX, M. BOURDOUXHE, C. TEIGER, I. GAGNON et al. (2005). *Importance de l'organisation du travail comme soutien aux stratégies protectrices des AFS et des infirmières des services de soins et de maintien à domicile*, Rapport n° R-249, Montréal, Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail.
- COGNET, M. (2002). « Les femmes, les services et le don », *Cahiers de recherche sociologique*, vol. 37, p. 51-77.
- DEJOURS, C. (2003). *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel*, Paris, INRA.
- FAHEY, C. (2003). « Culture change in long term care facilities: Changing the facility or changing the system ? », *Journal of social work in long-term care*, vol. 2, n°s 1-2, p. 35-51.
- FAÏTA, D. et M. DUC (1996). « Savoir-faire d'encadrement et prescription floue », dans J. Girin et M. Grosjean (dir.), *La transgression des règles au travail*, Paris, L'Harmattan, p. 51-82.
- GLASER, B.-G. et A.-L. STRAUSS (1967). *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*, Chicago, Aldine.
- GOLLAC, M. et M. VOLKOFF (1996). « Citius, altius, fortius. L'intensification du travail », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 114, p. 54-67.
- GRENIER, N. (2008). *Portrait de la main-d'œuvre. Préposés aux bénéficiaires*, Québec, ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec.

- GROSJEAN, M. et M. LACOSTE (1999). *Communication et intelligence collective. Le travail à l'hôpital*, Paris, Presses universitaires de France.
- HOWE, J.-L. et D. WITT-SHERMAN (2006). « Interdisciplinary educational approaches to promote team-based geriatrics and palliative care », *Gerontology & Geriatrics Education*, vol. 26, n° 3, p. 1-15.
- INSTITUT UNIVERSITAIRE DE GÉRIATRIE DE MONTRÉAL (2007). *Le préposé en soins de longue durée: au cœur des soins et de la relation*, Montréal, Institut universitaire de gériatrie de Montréal, <<http://catalogue.iugm.qc.ca/Record.htm?record=19121686157919498689>>.
- JASSERON, C., M. ESTRYN-BEHAR, O. LE NEZET et I. RAHALI (2006). « Les facteurs liés à l'abandon prématuré de la profession soignante », *Recherche en soins infirmiers*, vol. 85, p. 46-64.
- LORIOU, M. (2000). *Le temps de la fatigue. La gestion sociale du mal-être au travail*, Paris, Anthropos.
- MOLINIER, P. (2010). « L'hôpital peut-il s'organiser comme un aéroport ? Logique de gestion ou logique de care », dans Y. Clot et D. Lhuillier (dir.), *Agir en clinique du travail*, Paris, Érès, p. 157-167.
- MSSS (2008). *Agir auprès de la personne âgée. Programme de la formation pour les préposés aux bénéficiaires travaillant auprès des personnes âgées en perte d'autonomie*, Québec, Direction des communications du ministère de la Santé et des Services sociaux.
- MSSS (2004). *Un milieu de vie de qualité pour les personnes hébergées en CHSLD. Visites d'appréciation de la qualité des services*, Québec, Direction des communications du ministère de la Santé et des Services sociaux.
- MSSS (2003). *Un milieu de vie de qualité pour les personnes âgées en CHSLD. Orientations ministérielles*, Québec, Direction des communications du ministère de la Santé et des Services sociaux.
- ORGANISATION MONDIALE DE LA SANTÉ (2010). *Classifying Health Workers: Mapping Occupations to the International Standard Classification*, Genève, WHO.
- POTOCKI-MALICET, D. (1997). *Éléments de sociologie du travail et de l'organisation*, Paris, Anthropos.
- POUPART, J. et GROUPE DE RECHERCHE INTERDISCIPLINAIRE SUR LES MÉTHODES QUALITATIVES (1997). *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Montréal, Gaëtan Morin éditeur.
- SAINSAULIEU, I. (2003). *Le malaise des soignants. Le travail sous pression à l'hôpital*, Paris, L'Harmattan.
- TERSSAC, G. DE (2012a). « La théorie de la régulation sociale : repères introductifs », *Interventions économiques*, vol. 45, <<http://interventionseconomiques.revues.org/1476>>, consulté le 18 février 2013.
- TERSSAC, G. DE (2012b). « Autonomie dans le travail », dans A. Bevort, A. Jobert, M. Lallement et A. Mias (dir.), *Dictionnaire du travail*, Paris, Presses universitaires de France, p. 47-53.
- TRAPIER, P. (2006). « Sociologie du travail », dans J. P. Durand et R. Weil (dir.), *Sociologie contemporaine*, Paris, Vigot, p. 472-500.

L'importance et le rôle du temps dans les entreprises d'insertion au Québec

Marco Alberio et Diane-Gabrielle Tremblay

Cet article s'inscrit dans une recherche plus large, visant à comprendre la situation et les expériences d'une population défavorisée : les jeunes en « difficulté socio-économique », provenant de différents quartiers populaires de Montréal et engagés dans un parcours d'insertion socio-professionnel dans des entreprises d'insertion. Dans cet article, nous voulons nous concentrer sur l'importance et le rôle du temps – temps de vie et temps prescrit – dans les parcours d'intégration socio-professionnelle. L'objectif est de montrer comment le temps peut représenter une dimension décisive dans la reproduction des inégalités sociales (organisation et mode de vie selon des horaires propres, par exemple, au quartier et à la famille, et non alignés avec les exigences du marché du travail) et, surtout, un obstacle potentiel à la réussite de l'insertion socio-professionnelle.

Les concepts principaux de notre analyse seront donc ceux du temps et de l'intégration socio-professionnelle, comme outil de socialisation aux exigences temporelles du marché du travail. Dans nos sociétés, le rapport au temps constitue une dimension fondamentale dans l'univers des acteurs sociaux. Le temps concerne en fait la structuration des attitudes et des comportements. Il s'agit plus précisément d'une organisation nécessaire des actions et des objectifs de réalisation personnelle et professionnelle en lien avec le temps (Pronovost, 1996 ; Trottier, Gauthier et Turcotte, 2007). Quand nous abordons le sujet du temps, à partir d'une perspective sociologique, il faut toujours considérer ces trois dimensions.

En premier, le passé, qui représente une référence importante pour l'individu, parce que ce passé a pu structurer soit un ensemble d'opportunités, soit au contraire des contraintes, avec une forte influence sur le développement individuel. La dimension du passé est centrale dans notre analyse qui se concentre sur les parcours d'insertion socio-professionnelle des jeunes en difficulté socio-économique. Dans le cas de notre cible, il s'agit en fait souvent

d'un cumul de problématiques au fil du temps qui, à travers les années, ont pu s'aggraver et s'additionner. Une deuxième dimension importante est clairement le présent, le moment dans lequel l'individu vit ses difficultés, mais aussi le point d'un nouveau départ. C'est dans cette dimension temporelle que les actions se passent et que l'individu peut donc déterminer de quelle façon changer la troisième dimension fondamentale : son futur, incluant ses ambitions.

Dans notre recherche, nous avons donc voulu tenir compte de ces trois dimensions à travers lesquelles l'insertion socio-professionnelle, grâce aussi à l'outil de l'intervention psychosociale, est conduite. Dans le cas des jeunes, le rapport au temps passe surtout à travers une socialisation aux prescriptions temporelles, qu'ils apprennent dans des environnements tels que la famille, l'école et, bien sûr, leurs premières expériences de travail. Il y a donc plusieurs variables qui influencent le rapport des jeunes au temps, en particulier, les caractéristiques de la famille d'origine, tel que le statut socio-économique (Pronovost, 1996; Trottier, Gauthier et Turcotte, 2007), la culture familiale, les habitudes et les styles de vie. Plusieurs auteurs (Charlot, 1999; Alberio, 2012; Alberio et Tremblay, 2013) soulignent en fait que les jeunes des milieux populaires et leurs familles semblent avoir un rapport au futur différent de celui des jeunes de classes moyenne et supérieure. Les couches de classe moyenne arrivent à mieux planifier le parcours éducatif à long terme, en vue d'assurer aux enfants une réussite et une mobilité sociale qui soit ascendante ou, au moins, une situation égale à celle des parents (Trottier, Gauthier et Turcotte, 2007). Tel qu'il a été démontré dans différents contextes institutionnels (Périer, 2004; Alberio, 2012), bien que les familles de milieux populaires essaient de mettre en place des stratégies, elles sont souvent moins efficaces en termes de capital social, culturel et de planification à long terme. Un exemple : les stratégies d'évitement scolaire, une pratique mise en place par les familles de classe moyenne depuis l'école primaire et surtout du secondaire, pour éviter certains établissements à haute concentration populaire et immigrée. Une pratique à laquelle les familles de classe populaire ne sont pas habituées et qui cause donc de potentiels phénomènes de ségrégation scolaire.

Ces stratégies de sélection s'inscrivent dans le long terme et sont donc généralement moins évidentes et moins réalisables pour les familles qui disposent de peu de capital économique, social et culturel. De plus, leurs projets semblent être souvent plus généralisés et moins structurés, passant pour des ambitions, comme par exemple celle d'avoir accès à « une vie normale » dans un futur indéterminé :

Nombre d'aspirations sont reportées sur l'école devenue la médiation nécessaire pour accéder à un métier et à un statut. Ainsi, le sens de l'école s'inscrit moins dans le quotidien de la classe et des apprentissages qu'en rapport à ses effets différés permettant d'espérer un « bon métier », d'accéder à une « vie normale », de « devenir quelqu'un » (Périer, 2004, p. 3.)

La dimension temporelle apparaît donc plus distendue pour ces jeunes. On constate qu'ils mettent moins l'accent sur l'importance de chaque étape, ce qui signifie que le temps devient moins central et ne représente pas une valeur fondamentale dans leur vie. Au contraire, il est en fait essentiel dans de nombreux domaines : éducation, marché du travail et vie personnelle. Pour traiter du temps, il faut donc toujours avoir en tête une double perspective : macro et micro. Notre analyse insistera davantage sur la dimension micro à travers une approche qualitative. Cependant, il est important de bien souligner (voir la prochaine section) comment

le rapport au temps pourrait aussi découler des transformations qui ont marqué la société salariale à laquelle étaient attachés des droits, notamment en ce qui touche le travail et les protections sociales qui se sont affaiblies. Si certaines catégories de personnes se tirent bien d'affaire parce qu'elles disposent de ressources, notamment du capital humain et économique, pour assumer ces changements, d'autres n'arrivent pas à s'y inscrire de façon un peu stable et durable et restent dans un état de précarité. (Castel, 1995, cité dans Trottier, Gauthier et Turcotte, 2007, p. 4.)

Dans une perspective micro, comme nous avons pu l'observer avec les récits des jeunes que nous avons interviewés, le rapport au temps semble être lié en partie aussi à la dynamique des interactions des jeunes au sein de leur famille, de l'école et à une sous-culture du quartier où ils habitent et de l'école secondaire, notamment. Ces éléments semblent donc favoriser dans le court terme l'appartenance au groupe de pairs, avec des effets souvent négatifs sur les projets éducatifs et professionnels (Clark, 1962; Trottier, Gauthier et Turcotte, 2007).

Comme P. Bourdieu (1990) l'a souligné, la mentalité des individus est souvent déterminée par des expériences modelées du point de vue social. Le fait de prendre en considération les aspects socio-culturels, comme les contraintes socio-économiques, est fondamental pour considérer l'organisation du temps dans sa dimension individuelle, sociale et son rôle dans la « reproduction sociale » des inégalités. En même temps, il faut bien sur refuser une vision qui culpabilise les individus pour leurs valeurs (« *blaming the victim*¹ »). C'est pour cela que nous privilégions ici une nouvelle vision de la culture du temps, qui s'inspire de la définition de « répertoire culturel » (Swidler, 2001; Lamont, 2008), comme élément qui ressort fortement du milieu social, sans être perçu en tant que cause de l'exclusion, mais plutôt comme son produit (Alberio et Tremblay, 2013).

1. « *The moral and political fear of blaming the poor and sociologists' overreaction to the limits of earlier models of culture have prevented us from asking whether the cultural models and motives that the poor internalize might have an "exogenous explanatory power" that serves to inhibit socioeconomic success.* » (Vaisey, 2010, p. 95.)

Après avoir considéré le concept fondamental de temps, le deuxième élément essentiel de cet article est l'insertion professionnelle : « un processus dynamique qui caractérise le passage du système éducatif à une position d'activité relativement stabilisée (dans le marché du travail) » (Mansuy *et al.*, 2001, cité dans Trottier, Gauthier et Turcotte, 2007).

En particulier, nous nous concentrerons sur l'intégration socio-professionnelle spécifique aux entreprises d'insertion et sur le rôle du temps dans ce parcours. Nous observerons les difficultés dans l'expérience de la gestion du temps des jeunes – temps de vie et temps prescrit au travail, comme du côté des entreprises et de leurs gestionnaires.

Pour conclure, notre hypothèse principale est que ces processus d'insertion socio-professionnelle sont généralement marqués par un changement positif dans la vision, la gestion et l'utilisation du temps. Par contre, le contexte général du marché du travail dans lequel s'inscrivent les jeunes aujourd'hui semble exacerber l'écart entre leur expérience et surtout la dimension temporelle de leur expérience du travail et de l'emploi, d'une part, et les exigences et les prescriptions temporelles très fortes d'un grand nombre d'organisations, d'autre part.

LE TEMPS ET LA SITUATION ACTUELLE DU MARCHÉ DU TRAVAIL

Au cours des dernières années, les médias ont accordé beaucoup d'importance à la crise financière et économique, et même si l'économie québécoise a été relativement moins touchée que celle de l'Ontario et des États-Unis, où les secteurs financiers et de l'automobile ont été fortement atteints, il ne faut pas oublier les effets majeurs de cette crise sur l'emploi. Pour plusieurs, au-delà des pertes financières (dans des REER ou des placements), c'est aussi une importante épreuve, le chômage, entre autres, qui touche particulièrement les jeunes et ne semble pas vouloir se résorber si rapidement dans leur cas, même avec la reprise annoncée. En effet, si les personnes mises à pied peuvent espérer un retour à l'emploi dans quelques mois ou quelques années, les nombreuses fermetures d'entreprises en condamnent d'autres à un chômage de longue durée et à des recherches d'emploi dans un contexte très difficile. Dans le cas des jeunes, comme ils sont généralement les derniers entrés dans l'organisation, ils sont les premiers à sortir, ou alors se voient imposer des pressions temporelles fortes pour conserver leur emploi.

En effet, pour ceux qui ne sont pas au chômage, mais dont l'emploi est maintenu, c'est souvent une augmentation de la précarité, un renforcement des pressions à la productivité, à l'engagement dans le travail, à la « flexibilité », au présentisme, c'est-à-dire de la présence sur les lieux de travail au-delà des heures normales ou payées pour justement sembler bien « engagé » dans son travail, loyal à son employeur...

Déjà, depuis quelques années, on a constaté que le travail apporté à domicile s'accroît. Ainsi, environ le quart des salariés font du travail à domicile, quelque six heures en moyenne (Tremblay, Najem et Paquet, 2007). Les deux tiers d'entre eux disent le faire en raison des exigences du travail, et non pas pour mieux concilier travail et famille, comme on pourrait l'imaginer. Aussi, ce ne sont qu'environ 5 % des salariés qui se trouvent dans un programme formel de télétravail, de sorte que 20 % font vraiment du travail supplémentaire à domicile, souvent non payé². Ainsi, depuis une dizaine d'années, le travail envahit de plus en plus le temps théoriquement réservé à la vie personnelle et familiale. Or il semble que cela ira en augmentant, avec les pressions de la crise, qui font craindre à plusieurs une perte d'emploi, et les incitent à « mieux performer » ou à « se défoncer ».

Par ailleurs, les nouvelles technologies de communication, comme les Blackberry, le téléphone et l'ordinateur portable permettent maintenant de travailler partout et en tout temps (à l'hôtel, dans les transports, à la maison, etc.) et les jeunes semblent souvent très touchés par ces modes de contrôle et de renforcement des pressions temporelles. En effet, les pressions de l'employeur se font souvent fortes pour inciter les jeunes salariés à « rester disponibles », à pouvoir être joints en tout temps pour des appels professionnels de clients, ou s'il y a « urgence ». Ces technologies aident donc les employeurs à obtenir une meilleure réactivité de l'entreprise, à accroître leurs profits mais cela, au prix de l'envahissement de la vie personnelle des jeunes salariés par le travail. En contexte de crise, il est difficile pour les jeunes professionnels ou les techniciens concernés par cette « disponibilité obligée » de refuser cette surcharge de travail et cet envahissement de leur temps personnel. Certains se plaignent même de recevoir jusqu'à une dizaine de courriels par jour et une quarantaine de « textos » les informant des retards sur les objectifs de production et les incitant à une plus grande productivité³. Et s'ils peuvent parfois faire du télétravail à domicile, la frontière entre l'autonomie et le contrôle est souvent bien ténue et certains se sentent plus contrôlés qu'avant avec les nouveaux outils de communication⁴.

Il faut dire que cela concerne les jeunes en emploi, alors que l'on trouve par ailleurs un ensemble de jeunes qui n'arrivent pas à se trouver une place sur le marché du travail, et qui y arrivent d'autant plus difficilement qu'ils ne sont pas acquis ou formés à cette culture de la performance et de la productivité. On se trouve en quelque sorte devant un paradoxe. Alors que certains sont forcés de faire de longues heures, au risque de perdre leur emploi autrement,

-
2. Voir Diane-Gabrielle Tremblay et Elmustapha Najem (2009). « Work, age and working time preferences: Towards a new articulation of social times in a context of economic crisis? », *The International Journal for Responsible Employment Practices and Principles*, p. 53-71.
 3. Voir Audrey Garric (2009). « Les managers soumis à de fortes pressions », *Le Monde*, 20 octobre, p. 9.
 4. Laurent Taskin et Diane-Gabrielle Tremblay (2009). « Comment gérer les télétravailleurs? », *Revue Gestion*, Dossier sur le télétravail, janvier.

d'autres sont exclus du marché du travail et d'autant plus exclus par les nouvelles exigences de performance et les difficultés qui persistent sur le plan économique, soit chômage et récession dans nombre de pays.

Pourtant, une fois que les banques se sont sorties de leurs difficultés grâce aux interventions de l'État et aux fonds publics dans nombre de pays depuis 2010, il semble que les gouvernements ne songent plus à imposer une nouvelle réglementation financière, afin d'éviter que ce type de dérapage (*subprimes*; produits dérivés; primes, salaires et retraites hors normes dans le secteur financier) ne se reproduise. Aussi, les financiers (*traders* sur les marchés boursiers en particulier) semblent retrouver déjà de bons rendements et des primes salariales, alors que, par ailleurs, une masse de salariés, et surtout de jeunes salariés, restent confinés au chômage ou dans des emplois précaires (temps partiel, travail occasionnel, contrats), ou encore dans des emplois stables, mais contraints à travailler des heures non payées afin de conserver un « bon » emploi. Certains se plaignent déjà de l'élargissement des écarts entre les « promesses » des employeurs et la réalité du travail⁵, et cela est sans doute particulièrement important dans les emplois des jeunes. Ils affirment que les entreprises

leur demandent beaucoup d'investissement, de flexibilité, de mobilité, mais en échange, la reconnaissance symbolique et financière de leur production ainsi que les perspectives de carrière ne suivent pas forcément. La crise a accentué ce décalage. La pression sur les jeunes est plus forte et les promesses de primes, par exemple, sont reportées⁶.

On observe ainsi une polarisation des situations de travail, certains étant forcés à travailler plus d'heures, alors que d'autres sont exclus par les nouvelles exigences de performance individuelle. On observe aussi une augmentation des formes d'emploi atypiques, les périodes de crise constituant des périodes propices à un accroissement supplémentaire de ces types d'emplois. Ainsi, si l'on regarde l'évolution récente, on voit que le pourcentage de travailleurs à temps partiel est passé de 9,0 % en 1976 à 18,6 % en 2007 au Québec. Ce sont surtout les jeunes et les femmes qui travaillent à temps partiel, le pourcentage de femmes travaillant à temps partiel (26,0 %) étant plus important que celui des hommes (11,8 %); de plus, alors que chez les hommes ce sont surtout les jeunes qui sont concernés, les femmes sont touchées tout au long de leur vie, dans tous les groupes d'âge. Dans un certain nombre de cas, cette situation vise à mieux concilier l'emploi et la famille, mais c'est loin d'être toujours le cas; si les trois quarts des femmes avec enfant travaillant à temps partiel le font de manière « volontaire », un tiers des femmes avec enfant et la moitié des hommes et des femmes sans enfant le font à défaut d'avoir trouvé un emploi à temps

5. Voir « Un décalage entre les promesses et la réalité du travail », *Le Monde*, 20 octobre 2009, p. 9. Propos recueillis par Audrey Garric. Entrevue avec Alexandre Des Isnards en référence à son ouvrage coécrit avec Thomas Zuber (2008), *L'open space m'a tué*, Paris, Hachette, coll. « Essais ».

6. *Ibid.*

plein. Par ailleurs, la proportion de travailleurs temporaires a progressé quelque peu entre 1997 et 2007, passant de 13,2 % à 14,1 %, les femmes étant ici aussi un peu plus touchées que les hommes⁷.

Là où l'on voit un changement important, qui s'explique en partie par les périodes de crise, c'est dans la hausse du travail autonome. En fait, les données indiquent que cette forme de travail s'accroît dans les périodes de croissance (parce que les gens se permettent de quitter leur emploi salarié pour créer une entreprise) et dans les périodes de chômage élevé (en l'absence d'emploi, donc), mais l'important chômage actuel et le nombre de fermetures d'entreprises pourraient induire davantage de travail autonome. De fait, de 1976 à 2007, le nombre de travailleurs autonomes a progressé de 116 % pour représenter 14,3 % de l'ensemble des emplois au Québec. La hausse a été plus forte (188,2 %) chez les femmes que chez les hommes (89,7 %). Au total, l'emploi des femmes est constitué de 10,8 % d'emplois autonomes, alors que le travail autonome représente 17,6 % de l'emploi des hommes⁸.

La crise fait donc apparaître une plus grande intensification à l'égard du travail, plus de stress en emploi (voir les 25 suicides enregistrés à France Télécom en 2009, et attribués largement au stress, à la souffrance au travail et à « l'inaptitude à diriger⁹ »), mais aussi un retour à la précarisation de l'emploi des femmes, des jeunes et des travailleurs âgés, soit les plus vulnérables sur le marché du travail. Bref, la crise n'a pas que des effets financiers (pertes de rendements sur investissements), mais elle a bien aussi des effets souvent négatifs sur les conditions de travail, l'intensité du travail et les pressions au travail, en particulier pour les groupes les plus vulnérables, dont les jeunes sans expérience ou avec un faible niveau d'éducation.

On peut ainsi craindre ou observer plus de difficultés d'insertion (avec des temps d'entrée étalés), une détérioration des statuts d'emploi, ce qui induit aussi souvent une dégradation des conditions de travail. C'est dans ce contexte que nous nous sommes intéressés aux conditions de travail et d'intégration des jeunes sur le marché de l'emploi et plus particulièrement aux jeunes qui ont des difficultés d'insertion et qui tentent d'améliorer leur parcours en ayant recours aux entreprises d'insertion. Comme nous l'avons indiqué plus haut, nous nous intéressons ici à la dimension temporelle de leur expérience, et c'est

7. Voir l'article de A. M Fadel, M. F. Martin et P. O. Ménard (2009). « L'expérience parentale : pression du temps et ajustements professionnels », dans M. A. Barrère-Maurisson et D.-G. Tremblay, *Concilier travail et famille. Le rôle des acteurs Québec-France*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

8. *Ibid.*

9. Voir l'entretien avec Henri Vacquin, sociologue spécialiste des relations sociales dans l'entreprise. Entretien réalisé par Rémi Barroux (2009). « Comme à France Télécom, ce qui est en cause, c'est l'inaptitude à diriger », *Le Monde*, 20 octobre, p. 12.

pourquoi nous avons voulu exposer l'évolution temporelle observée sur le marché du travail en général, afin de la confronter à la réalité des jeunes dans les entreprises d'insertion.

MÉTHODOLOGIE

Dans cet article, nous allons mobiliser une partie des données empiriques issues de notre recherche, soit les résultats des entretiens en profondeur (d'une durée moyenne d'une heure et demie) avec plus d'une cinquantaine de jeunes qui travaillent dans ces entreprises d'insertion en tant que stagiaires, ainsi qu'avec dix questionnaires de telles entreprises. Ces entretiens ont été réalisés en 2011 et 2012 et nous avons adopté une double perspective: le point de vue des individus, ayant leur propre histoire, leur trajectoire et leur expérience personnelle d'insertion socio-professionnelle, ainsi que celle de l'entreprise d'insertion, perçue comme une institution ayant simultanément des objectifs économiques (qui impose de tenir compte des normes temporelles classiques, temps prescrits pour le travail, etc.) et sociaux.

Les difficultés et les expériences d'échec vécues par les jeunes peuvent clairement être vécues d'une façon traumatisante et avoir des conséquences tout au long de la vie des individus et plus particulièrement dans la construction de leurs projets professionnels et de vie. C'est ce qui nous a amenés à retenir une méthode d'entrevues qualitatives assez ouvertes, pour mieux saisir leurs difficultés et leurs limites dans la gestion du temps, leurs craintes mais aussi leurs réussites.

Dans nos entretiens avec les questionnaires, nous avons par ailleurs voulu comprendre les expériences quotidiennes de gestion (particulièrement par rapport au temps), les pratiques, les difficultés et les stratégies utilisées pour atteindre un double objectif: la performance économique et le respect de la mission sociale des entreprises d'insertion. Mais avant d'aborder les résultats, nous présentons d'abord un bref aperçu des entreprises sociales d'insertion au Québec, afin d'expliquer leur mission, leurs objectifs et leurs caractéristiques principales.

LES ENTREPRISES D'INSERTION

Les entreprises d'insertion sont des acteurs de l'économie sociale, nées au début des années 1980 et fondées sur le modèle des premières entreprises d'insertion européennes (France, Belgique et Royaume-Uni). Elles ont traversé un fort développement dans les années 1990, quand une nouvelle génération d'entreprises de plusieurs secteurs, surtout dans les nouvelles technologies, s'est ajoutée à celles déjà présentes dans les secteurs plus traditionnels, comme la restauration ou le jardinage.

Comparativement à plusieurs pays européens, au Québec, l'accent est davantage mis sur l'insertion socio-professionnelle comme processus, qui exige un certain temps, et moins sur la création d'emplois à court terme. Cependant, l'insertion en emploi est bien sûr un objectif qui reste présent, mais elle se présente comme la conséquence d'une trajectoire positive et d'un suivi post-parcours d'une durée d'environ deux ans. Le parcours professionnel dans l'entreprise d'insertion est toujours associé à une intervention psychosociale constante, qui représente une partie importante de cette expérience.

On est donc en présence de trois volets fondamentaux qui doivent trouver un équilibre : a) insertion sociale ; b) insertion professionnelle ; c) véritable activité économique qui impose entre autres de tenir compte des normes temporelles classiques : temps prescrits pour le travail, délais et ponctualité, comme garanties de qualité fondamentales.

Pour ce qui concerne l'intégration sociale, comme nous l'avons déjà dit, elle est assurée par un soutien professionnel sur le plan socio-psychologique, mais aussi dans une perspective de long terme, à travers l'insertion professionnelle en emploi ou le retour aux études.

Le stagiaire est clairement au centre du dispositif, car les participants ne sont pas seulement considérés comme des travailleurs, mais aussi comme des « bénéficiaires » du programme pris en charge par l'État, à travers des ententes directes avec les entreprises. En même temps, avec la tâche fondamentale de l'insertion socio-professionnelle, il faut considérer tous les éléments liés à l'activité économique : gestion de ressources humaines caractérisées par un profil « éloigné du marché du travail », ressources matérielles ainsi que financières, et commercialisation des biens ou services produits (normes de qualité et ponctualité propres à leur secteur d'activité).

Comme nous allons bientôt l'observer, dans les entreprises d'insertion, un travail important est fait sur la socialisation au temps, qui est essentiel pour chaque activité professionnelle. Un point essentiel repose sur l'apprentissage et la gestion du temps de vie personnel, et du temps professionnel et prescrit sur le lieu de travail.

Ces deux aspects permettent une réinsertion de la personne et peuvent en même temps assurer la production de l'entreprise et son activité commerciale, qui doit toujours demeurer rentable et autosuffisante, pour que l'entreprise puisse continuer à exister.

Pour conclure, l'objectif des entreprises d'insertion du Québec n'est pas donc celui de créer un emploi au sein même des entreprises, bien que certaines puissent décider d'embaucher des stagiaires. L'accent semble être plutôt mis sur le processus général d'intégration socio-professionnelle des jeunes travailleurs, sur leurs difficultés et leurs problèmes ; cela inclut une problématique importante touchant la gestion du temps.

On veut en fait leur fournir les outils nécessaires pour surmonter une situation difficile et les rapprocher des valeurs et des besoins du marché du travail. On leur offre une trajectoire vers l'emploi, mais en assurant préalablement un soutien socio-psychologique constant. Cette intervention psychosociale est considérée comme un outil essentiel dans les entreprises d'insertion québécoises et ne se pose pas en opposition avec les nécessités productives de ces entreprises. Au contraire, cela semble souvent constituer un élément fondamental pour stimuler la performance individuelle et l'aptitude au travail de cette population.

LE PROFIL DES PARTICIPANTS

Notre étude porte sur les jeunes travailleurs en formation dans les entreprises d'insertion, un public caractérisé par une grande difficulté d'intégration sur le marché du travail et plus généralement au niveau social. Il s'agit en majorité, sauf pour quelques entreprises qui acceptent des mineurs, de jeunes âgés de 18 à 30 ans, d'hommes et de femmes ayant un profil cumulant des situations de vulnérabilité. C'est donc sur cette tranche d'âge, plus fréquemment visée dans ces organismes, que nous avons décidé de nous concentrer. Les sources de leur vulnérabilité et de leur exclusion sociale sont souvent multiples (Townsend, 1979) et peuvent découler du milieu familial, social (groupe de pairs et quartier), de leur parcours éducatif, de mauvaises expériences sur le marché du travail, mais aussi de problèmes tels qu'une dépendance ou d'autres problèmes de santé mentale. Ils ont donc souvent eu des difficultés liées aux caractéristiques de leur famille, découlant souvent de familles à faible revenu. Par ailleurs, ils ont habituellement vécu plusieurs situations d'échec sur le plan scolaire (une majorité d'entre eux n'a pas de diplôme de secondaire), comme sur le plan de l'intégration sur le marché du travail. Leur profil est défini comme très éloigné du marché du travail, pas seulement en raison des influences de leur milieu familial et du faible niveau de scolarité. En plus, une partie a un casier judiciaire à la suite d'expériences criminelles, en général de petits délits, qui se sont développées soit en lien avec des membres de la famille, soit au sein du groupe de pairs, dans leur quartier.

ENTREPRISE D'INSERTION ET TEMPS

Les éléments institutionnels

Pour entrer maintenant plus directement dans le vif de notre sujet, soit la dimension du temps dans les entreprises d'insertion, le premier point à considérer touche les éléments institutionnels. Le parcours est concentré dans un temps réduit : les entreprises d'insertion sont en fait conçues comme des entreprises « passerelles » pour offrir aux (jeunes) travailleurs en formation un parcours d'une durée moyenne de 26 semaines.

Le but est de permettre à ces jeunes participants d'acquérir des habiletés, des habitudes au travail individuel et en groupe, des connaissances spécifiques et transférables, tout en leur apportant un soutien et un accompagnement dans leur démarche d'intégration sociale et professionnelle.

Comme c'est souvent le cas, le temps institutionnellement prévu comporte une certaine rigidité qui pourrait parfois contraster avec la nature individualisée et le « *tailor made* » de ce parcours. Tout d'abord, comme plusieurs gestionnaires et jeunes participants nous l'ont expliqué, il s'agit d'un laps de temps relativement limité pour une réinsertion réussie et efficace. En même temps, il faut reconnaître que les entreprises essaient d'assurer un suivi postparcours d'une durée de deux ans. Il s'agit d'un outil fondamental, qui caractérise fortement les entreprises d'insertion québécoises, et qui devient très important pour tout le processus d'insertion socio-professionnelle, bien qu'il ne puisse pas complètement remplacer l'expérience de stage, qui reste le moyen le plus efficace. Le suivi comporte en fait des problèmes d'ordre pratique comme, par exemple, la difficulté de retracer les jeunes et d'établir une continuité temporelle à ce suivi.

En revenant sur le parcours de 26 semaines des jeunes dans l'entreprise, bien que ce temps reste institutionnellement défini, il existe des possibilités d'ajustement du temps au profil individuel que les entreprises peuvent mettre en place.

Dans certains cas, le parcours peut, par exemple, se terminer plus tôt, afin d'éviter une surcharge pour le participant. Un des objectifs des entreprises d'insertion est en fait de faire vivre aux participants une « première » expérience de succès individuel et professionnel. Ils font donc parfois le choix de réduire la durée du stage afin d'éviter un échec potentiel. Dans ce cas, il semble évident que le participant n'est pas complètement prêt à faire face au vrai marché du travail. Pour cette raison, cette expérience de stage ne sera pas probablement la dernière, mais Emploi Québec pourrait, par exemple, suggérer à ces jeunes d'entreprendre un deuxième, voire un troisième parcours d'insertion ou encore un retour aux études.

Ainsi, à travers une approbation préliminaire d'Emploi Québec, dans certaines conditions, le parcours peut être prolongé. Cette option peut être envisagée si les objectifs individuels ne sont pas complètement atteints. Cette prolongation permettra alors de fournir plus de soutien au participant, pour que l'expérience de stage soit la plus positive et la plus efficace possible.

Perception du temps du parcours

Un élément fondamental de la dimension temporelle repose toujours sur la perception de l'individu. Dans le cas du parcours d'insertion socio-professionnelle, il s'agit surtout de la perception du participant qui, compte

tenu des caractéristiques de son profil, pourrait avoir une vision du temps assez particulière : « *Ce n'est pas ce à quoi je m'attendais. [...] Au bout de trois heures de vaisselle je suis dans la lune.* » (Homme, 18 ans.)

Ce temps pourrait paraître plus long qu'il ne l'est en réalité, à cause des efforts que chaque individu doit faire pour faciliter son adaptation aux prescriptions du travail, y compris les prescriptions temporelles : « *C'est intéressant ici, mais dur en même temps. Je persévère. C'est dur d'avaler sa pilule quand on te tape sur les doigts. Ça fait 5 mois que j'entends les mêmes choses.* » (Homme, 20 ans.)

Comme le souligne ce jeune, qui à ce moment était arrivé presque à la fin de son parcours, le temps dans une entreprise d'insertion est un temps de formation et d'apprentissage et comme dans tous les processus d'apprentissage, on peut trouver aussi des sanctions par rapport à certains comportements, comme par exemple les retards. Cet exemple nous amène au thème principal de la section, suivante, soit l'apprentissage de la gestion du temps.

L'entreprise d'insertion et l'apprentissage de la gestion du temps

L'entreprise d'insertion, par l'entremise du parcours d'intégration socio-professionnelle qu'elle offre, constitue un outil capable de rompre des mécanismes de reproduction d'exclusion du marché du travail, comme nous l'avons indiqué en introduction. La dimension du temps est centrale dans ce parcours et touche deux éléments également fondamentaux :

- le temps de vie, défini comme l'ensemble des expériences individuelles et familiales à un moment donné, fortement en relation avec l'expérience et la trajectoire professionnelle ;
- les temps prescrits dans l'entreprise, destinés à faire respecter des exigences marchandes et commerciales qui, surtout au début du parcours, ne sont pas toujours compatibles avec le profil des stagiaires, institutionnellement classés par les entreprises d'insertion et par Emploi Québec comme « individus éloignés du marché du travail ».

Le profil type est un garçon de 22 à 23 ans d'âge, en moyenne. C'est un jeune homme qui a un secondaire 3 parfois pas complété, quelqu'un qui a décroché. C'est un jeune qui est allé sur le marché du travail et qui n'a pas connu un bon succès. Il arrive au début de la vingtaine et veut de la stabilité, un métier. (Directeur A.)

Comme le souligne ce gestionnaire, le moment où ces jeunes ressentent le besoin d'effectuer un changement dans leur vie personnelle et professionnelle est souvent le même pour une grande majorité de participants, et ce moment survient surtout au début de la vingtaine. Ce besoin de stabilité semble être très fréquent chez les jeunes que nous avons rencontrés et nous semble aussi lié aux expériences personnelles, surtout les plus significatives pour l'individu : « *J'ai vu*

des vieux en prison et je me suis dit que je ne voulais pas être à leur place quand j'aurai leur âge. Je dois donc prendre des décisions. [...] Je veux un foyer et une famille, et un bon travail.» (Homme, 22 ans.)

La vie personnelle et le temps de vie exigent aussi une gestion et une prise en charge. Les entreprises d'insertion, dans le respect de leurs objectifs généraux d'insertion sociale, s'occupent aussi de tous ces éléments, comme par exemple le bilan des compétences et des ambitions. Ce faisant, ils s'occupent aussi souvent, directement ou à travers leur réseau de contacts, du bien-être et de la santé (physique et mentale) des participants.

On a vu par exemple un jeune qui vivait beaucoup de frustration, de colère et là, on lui demandait de s'en aller et il ne voulait pas quitter l'entreprise. Il faut lui faire comprendre qu'il n'est pas en état de travailler. Il faut qu'il prenne du temps pour s'occuper de lui et après, nous aussi, on peut s'occuper de lui. Il peut interrompre pour une ou deux journées, c'était un jeune en dépression qui avait même arrêté de se laver, ça se voyait qu'il était en dépression. Tu ne fais pas ça avec un travailleur dans une entreprise normale. Tu l'encourages. (Directeur A.)

En même temps, comme le souligne un autre gestionnaire, bien qu'il s'agisse souvent de personnes qui vivent de grandes difficultés d'ordre social, économique et individuel, les entreprises s'assurent généralement que le parcours commence au bon moment pour l'individu :

Par exemple, quelqu'un qui viendrait ici et qui dort dans la rue, nous, c'est certain qu'on ne peut pas prendre cette personne. Parce qu'il faut minimalement avoir un toit; c'est 35 heures de travail par semaine, travailler avec des machines qui demandent une certaine concentration, donc c'est sûr que la personne doit savoir où elle va dormir. Si elle doit vivre le stress d'être dans la rue, les intervenants vont de plus en plus accompagner le participant. J'ai des participants que nous assistons avant d'intégrer le groupe parce que, sinon, ça va être un échec. Donc ils sont en train de se préparer à rentrer, parce qu'ils sont tellement éloignés du marché du travail, tellement de ce qu'est la réalité... Alors l'intervenant va lui donner des contacts et dit au jeune de s'assurer d'abord d'avoir un toit sur la tête, avant de revenir. Après il pourra revenir et commencer le programme. (Directeur C.)

Temps prescrit comme test de motivation

Comme nous venons de l'indiquer, les entreprises d'insertion s'assurent préalablement que l'individu soit prêt pour commencer son parcours, mais aussi qu'il ait la motivation nécessaire pour que cette expérience soit positive et soit vécue comme une réussite par le participant. Une majorité prévoit donc une période de probation, où il est encore possible de mettre fin au parcours d'insertion sans compromettre la possibilité de recommencer une future expérience dans la même entreprise ou dans une autre du même réseau (Collectif des entreprises d'insertion). Pendant la période probatoire le respect des temps prescrits devient souvent une mesure importante de la motivation et de la capacité de l'individu à terminer son parcours.

On fait une sorte de pré-parcours, même avant la période de probation. Des fois, pour tester la motivation, ça peut être aussi: «Les deux prochains jours tu vas arriver à 7 h 30 juste pour que je voie que tu es capable d'arriver tôt et à l'heure.» Ça nous démontre la capacité de cette personne de se prendre en main et sa motivation aussi. [...] Une fois qu'on a vérifié qu'il répond aux critères objectifs, on les forme à travers des séances d'information. Nous avons des séances d'information à peu près une fois par semaine, à 13 h 30. Ils doivent se présenter, par exemple, mardi à 13 h 30. S'ils arrivent à 13 h 35, on les renvoie et ils doivent revenir à nouveau pour évaluer leur capacité à être à l'heure. On part de l'idée que si l'on accepte un jeune ici, c'est parce qu'on sait qu'on va lui faire vivre une réussite et non un échec. (Directeur C.)

La prescription des horaires comme outil d'intégration socio-professionnelle

Même après le début du parcours d'insertion, la prescription des horaires reste un outil fondamental d'intégration socio-professionnelle. Le but est essentiellement de créer des habitudes de travail. Rappelons que les jeunes dont il est question ici présentent un profil «éloigné du marché du travail» et vivent donc souvent des difficultés d'adaptation aux contraintes du marché du travail.

Ce n'est pas la job que je veux faire toute ma vie, mais ça me donne de bonnes habitudes de travail. Ça me donne un cadre qui m'évite par exemple de me coucher à 4 h du matin et de me lever à midi. Au début, c'était dur avec les horaires de travail, puis je me suis plus habitué. J'ai quelquefois des critiques, et comme je suis assez sensible à ça, je suis frustré des fois, mais je sais me contrôler et rester normal. Maintenant, dans les derniers trois mois, j'ai fait seulement quatre absences. (Homme, 19 ans.)

À partir de ce récit, on peut encore une fois observer comment la perception du temps de notre cible est spécifique à son profil et peut être tolérée, dans une certaine mesure, dans les entreprises d'insertion. Au contraire, dans un milieu de travail traditionnel, par exemple, plus d'une absence par mois pourrait être vue comme «excessive», et fortement réprimandée. Les entreprises doivent pourtant alterner les deux registres de communication avec leurs stagiaires: une modalité de tolérance et une autre d'attention et de contrôle plus strict des prescriptions temporelles, puisque les jeunes seront confrontés à des prescriptions plus dures à leur sortie.

Il ne faut pas oublier qu'une des règles des entreprises d'insertion, selon les ententes avec Emploi Québec, est de fournir une expérience réelle au sein du marché du travail. De plus, une des caractéristiques de l'entreprise d'insertion reste la performance économique et, par conséquent aussi, le respect des temps, un élément incontournable pour toutes activités commerciales.

Pour eux, arriver 15 minutes, 1 heure en retard, ce n'est pas grave. On leur laisse beaucoup de chances, mais il faut qu'on soit quand même durs. Des fois, on a des rendez-vous avec les clients pour commencer un événement. On leur montre qu'on est tolérants et qu'on leur permet de se créer des habitudes de travail. Il y a

des gradations de sanctions. Puis on leur explique que la chance qu'ils ont, c'est qu'ils ne perdent que leur journée de salaire, ils ne perdent pas leur job. Mais mettons que quelqu'un ait sept retards en quatre semaines, pour nous, c'est une grosse problématique, surtout quand on a des événements planifiés. (Directeur D.)

Les temps prescrits comme nécessité pour les entreprises

Du côté des entreprises d'insertion, une différence principale semble exister parmi celles qui sont dans le secteur manufacturier et de production, et d'autres qui offrent des services. En raison de la nature et de l'organisation de leur travail, les entreprises de production semblent pouvoir mieux planifier à l'avance leurs activités.

Depuis quelques années, on est dans un processus d'amélioration continue. Le tableau que tu vois derrière toi a été le projet d'amélioration continue de production. On a fait un réaménagement complet d'usine, ensuite, on a développé une formation sur les 5 S. C'est un concept qui nous vient de Toyota. (Directeur A.)

Comme conséquence, ils peuvent aussi standardiser le début et la fin des parcours d'insertion par rapport aux tendances et aux demandes du marché. Ce type de programmation est généralement plus difficile à appliquer dans les services.

Tu as un groupe en septembre, novembre, mars et fin mai. Ceux qui vont préparer le matériel pour novembre, c'est surtout les gens qui commencent en mai. Si ceux-là s'en vont, les gens de septembre vont être capables aussi. Ceux de novembre ne feront pas grand-chose, c'est sûr, ils ne seront pas encore capables. Il faut toujours s'assurer qu'il y a des jeunes plus avancés, plus formés, plus capables. Tout est étudié pour que ça entre dans nos périodes de production, il faut qu'ils soient capables de faire des choses. Et aussi par rapport aux périodes de leur recherche d'emploi. (Directeur E.)

Ainsi, la nature des services est différente et se prête moins à une planification aussi stricte et précise. Les services sont offerts à un moment donné, souvent en direct, en présence de la clientèle, de sorte que la prescription et le respect des temps sont essentiels :

Celui qui fait une production de masse, s'il y a des erreurs, il peut s'arrêter, reprendre sa ligne et recommencer. Tandis que nous, nos jeunes ne peuvent pas recommencer. Tu fais un spectacle, tu ne peux pas rater ton show. Une conférence commence à 9 h et pas plus tard. (Directeur F.)

Par ailleurs, les entreprises de services peuvent être souvent sollicitées à la dernière minute et doivent donc être capables de répondre rapidement, en deux ou trois heures, aux demandes des clients commerciaux. En même temps, toutes les entreprises de services, comme de production, essaient de mettre en place des stratégies pour faire face aux exigences de temps et de délais; ce sont parfois des stratégies qui peuvent paraître simples, mais elles sont toutefois essentielles. Une première stratégie consiste, par exemple, au moment de la

sélection des participants, de préférer des stagiaires qui n'habitent pas trop loin, afin d'éviter qu'ils ne perdent du temps dans les transports et soient alors en retard. Selon le principe que nous avons déjà évoqué :

Ce n'est pas exclusif à notre quartier, mais c'est vrai qu'on a tendance à regarder les dossiers qui sont plus près de chez nous pour toutes sortes de raisons. Par exemple, le boulot commence très tôt et c'est plus facile d'avoir quelqu'un du quartier. Les autres, si nous ne les acceptons pas, nous les adressons vers d'autres entreprises qui sont plus proches pour eux. (Directeur A.)

Cela dit, selon une philosophie propre à leur mission sociale centrée sur l'individu, les entreprises tiennent surtout compte du profil de chaque participant :

Le critère du quartier, comme je le disais, est en fonction de la capacité de la personne, j'ai des gens qui viennent d'aussi loin que de Saint-Hubert ou Lachine. Ils n'ont aucun problème pour être là à 7 h 30 et même à 7 h, des fois, ils sont déjà sur place. Si la personne vient d'un quartier qui n'est pas proche, nous allons surtout regarder sa capacité à s'organiser. (Directeur C.)

Compte tenu des différences entre entreprises de service et de production, ces acteurs adoptent des stratégies de planification différentes dans le quotidien de leur activité commerciale, comme par exemple de s'assurer d'avoir toujours un surplus de main-d'œuvre, sans jamais mettre la production en danger. La nature de leur mission sociale et leur fonctionnement tiennent ainsi compte du fait que les jeunes s'absentent souvent pour des activités ou des rencontres psychosociales. Cette planification demande beaucoup de temps mais, elle est caractéristique des entreprises d'insertion et permet un lent apprentissage et une intégration socio-professionnelle efficace.

CONCLUSION

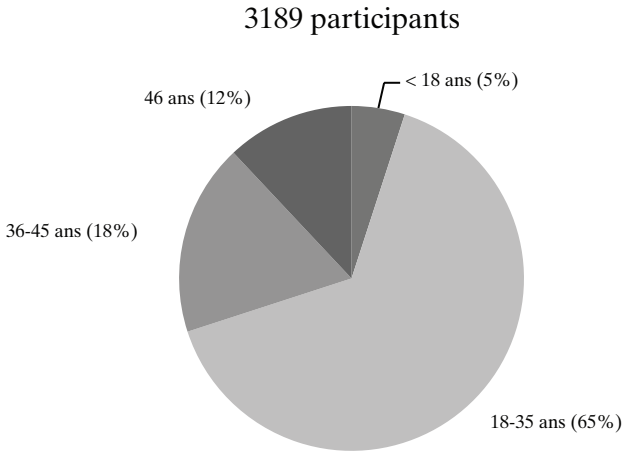
Pour conclure notre analyse, il nous semble important de reconnaître qu'un défi majeur pour les entreprises d'insertion concerne l'équilibre nécessaire entre formation technique, dimension psychosociale et production. Toutes ces activités requièrent du temps, et elles peuvent parfois empiéter ou être en conflit les unes avec les autres, de sorte que l'équilibre n'est pas toujours facile à trouver pour les entreprises d'insertion. Comme nous l'avons observé, ce défi devient possible grâce à une importante capacité de programmation assurée par les entreprises d'insertion, mais aussi par Emploi Québec, qui couvre de la majorité des coûts liés à l'insertion socio-professionnelle. En même temps, pour faire face aux contraintes temporelles, qui découlent de leur triple mission, et sans négliger leur premier but social, les entreprises se retrouvent à devoir adopter un concept de développement commercial limité (au service de l'insertion). Du côté des participants, bien que cette expérience d'insertion reste fondamentale pour leur émancipation et leur adaptation aux exigences du vrai marché du

travail – y compris l'apprentissage et le respect des temps prescrits –, il y a aussi des défis, surtout du point de vue de la durée du parcours, qui est quelquefois considérée insuffisante.

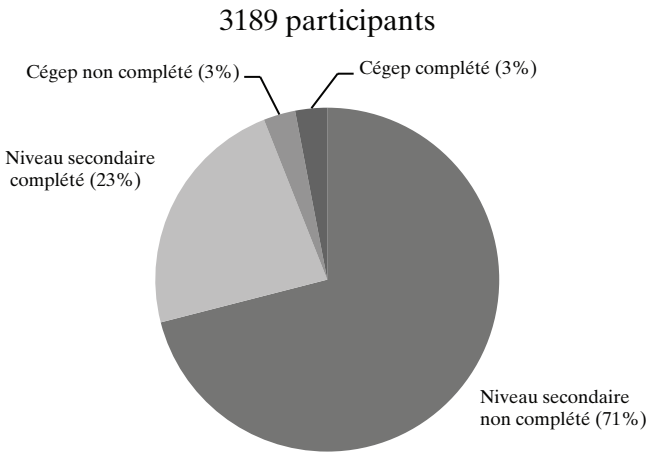
En même temps, après les 26 semaines de stage, les entreprises d'insertion assurent un parcours de suivi de deux ans, ce qui exige un grand investissement, surtout en termes de temps et quelques difficultés d'ordre pratique liées à l'extension temporelle du suivi (changements d'adresse au fil du temps, difficultés à garder des contacts, etc.). Quoi qu'il en soit, malgré les défis importants associés aux prescriptions et aux enjeux temporels liés aux entreprises d'insertion, celles-ci arrivent à bien fonctionner dans ce contexte et à apporter aux jeunes un apprentissage important relatif à la dimension temporelle des exigences du marché du travail.

ANNEXE¹⁰

Âge des participants

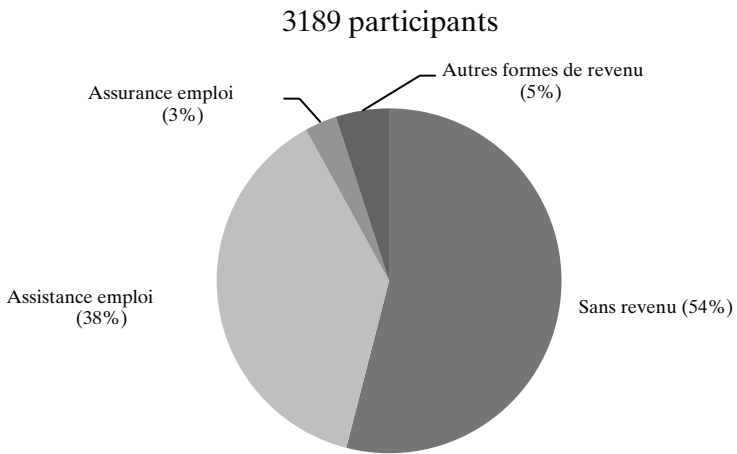


Niveau d'éducation des participants



10. Source : CEIQ, 2011.

Situation économique à l'embauche



BIBLIOGRAPHIE

- ALBERIO, M. (2012). « Education and social inequalities in the urban space: A French example », *Revue Interventions économiques*, vol. 45, <<http://interventions.economiques.revues.org/1547>>, consulté le 18 février 2013.
- ALBERIO, M. et D.-G. TREMBLAY (2013). « Les aspirations chez les jeunes de classe populaire en formation dans les entreprises d'insertion au Québec », *Défi Jeunesse*, vol. 19, n° 2, p. 7-15.
- BOURDIEU, P. (1990). *The Logic of Practice*, Palo Alto, Stanford University Press.
- CASTEL, R. (1995). *La métamorphose de la question sociale. Une chronique du salariat*, Paris, Éditions Fayard.
- CEIQ (2011). *Étude d'impacts socio-économiques des entreprises d'insertion du Québec*, <http://www.collectif.qc.ca/content/ceiq/doc/etudes/Etude_ImpactsEI.pdf>, consulté le 22 mars 2013.
- CHARLOT, B. (1999). *Le rapport au savoir en milieu populaire. Une recherche dans les lycées professionnels de banlieue*, Paris, Éditions Anthropos.
- CLARK, B. R. (1962). *Educating the Expert Society*, San Francisco, Chandler Publishing Company.
- LAMONT, M. et M. L. SMALL (2008). « How culture matters: Enriching our understanding of poverty », dans A. Chih Lin et D. R. Harris (dir.), *The Colors of Poverty: Why Racial and Ethnic Disparities Persist*, New York, Russell Sage Foundation, p. 76-102.
- MANSUY, M. et al. (2001). *Transitions entre le système éducatif et la vie active: chiffres clés sur la formation professionnelle dans l'Union européenne*, Luxembourg, Office des publications officielles des Communautés européennes.
- PÉRIER, P. (2004). « Adolescents populaires et socialisation scolaire: les épreuves relationnelles et identitaires du rapport pédagogique », *L'orientation scolaire et professionnelle*, vol. 33, n° 2, p. 227-248.
- PRONOVOST, G. (1996). *Sociologie du temps*, Paris, Éditions De Boeck et Larcie.
- SWIDLER, A. (2008). « Comment on Stephen Vaisey's "Socrates, Skinner, and Aristotle: Three ways of thinking" », *Sociological Forum*, vol. 23, n° 3, p. 614-618.
- SWIDLER, A. (2001). *Talk of Love: How Culture Matters*, Chicago, University of Chicago Press.
- SWIDLER, A. (1986). « Culture in action: Symbols and strategies », *American Sociological Review*, vol. 51, n° 2, p. 273-286.
- TOWNSEND, P. (1979). *Poverty in the United Kingdom. A Survey of Household Resources and Standards of Living*, Berkeley, University of California Press.
- TREMBLAY, D.-G., E. NAJEM et R. PAQUET (2007). « Le travail et le vieillissement; vers une nouvelle articulation des temps sociaux tout au long du parcours de vie », dans D.-G. Tremblay (dir.), *D'une culture de la retraite à un nouveau management des âges et des temps sociaux*, Québec, Presses de l'Université du Québec, coll. « Économie politique », p. 65-82.
- TROTTIER, C., M. GAUTHIER et C. TURCOTTE (2007). « Insertion professionnelle et rapport au temps de jeunes ayant interrompu leurs études secondaires », *Sociologies*, <<http://sociolo-gies.revues.org/212>>, consulté le 18 février 2013.
- VAISEY, S. (2010). « What people want: Rethinking poverty, culture, and educational attainment », *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science. American Academy of Political and Social Science*, n° 629, p. 75-101.

Seniors en emploi et conciliation travail-famille

Marie-Agnès Barrère-Maurisson

La question des seniors (ou travailleurs âgés) en emploi et de la conciliation travail-famille est une préoccupation socio-économique éminemment actuelle¹. Elle est à la croisée des problématiques et des enjeux actuels dans nos pays développés, ceux de demain également. Se mêlent en effet des aspects multiples, parmi lesquels on citera la démographie, la protection sociale, l'emploi, la conciliation emploi-famille bien évidemment, mais aussi les rapports de genre.

Et son importance est d'autant plus grande que, dans le cadre des politiques publiques ou privées en cause, tous les acteurs sont impliqués. L'État, bien entendu, mais aussi les collectivités, tout comme les entreprises et même les familles. En d'autres termes, tous les niveaux socio-économiques sont représentés : macro, méso et micro.

L'emploi des seniors est un des enjeux des prochaines années dans nos sociétés développées et on va voir pourquoi, en raison du contexte sociétal actuel. D'où la nécessité de se saisir de cette question pour en analyser tous les aspects : émergence, constitution, incidences².

LA QUESTION DES SENIORS, CENTRALE FACE AUX ENJEUX SOCIÉTAUX À VENIR

Les seniors en emploi sont définis en France comme les « actifs » âgés de plus de 55 ans, en emploi (au sens statistique du terme, c'est-à-dire à l'opposé des

-
1. 2012 était l'année européenne du vieillissement actif et de la solidarité entre les générations.
 2. Ce texte présente un cadrage de la question à partir des données disponibles aujourd'hui, non pas de résultats spécifiques, étant donné que la dernière enquête *Emploi du temps* (EDT) de l'INSEE 2010 est seulement en début d'exploitation.

inactifs, les actifs étant ceux qui ont un emploi ou qui sont à la recherche d'un emploi). Il s'agit donc d'une population bien définie, mais dont le nombre ne cesse de croître pour différentes raisons.

Les aspects démographiques

Tout d'abord les seniors en emploi vont être plus nombreux, ne serait-ce que pour de simples raisons démographiques. Cette situation est héritée en France, comme dans nombre de pays développés, du phénomène appelé « *baby-boom* » : l'explosion nataliste de l'après-guerre mondiale du milieu du xx^e siècle. Ainsi, en France, les actifs de plus de 55 ans représentaient seulement 8 % de la population active en 1995, mais aujourd'hui, 13 %, et ils devraient être près de 19 % en 2030 d'après l'INSEE 2011 (tableau 1).

TABLEAU 1

Projection de population active : scénario central (en moyenne annuelle)

	Observé (%)			Projeté en (%)				
	1995	2005	2010 ¹	2015	2020	2030	2040	2060
Nombre d'actifs (en milliers)	25 392	27 381	28 364	28 940	29 568	30 143	30 427	31 238
Part des femmes	45,4	47,0	47,7	48,0	48,1	47,7	47,3	46,9
Part des 15-24 ans	11,4	10,6	10,4	10,0	9,9	10,2	10,1	10,1
Part des 25-54 ans	80,9	79,1	77,2	75,6	73,3	71,2	72,2	72,0
Part des 55 ans ou plus	7,7	10,3	12,4	14,4	16,8	18,6	17,7	17,9
Taux d'activité des 15-69 ans	63,6	65,8	66,6	66,3	67,7	68,7	69,4	69,7
Actifs/inactifs de 60 ans et plus ²	2,3	2,3	2,1	2,0	1,9	1,7	1,6	1,5

1. Provisoire

2. Le ratio actifs sur inactifs de 60 ans et plus est calculé sur la population totale qui intègre les personnes vivant dans des habitations mobiles ou résidant en collectivité.

Champ : Population des ménages de 15 ans et plus de France métropolitaine en âge courant.

Source : INSEE, projections de population active 2010-2060.

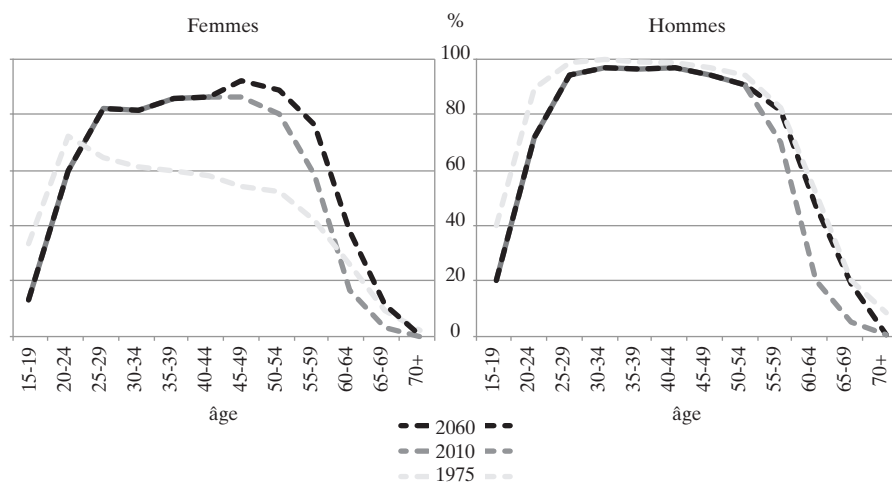
Les conséquences des réformes des régimes de retraite

Les seniors en emploi vont également être plus nombreux en raison du recul progressif de l'âge de cessation d'activité, en d'autres termes de l'âge de départ à la retraite (INSEE, 2011). En effet, la crise et la refonte de nos régimes de

protection sociale, crise dite des régimes d'État-providence, conduisent à un allongement inéluctable de la durée de vie active. Et cela, essentiellement pour accroître la durée de cotisation de retraite des travailleurs. Ainsi, en France en particulier, il en est fini de la période des pré-retraites ou autres formes et mesures de cessation anticipées d'activité qui ont prévalu dans les années 1980 et 1990.

La figure 1 montre ainsi comment les courbes d'activité, d'une part, reculent avec l'âge et, d'autre part, se combent en nombre d'actifs, phénomène qui est largement amplifié pour les femmes.

FIGURE 1
Taux d'activité observés et projetés (en moyenne annuelle)



Source : INSEE, projections de population active 2010-2060.

La situation particulière des femmes

Les phénomènes généraux que l'on vient de décrire sont amplifiés en ce qui concerne la situation des femmes. Les femmes, en effet, ont souvent connu des carrières professionnelles discontinues, notamment pour des raisons familiales : naissance des enfants, carrière du conjoint. Pour d'autres, il s'agit de carrières au cours desquelles les emplois occupés étaient le plus souvent à temps partiel. C'est le phénomène qu'illustrent dans les graphiques les courbes dites à deux bosses, présentant des pics aux âges jeunes et aux âges élevés, mais une déclinaison aux âges de maturité. Du fait de ces carrières non continues, les femmes cumulent un déficit d'années pouvant être validées pour la retraite. Elles sont donc, encore plus que les hommes, contraintes de travailler plus tardivement.

La tableau 2 montre ainsi la progression de la participation comparée des hommes et des femmes à l'activité pour les plus de 55 ans. Il apparaît en effet que les hommes de 55 à 64 ans ont un taux d'activité qui passe de 35 à 44 % entre 1995 et 2011. Mais dans le même temps, ce taux comporte une double spécificité féminine : d'une part, les femmes représentent en effet en 1995 un taux plus faible (seulement 25 %) ; d'autre part, le taux grimpe à près de 40 % en 2011, ce qui traduit une progression de 15 points de pourcentage pour les femmes, contre seulement de 10 points de pourcentage pour les hommes (Dares, 2012).

TABLEAU 2
**Taux d'activité et progression de la participation à l'activité
des 55-64 ans entre 1995 et 2011**

Taux activité	1995	2005	2011
Hommes	34,6	41,5	44,1
Femmes	25,3	35,7	39,1
Progression	1995-2005	2005-2011	
Hommes	+6,9	+2,6	
Femmes	+10,4	+3,4	

Source : INSEE, enquêtes Emploi 1975-2011 ; calculs Dares.

Du fait de l'ensemble de ces caractéristiques touchant à l'heure actuelle la situation des seniors face à l'emploi, tout laisse à penser que de nouvelles problématiques vont se poser très concrètement dans les entreprises. Autant de nouveaux enjeux pour elles dans les années à venir.

L'ACTEUR ENTREPRISE ET LA GESTION DE L'EMPLOI DES SENIORS

Plusieurs enjeux fondamentaux se présentent, sur le sujet, pour les entreprises, parmi lesquels, celui de la conciliation emploi-famille pour ces catégories de salariés, celui de la santé au travail (pour des populations vieillissantes), ou bien celui des rapports entre générations.

La gestion de la conciliation travail-famille

La conciliation travail-famille devient aujourd'hui, dans nos sociétés développées, un thème *intégré* dans la gestion des entreprises (Chrétien et Létourneau, 2010). Dans les années 2000, déjà, on en a fait un thème pilote pour les populations en âge de parentalité et les grandes entreprises se sont saisies

de ces propositions pour attirer ou fidéliser un personnel dont on souhaitait alléger les tâches parentales et cela, dans le but de réduire l'absentéisme et de dégager les jeunes parents d'une préoccupation pouvant entraver leur liberté d'investissement au travail (INSEE, 2007).

Quels sont les principaux dispositifs dont disposent aujourd'hui les salariés, et ceux qu'ils souhaiteraient ? Il y a lieu de distinguer, à ce titre, le secteur dans lequel s'exerce l'activité professionnelle, public ou privé, car de grandes différences apparaissent en termes de mesures, en quantité et en qualité³. Le secteur public, en effet, paraît relativement privilégié, car les *prestations* offertes sont nombreuses et variées : elles concernent souvent directement les familles avec enfants. Tandis que dans le secteur privé, ce sont les *contributions financières* qui sont privilégiées, à quoi s'ajoutent des prestations moins ciblées sur les familles, comme le financement de mutuelles (voir tableau 3).

La gestion de la parentalité par les entreprises

Ainsi, sur le sujet de la parentalité, et de la prise en compte de la charge familiale par les entreprises, force est de constater, en France, que le bilan est loin d'être satisfaisant, des améliorations significatives pouvant être apportées (Centre d'analyse stratégique, 2009).

On rappellera ici que la prise en charge de la question de la parentalité dans les entreprises a évolué depuis deux ou trois décennies (Barrère-Maurisson, 2009). En effet, le mouvement a été engagé dans les années 1980 à travers le thème de l'aide à la prise en charge de la *famille*. D'où le déploiement de mesures du type : aide aux vacances, primes de naissance. Puis se sont développées, dans une phase où les femmes travaillaient majoritairement et où l'heure était à la protection de la situation des femmes en emploi, des mesures ciblant plus spécifiquement l'aide à la *mère*, avec pour objectif de permettre aux femmes de ne pas être marginalisées par les maternités (mesures de protection de la maternité, garanties liées à l'emploi des mères).

La dernière décennie, elle, est marquée par une aide à la *parentalité*, c'est-à-dire aux hommes comme aux femmes en tant que parents⁴ : places en crèche (ou service de garde au Québec), complément d'indemnisation pour congé de maternité ou de paternité, services domestiques, etc. Malgré ces avancées, il n'en reste pas moins que les services de prise en charge de la petite enfance ne sont pas toujours adaptés et que les aides des entreprises demeurent encore insuffisantes. Et dans ce cadre, il y a un autre soutien auquel les travailleurs ont largement recours : la *famille élargie*.

3. Les données proviennent de l'enquête Familles et employeurs, INED, 2005.

4. Chez SFR, grande entreprise de téléphonie, on a récemment introduit une mesure concernant l'extension du congé de parentalité, sur le modèle du congé paternité, aux couples homosexuels.

TABLEAU 3
Les prestations mises à disposition par les employeurs

	% d'établissements proposant cette mesure	% de salariés potentiellement concernés
Prestations en nature		
Crèche ou places en crèche	2	7
Garderie, centre aéré	2	5
Services domestiques (blanchisserie...)	3	6
Services mutualistes	25	33
Accès à des logements	27	39
Accès à des colonies de vacances	28	43
Cantine ou subvention à un restaurant d'entreprise	41	60
Salle de détente	59	64
Prestations financières		
Aide financière aux frais de garde	18	29
Aide financière aux études des enfants	21	31
Chèques restaurants	26	25
Primes de mariage	34	43
Chèques vacances	37	51
Primes de naissance	55	66
Maintien/complément d'indemnisation pour congé maternité ou paternité	64	72
Participation au financement d'une mutuelle	65	60

Source: INED, enquête Familles et employeurs, 2005.

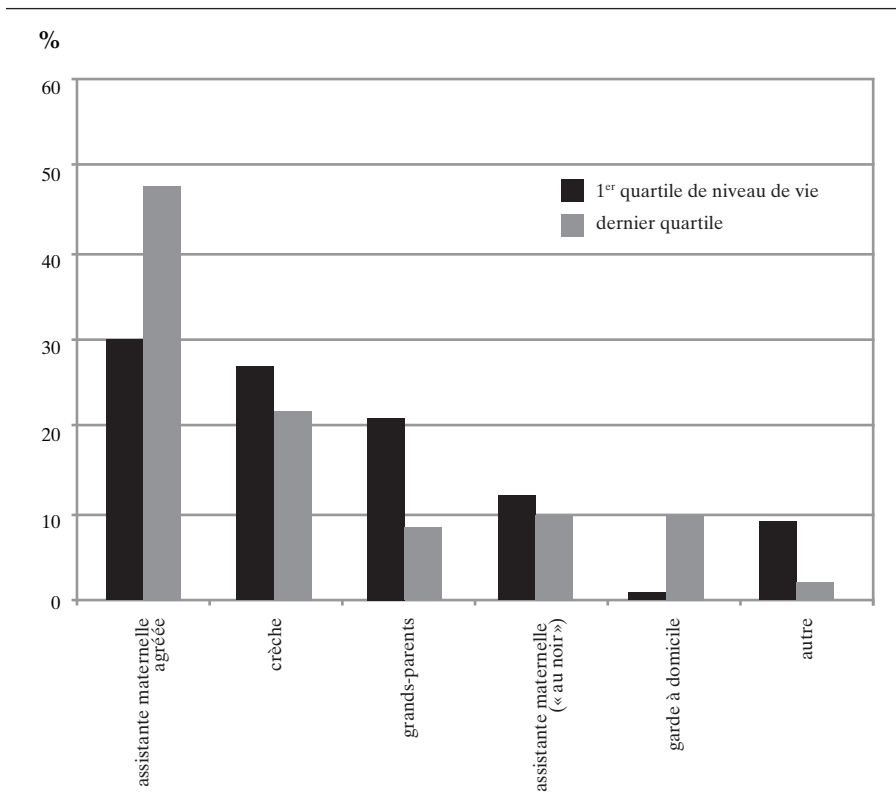
Les grands-parents, dans ce contexte, représentent une aide importante. D'autant plus importante qu'ils sont de plus en plus nombreux et que leur nombre va continuer d'augmenter: il y a dix ans on dénombrait déjà, en France, près de 13 millions de grands-parents, considérant que chacun avait en moyenne quatre petits-enfants. Et que dès l'âge de 56 ans – donc en âge de pleine activité professionnelle – une personne sur deux est grand-parent; âge d'ailleurs encore plus jeune pour les femmes qui sont en moyenne grand-mères dès 50 ans (INSEE, 2001).

En ce qui concerne les seuls enfants âgés de moins de trois ans, 63 % sont gardés à titre principal par un parent direct, chiffre qui monte à 73 % le mercredi. Mais pour tous les autres, les modes de garde se répartissent comme suit :

- 49 % sont gardés par une assistante maternelle ;
- 27 % sont dans une crèche (ou garderie) ;
- et 11 % sont gardés par les *grands-parents*.

Qui plus est, plus spécifiquement le mercredi, ils sont 41 % à être gardés par les grands-parents (DREES, 2009). Ce qui, au total, fait que les grands-parents, qui interviennent fréquemment aussi à titre secondaire, passent entre 15 à 37 heures par semaine avec les petits. Et cette aide est d'autant plus fréquente dans les milieux populaires (voir figure 2).

FIGURE 2
Modes de garde selon le niveau de vie, pour les enfants non gardés par leurs parents



Source : INED, enquête Familles et employeurs, 2005.

Qui plus est, elle est plus importante encore dans le cas des familles monoparentales (voir tableau 4).

TABLEAU 4
**Modes de garde principal des jeunes enfants
 pendant le temps de travail des parents (en %)**

Mode de garde principal	Mères de famille monoparentale ayant un emploi	Couple où seul le père a un emploi	Couple où les deux personnes ont un emploi	Ensemble des personnes ayant un emploi		
				Hommes	Femmes	Ensemble
Services de garde rémunérés	50	6	61	39	59	48
Garde collective (crèche, garderie, centre d'accueil...)	31	2	20	13	20	16
Garde individualisée (assistante maternelle, garde à domicile...)	19	4	41	26	39	32
Autres modes de garde	50	94	39	61	41	52
Famille, voisins, amis	44	4	21	15	22	18
Père	–	1	6	2	8	4
Mère	6	89	12	44	11	30
Ensemble	100	100	100	199	100	100

Note: Certaines configurations moins fréquentes (hommes en famille monoparentale, couples où seule la femme a un emploi...) ne sont pas présentées de manière détaillée, mais sont intégrées dans l'ensemble. Par ailleurs, les réponses « pas de mode de garde », trop peu nombreuses, n'ont pas été prises en compte dans les calculs. Enfin, pour les couples où les deux personnes ont un emploi, le tableau ne détaille que les réponses données par les mères. En effet, dans ces situations, les réponses du père et de la mère sont très proches, à l'exception de la garde par la mère ou par le père (données commentées dans le texte).

Lecture: 50 % des mères de famille monoparentale ayant un emploi ont principalement recours aux services de garde rémunérés pour garder leur(s) enfant(s) pendant qu'elles travaillent.

Champ: Personnes âgées de 15 à 64 ans, ayant un emploi et au moins un enfant de moins de 6 ans dans le ménage.

Source: INSEE, enquête Emploi et module *ad hoc* sur la conciliation entre vie familiale et vie professionnelle, 2005.

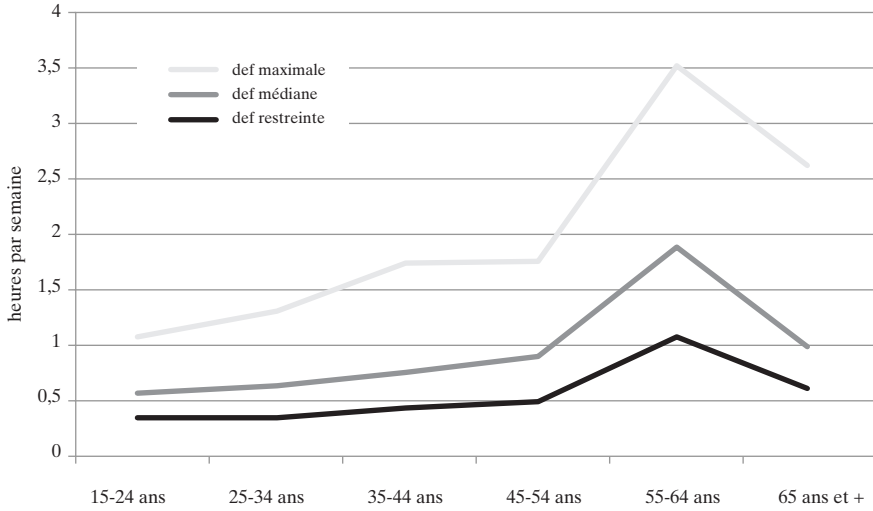
Le problème de l'absentéisme

Du fait du maintien en emploi d'ores et déjà plus important de seniors au sein des entreprises, celles-ci sont confrontées à un nouveau problème d'aménagement des conditions de travail. En effet, les seniors actifs ont, avec l'allongement de la durée de la vie, une nouvelle préoccupation, celle de la prise en charge, partielle, de leurs propres parents âgés, de leurs aînés. Cela se traduit concrètement au quotidien dans les entreprises par un absentéisme important, qui plus est, non contrôlé. Quand cela n'ajoute pas pour eux la prise en charge, à des degrés divers, comme on l'a vu plus haut, de leurs petits-enfants. Tout cela, à un âge où apparaissent souvent des problèmes de santé (IRDES, 2010 et 2011⁵). C'est pourquoi il y a, dans la gestion interne des entreprises, une question inéluctable d'aménagement des conditions de travail. Cet aménagement doit permettre une adaptation plus adéquate des conditions de travail pour ces personnels âgés. On doit donc être attentif à introduire une certaine flexibilité de l'organisation du travail et notamment de faciliter l'accès au télétravail. On doit également veiller à un aménagement des durées de travail (passage d'un temps plein à un temps partiel, par exemple), ainsi que des horaires; veiller également plus qu'auparavant à réduire le côté pénible du travail. Cela afin de permettre aux travailleurs âgés de concilier plus harmonieusement emploi et prise en charge plurielle de la famille.

Car c'est bien à une prise en charge plurielle et multiforme de la famille que les seniors en emploi sont désormais astreints. Plurielle car cela touche plusieurs générations: des petits-enfants aux aînés. Multiforme, car s'impose une aide tantôt en garde au domicile (le leur ou celui de leurs enfants) tantôt en accompagnement (des petits-enfants – à leurs activités –, ou des aînés – à des rendez-vous médicaux, etc.). Ce qui représente une charge domestique très importante qui repose, bien plus que pour les autres catégories d'actifs, sur les seniors (voir figure 3).

5. Des problèmes de santé apparaissent dès 50 ans, et la France, d'après l'enquête Survey of Health Ageing and Retirement in Europe (SHARE), malgré une espérance de vie très forte comparée à celle d'autres pays européens, ne semble pas s'occuper suffisamment de la santé des quinquagénaires.

FIGURE 3
La charge reposant sur les actifs seniors



Source: INSEE, enquête Emploi du temps, 1999.

Cette charge ne saurait être ignorée quand on sait que les travailleurs, dans la plupart de nos pays développés, vont devoir travailler plus longtemps, et que, par ailleurs, les aînés vont être toujours plus nombreux dans les prochaines années. Ainsi, en France, tandis qu'un tiers de la population pourrait avoir plus de 60 ans en 2060 (INSEE, 2010), la seule part des plus de 75 ans devrait atteindre plus de 16 % de la population en 2060, alors qu'elle n'en représente qu'environ 9 % aujourd'hui (voir tableau 5).

Les relations intergénérationnelles dans l'emploi et la gestion des compétences

Enfin, à travers les évolutions démographiques que l'on vient de rappeler et leurs incidences sur l'emploi, se posent dans nos sociétés, mais également sur les lieux de travail, des questions de rapports entre les générations. Car le maintien en emploi plus important des seniors, au sein des entreprises, amène à reconsidérer les rapports de générations, à l'heure où la situation est loin d'être proche du plein emploi.

En effet, même si les seniors ont besoin de travailler plus longtemps, cela ne doit pas se retourner contre les jeunes générations qui peinent déjà à trouver une insertion durable sur le marché du travail. La gestion des rapports de générations est donc cruciale au sein du collectif de travail. Elle touche d'abord à la transmission des savoir-faire : transmission des compétences et de la culture

au sein de l'entreprise. Mais elle concerne également l'insertion des jeunes dans des emplois durables. D'où l'idée qui se propage, en France, pour augmenter le taux d'emploi des seniors, de développer des « contrats de générations » au sein des entreprises, suivant lesquels l'entreprise s'engage à former les jeunes en recourant à l'expérience du senior⁶.

TABLEAU 5
Le poids des aînés

Évolution de la population de la France métropolitaine de 1960 à 2060 (scénario central de projection)								
Année	Population au 1 ^{er} janvier (en milliers)	Proportion (%) des					Solde naturel (en milliers)	Solde migratoire (en milliers)
		0-19 ans	20-59 ans	60-64 ans	65-74 ans	75 ans et +		
1960	45 465	32,3	51,0	5,1	7,3	4,3	298,9	140
1970	50 528	33,1	48,8	5,2	8,1	4,7	308,1	180
1980	53 731	30,6	52,4	3,0	8,3	5,7	253,3	44
1990	56 577	27,8	53,2	5,1	7,1	6,8	236,2	80
2000	58 858	25,6	53,8	4,6	8,8	7,2	243,9	70
2007	61 795	24,8	53,8	4,9	8,1	8,5	263,9	100*
2015	64 514	24,2	51,0	6,2	9,3	9,3	201,5	100
2020	66 962	23,9	49,6	6,0	11,0	9,4	173,2	100
2025	67 285	23,5	48,4	6,1	11,1	10,9	154,1	100
2030	68 532	23,0	47,5	6,0	11,1	12,3	142,1	100
2035	69 705	22,6	46,7	5,9	11,1	13,6	120,0	100
2040	70 734	22,4	46,6	5,3	11,1	14,7	82,4	100
2050	72 275	22,3	45,9	5,6	10,2	16,0	31,9	100
2060	73 557	22,1	45,8	5,4	10,5	16,2	+30,6**	100

* Solde migratoire issu de la projection.

** Chiffre pour l'année 2059. Les projections s'arrêtent au 1^{er} janvier 2060. Le solde naturel de l'année 2060, différence entre les naissances de 2060 et les décès de cette année n'est donc pas projeté.

Champ : France métropolitaine.

Source : INSEE, estimations de population et statistiques de l'état civil jusqu'en 2007 et projection de population 2007-2060.

6. Le contrat de génération, du gouvernement Hollande, vise au départ à inciter les entreprises à embaucher des jeunes. En concluant un accord entre l'employeur et deux de ses salariés (un jeune de moins de 30 ans et un senior de plus de 55 ans), et en s'engageant à former le jeune en recourant à l'expérience du senior, il œuvre par là même au maintien de l'emploi des seniors.

Car se pose bien un problème de gestion des compétences au sein des entreprises : « gestion prévisionnelle des emplois et des compétences » (GPEC) ou gestion de la diversité. À ce titre, dans le cadre de la loi de financement de la Sécurité sociale de 2009, on a identifié six domaines d'action pour le maintien, voire le retour en emploi des seniors, dont l'aménagement des conditions de travail et des aménagements de fin de carrière.

Ainsi, les questions de conciliation travail-famille et d'aménagement du temps et des horaires de travail font partie des enjeux constitués sur l'emploi des seniors (Dares, 2010 a et b). D'où le développement d'outils spécifiques de gestion concernant les seniors (ORSE, 2011).

Cela concerne plus spécifiquement la situation en emploi. Mais plus largement, comme on l'a vu pour la vie familiale, les sollicitations des seniors vont en croissant pour prendre en charge aînés, petits-enfants, voire enfants au stade de jeunes adultes (Bonvalet, Clément et Ogg, 2011). Du fait des évolutions familiales (augmentation persistante du nombre des séparations conjugales) et socio-économiques (crise de l'emploi), de nombreux jeunes ou moins jeunes adultes retournent vivre chez leurs parents. D'où l'idée développée autour de la notion de « grand-parentalité active » (Centre d'analyse stratégique, 2010). Elle renvoie au fait de la triple charge pesant sur les seniors actifs (c'est-à-dire en emploi, de 55 à 65 ans et plus) : celle des aînés plus ou moins dépendants, celle des petits-enfants et celle des jeunes adultes.

On le voit, on est là face à un triple enjeu de responsabilité sociétale, en particulier pour les employeurs : de solidarité et d'égalité d'une part, de conciliation emploi-famille d'autre part, d'emploi des seniors, enfin.

POUR UN PRIMAT DES RELATIONS INTERGÉNÉRATIONNELLES ?

Les employeurs sont parmi les acteurs sociaux primordiaux intervenant dans la régulation des rapports entre générations, mais ils ne sont pas les seuls. Et comme on l'a vu, la famille joue aussi un rôle très important. On est donc bien confronté à une question de conciliation entre emploi et famille, et c'est bien à celle-ci que l'on se doit d'apporter des éléments afin d'assurer une régulation réellement sociétale.

La place des femmes dans les régulations intergénérationnelles

À l'heure actuelle, force est de constater que les femmes « sont en première ligne » pour assurer cette régulation des âges sociaux. Ce sont elles en effet qui assurent, comme on le sait, tout au cours de leur vie professionnelle la

conciliation travail-famille, avec des carrières souvent discontinues du fait des maternités. Les nouvelles mesures d'aide à la parentalité impliquant les pères n'ont pas encore fondamentalement modifié ce schéma.

Les femmes sont aussi majoritairement impliquées dans la prise en charge des aînés : déjà, en 2000, on notait que dans les trois quarts des cas, c'est la fille qui intervient en tant qu'aide familiale pour s'occuper des personnes dépendantes (INED, 2011). C'est le problème auquel est confrontée la « génération pivot » (Attias-Donfut, 1995) : celle des parents sollicités par leurs propres parents âgés (CNAF, 2011).

Qui plus est, du fait de leurs carrières moins pleines que celles de leurs homologues masculins, les femmes, dans les années qui viennent, vont être obligées de travailler encore plus longtemps pour acquérir leurs droits à la retraite, ou bien de cesser leurs activités avec une retraite incomplète⁷. Ce qui creuse encore les inégalités hommes-femmes.

Ainsi, les femmes sont triplement pénalisées dans ce que l'on pourrait appeler la question de la régulation des âges sociaux, ou la gestion de la conciliation travail-famille tout au long de la vie active.

D'où la nécessité d'impliquer tous les acteurs autour d'une véritable régulation intergénérationnelle des temps et des âges sociaux face au défi de l'emploi des seniors.

Une nouvelle forme de conciliation « intergénérationnelle »

À notre sens, la question de l'emploi des seniors constitue une question sociale majeure pour les années à venir. Et la société devrait être confrontée à un nouveau défi pour garantir la prise en charge des relations intergénérationnelles. Car il y a lieu de « garantir » la préservation du lien intergénérationnel, dans l'emploi comme dans la famille. Cela renvoie bien à la question des régulations sociétales entre famille et emploi et de ses transformations. Dans de nouvelles dimensions.

Ainsi, dans la période récente et actuelle, on cherche principalement à préserver le lien « parental », c'est-à-dire le lien entre l'enfant et chacun de ses parents, conjointement dans la sphère privée et dans la sphère professionnelle. Désormais, à travers l'enjeu que constitue l'emploi des seniors, on voit apparaître une exigence de préservation des liens intergénérationnels, tant dans l'emploi que dans la famille. D'où l'idée de la recherche d'une nouvelle forme de régulation sociétale, centrée autour d'une modalité nouvelle de conciliation entre emploi et famille : la « conciliation intergénérationnelle ».

7. D'après l'Union nationale des associations familiales (UNAF), seulement 44 % des femmes arrivent à valider leur retraite à taux plein, contre 86 % des hommes.

Ainsi, après les trois âges représentant trois modèles de conciliation tels le « familialisme » (préservation de la famille comme objectif sociétal), le « féminisme » (préservation de la condition des femmes) et le « parentalisme » (préservation du lien entre l'enfant et ses parents) (Barrère-Maurisson, 2009), n'irait-on pas vers le « générationnalisme⁸ », ou la préservation des solidarités entre générations (Barrère-Maurisson, 2012 et 2013) ?

Cette période postmoderne, marquée par la mise en difficulté de nos systèmes de protection sociale et le redéploiement des régimes d'État-providence, serait alors fondée sur l'implication de tous les acteurs sociaux, à tous les échelons. Au niveau macro-social : le national et le supranational. Au niveau méso-social : les acteurs « intermédiaires », que sont les entreprises, les organisations, les collectivités, etc. Et au niveau micro-social, la famille, dans sa forme élargie (famille conjugale avec jeunes enfants, jeunes adultes, couple parental senior et aînés).

De nouvelles pistes d'action sont ainsi ouvertes pour que tous les acteurs soient impliqués dans cette régulation des âges et des temps sociaux permettant une meilleure conciliation travail-famille tout au long de la vie.

BIBLIOGRAPHIE

- ATTIAS-DONFUT, C. (dir.) (1995). *Les solidarités entre générations. Vieillesse, famille, État*, Paris, Armand Colin.
- BARRÈRE-MAURISSON, M.-A. (2013). « Actualité et pertinence de la relation travail-famille : les mutations d'un enjeu sociétal », dans C. Closon et M. Lourel (dir.), *L'interface vie de travail-vie privée. Questions en chantier*, Paris, L'Harmattan, coll. « Psychologie du travail », p. 54-80.
- BARRÈRE-MAURISSON, M.-A. (2012). « L'évolution des rôles masculin et féminin au sein de la famille », dans « Comment va la famille ? », *Cahiers français*, n° 371, p. 22-29, <<http://www.halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00760973>>, consulté le 18 février 2013.
- BARRÈRE-MAURISSON, M.-A. (2009). « Genèse et histoire des régulations en matière de conciliation travail-famille : le rôle des acteurs et des institutions en France », dans M.-A. Barrère-Maurisson et D.-G. Tremblay (dir.), *Concilier travail et famille : le rôle des acteurs France-Québec*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 35-60.
- BONVALET, C., C. CLÉMENT et J. OGG (2011). *Réinventer la famille. L'histoire des baby-boomers*, Paris, Presses universitaires de France, coll. « Le lien social ».
- CENTRE D'ANALYSE STRATÉGIQUE (2010). « La "grand-parentalité active", un triple enjeu de solidarité, de conciliation travail-hors travail et d'emploi des seniors », *Note d'analyse*, n° 199.

8. Nous qualifions cette forme de conciliation, qui opère à la fois dans la famille et dans l'emploi, d'« intergénérationnelle ». Dans ce sens, on pourrait alors parler également de « parentalité intergénérationnelle ».

- CENTRE D'ANALYSE STRATÉGIQUE (2009). « Accueil de la petite enfance : comment continuer à assurer son développement dans le contexte actuel des finances sociales ? », *Note de veille*, p. 157.
- CHRÉTIEN, L. et I. LÉTOURNEAU (2010). « La conciliation travail-famille : au-delà des mesures à offrir, une culture à mettre en place », *Gestion*, vol. 35, n° 3, p. 53-61.
- CNAF (2011). « Dossier intergénérationnel », *Politiques sociales et familiales*, n° 105 (dont les articles de C. Clément, C. Bonvalet et J. Ogg, p. 5-15 et de P. Domingo, p. 31-46).
- DARES (2012). « Emploi et chômage des 55-64 ans en 2011 », *Analyses*, juillet, <<http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2012-049.pdf>>, consulté le 19 février 2013.
- DARES (2010a). « Emploi des seniors : pratiques d'entreprises et diffusion des politiques publiques », *Analyses*, septembre, <<http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2010-054.pdf>>, consulté le 19 février 2013.
- DARES (2010b). « L'opinion des employeurs sur les seniors : les contraintes liées au vieillissement s'atténuent », *Analyses*, septembre, <<http://travailemloi.gouv.fr/I-MG/pdf/2010-055.pdf>>, consulté le 19 février 2013.
- DREES (2009). « Modes de garde et d'accueil des enfants de moins de 6 ans en 2007 », *Études et résultats*, février, <<http://www.drees.sante.gouv.fr/IMG/pdf/er678.pdf>>, consulté le 19 février 2013.
- INED (2011). « La dépendance : aujourd'hui l'affaire des femmes, demain davantage celle des hommes ? », *Population et sociétés*, novembre, <http://www.in-ed.fr/fichier/t_publication/1564/publi_pdf1_483.pdf>, consulté le 19 février 2013.
- INSEE (2011). « Projections à l'horizon 2060 – des actifs plus nombreux et plus âgés », *Insee première*, avril, <<http://www.insee.fr/fr/ffc/ipweb/ip1345/ip1345.pdf>>, consulté le 19 février 2013.
- INSEE (2010). « Projections de population à l'horizon 2060 – un tiers de la population âgés de plus de 60 ans », *Insee première*, octobre, <<http://www.in-see.fr/fr/ffc/ipweb/ip1320/ip1320.pdf>>, consulté le 19 février 2013.
- INSEE (2007). « Faire garder ses enfants pendant son temps de travail », *Insee première*, avril, <[http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?reg_id=0&ref_id=ip1132 %C2](http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?reg_id=0&ref_id=ip1132%C2)>, consulté le 19 février 2013.
- INSEE (2001). « Douze millions et demi de grands-parents », *Insee première*, mai, <http://www.insee.fr/fr/ffc/docs_ffc/ip776.pdf>, consulté le 19 février 2013.
- IRDES (2011). « L'influence des États-providence sur les conditions de vie des européens de 50 ans et plus. Premiers résultats de l'enquête SHARELIFE sur les histoires de vie », *Questions d'économie de la santé*, septembre, <<http://www.irdes.fr/Pu-blications/2011/Qes168.pdf>>, consulté le 19 février 2013.
- IRDES (2010). « La santé des seniors en emploi : résultats de l'enquête européenne SHARE 2006 », *Questions d'économie de la santé*, décembre, <<http://www.irdes.fr/Publications/2010/Qes160.pdf>>, consulté le 19 février 2013.
- OBSERVATOIRE SUR LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES (ORSE) (2011). « L'âge : les seniors », *Prévention des discriminations et promotion de la diversité dans les entreprises*, p. 52-55.

Attraction et rétention de main-d'œuvre

La gestion de la relève chez les professionnels de la santé

Nadia Lazzari Dodeler et Diane-Gabrielle Tremblay

Les établissements de santé doivent composer avec plusieurs facteurs environnementaux comme les départs massifs à la retraite, les services en recrudescence liés au vieillissement de la population, la concurrence accrue, la place du privé et les pénuries de main-d'œuvre liées à ce secteur (infirmières, médecins, psychologues, physiothérapeutes, ergothérapeutes, orthophonistes, etc.) pour retenir et attirer la main-d'œuvre (Benhadji, 2009). Confrontés à ces différents facteurs, les établissements de santé sont de plus en plus conscients de la nécessité de conserver leur personnel le plus précieux et d'attirer des talents pour assurer la relève.

Pour ce faire ils doivent satisfaire à la fois les exigences du marché, mais aussi tenir compte des caractéristiques et des demandes des travailleurs (âge et sexe) (Bertrand *et al.*, 2010). Cependant, si toutes les entreprises sont concernées, elles ne le sont pas de manière identique; celles qui ont une pyramide des âges élargie au sommet (personnel en âge de partir à la retraite) devront veiller au maintien des compétences, alors que les entreprises employant des jeunes seront en compétition en ce qui concerne le recrutement avec celles qui cherchent à remplacer leur personnel parti à la retraite; enfin, celles qui emploient plus d'individus d'âges intermédiaires devront proposer des conditions de travail qui permettent de retenir leurs employés (Bertrand *et al.*, 2010).

LA PÉNURIE DE LA MAIN-D'ŒUVRE

Il y a une décennie déjà, le document de planification de la main-d'œuvre, dans le secteur de la réadaptation, insistait sur l'urgence de revoir le nombre de diplômés à la hausse (MSSS, 2002). En effet, dans toutes les universités

québécoises, les programmes de formation en ergothérapie et en physiothérapie sont très contingentés (OEQ et OPPQ, 2010). Cela fait en sorte d'accentuer temporairement la pénurie de main-d'œuvre dans ces professions.

Outre cette pénurie, les différences de mentalité entre les générations sont également à prendre en compte. En effet, les individus des générations X et Y ont des valeurs et des attentes différentes de ceux de la génération des baby-boomers. Il semble que ces jeunes cherchent davantage un emploi stimulant, créatif et souhaitent faire carrière dans plusieurs entreprises tout au long de leur vie professionnelle (Cardinal, 2004; Saba, 2009). Ainsi, de plus en plus de personnes qualifiées quittent leur organisation pour offrir leurs services à d'autres organisations. Ces départs volontaires peuvent être compris comme une riposte à l'insatisfaction découlant des différentes restructurations menées par les organisations, au Québec, dans les années 1990. L'insécurité de l'emploi, le manque de développement de carrière a favorisé la mobilité des employés (Cardinal, 2004). Ajoutons que, compte tenu du déclin démographique, ces jeunes expriment probablement aussi plus facilement leurs attentes en ce qui a trait à la conciliation travail-famille, qui sont également plus élevées.

M. Rancourt (2011) souligne que les professionnels de la santé quittent leur emploi pour différentes raisons, que nous citons par ordre d'importance : 1) départ à la retraite; 2) raisons familiales ou personnelles; 3) retour aux études; 4) motifs liés aux horaires et aux heures de travail et 5) avancement de carrière. De plus, l'auteure explique que les deux premières années en emploi déterminent si les jeunes professionnels demeureront dans celui-ci. En effet, 30 % des employés quittent leur emploi durant la première année à la suite de leur embauche, ce pourcentage s'élevant à 40 % après la seconde année. Les établissements devront donc être vigilants face aux difficultés qu'encourent les professionnels de la santé durant ce laps de temps.

Selon les prévisions de l'Association québécoise des établissements de santé et de services sociaux (AQESSS), le réseau de la santé devra remplacer près de 50 % de son personnel (Benhadji, 2009). Plus précisément, l'Institut de la statistique du Québec souligne que, plus du tiers des travailleurs âgés de 50 à 54 ans envisagent de prendre leur retraite avant 60 ans et 40 % des plus de 55 ans souhaitent partir entre 60 et 64 ans. Les femmes souhaiteraient partir plus tôt à retraite que les hommes : 43 % contre 27 % pour la tranche d'âge des 50-54 ans et 45 %, contre 32 % pour celle des 60-64 ans (ISQ, 2010).

Cette pénurie n'est pas sans conséquences pour les personnels de la santé. En effet, cela se traduit par un alourdissement des tâches et la pression des patients devenus de plus en plus exigeants, alors que les ressources humaines sont moindres (Lazzari-Dodeler et Tremblay, 2011; Fusulier, Laloy et Sanchez, 2009). Dans ce contexte, le travail est souvent difficile, et effectué sous tension, ce qui génère beaucoup de stress chez les professionnels de la santé (Lazzari-Dodeler et Tremblay, 2011).

LA RÉTENTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

Avec le vieillissement de la population, les États et les entreprises souhaitent que les individus travaillent plus longtemps, afin de satisfaire la demande de main-d'œuvre et d'atténuer la pression qui pèse sur les systèmes de sécurité sociale et de retraite.

Les organisations se doivent de miser sur leur capacité de retenir et d'attirer la main-d'œuvre, et sur l'organisation du travail. Ainsi, certaines recherches soulignent que les pratiques favorisant la conciliation travail-famille (flexibilité des horaires de travail, télétravail, garderie dans le milieu de travail) répondent aux attentes des salariés ayant des responsabilités familiales et suscitent également davantage l'engagement de tout le personnel et donc sa rétention (Lero *et al.*, 2009; Chrétien, 2005; Vandenberghe, 2004).

En fin de carrière, le Régime des rentes du Québec (2011) prévoit des mesures pour l'accompagnement progressif à la retraite, pour les personnes de 60 à 65 ans ayant suffisamment cotisé. Toutefois une des deux conditions, ci-dessous, doit être respectée :

- En 2012, les revenus de travail estimés pour les 12 premiers mois de paiement de la rente ne doivent pas être supérieurs à 12 525 \$.
- Salariée, la personne dispose d'une entente avec son employeur pour réduire son temps de travail en vue de la retraite, et la réduction de salaire doit être équivalente à 20 % ; de même, si la personne a plusieurs employeurs.

Ainsi, compte tenu de la rareté de certaines catégories professionnelles, les organisations qui voudront attirer ou retenir leur main-d'œuvre devront devenir des « employeurs de choix » en offrant de bonnes conditions de travail, en fonction des caractéristiques (âge et sexe) de la main-d'œuvre et en fonction des obligations et des aspirations temporelles de leur personnel (Tremblay, 2011).

La gestion de la relève

En raison des départs massifs à la retraite des baby-boomers au cours des prochaines années, la gestion de la relève est devenue une préoccupation majeure. Les organisations sont confrontées à un double défi, celui de conserver leur personnel qualifié et d'attirer une main-d'œuvre plus jeune qui pourra assurer la relève (Vandenberghe, 2004).

C'est pourquoi la planification de la relève est un élément crucial et constitue un défi pour les organisations, en ce sens où elles doivent recruter les employés à haut potentiel et veiller à leur perfectionnement, en développant des compétences tant techniques que comportementales pour répondre aux besoins actuels et futurs (Tremblay et Roger, 1992).

Au-delà des pratiques d'aménagement et de réduction du temps de travail (ARTT), les organisations devront adopter des stratégies permettant la cohabitation et la synergie des générations entre elles. En effet, selon M. Audet (2004), une enquête conduite auprès de jeunes employés a montré l'importance des pratiques de gestion des organisations dans la construction de la carrière des individus. De plus, la flexibilité ne sera plus prescrite seulement par les besoins de l'organisation, mais par les besoins des individus. Les conditions de travail (horaires, charge de travail) devront être adaptées pour les plus jeunes comme pour les plus âgés afin d'éviter de créer une organisation à deux vitesses (Audet, 2004).

C'est dans cette perspective que nous nous sommes intéressées à la rétention des professionnels de réadaptation et aux pratiques organisationnelles mises en place par l'employeur pour les retenir dans l'organisation

PORTRAIT DES PROFESSIONNELS EN RÉADAPTATION

Les professionnels en réadaptation physique (physiothérapeute, ergothérapeute, kynésiologue, etc.) s'occupent principalement de diagnostiquer et de traiter certains problèmes de santé. L'interdisciplinarité est au cœur des interventions de ces professionnels, puisqu'elle permet de réunir les compétences pour fournir un programme adéquat au patient. La plupart des professionnels en réadaptation interviennent auprès d'une clientèle qui éprouve des problèmes physiques, psychologiques et d'ordre social (Service Canada, 2010).

En 2008, l'âge moyen des ergothérapeutes s'élevait à 36,5 ans. La plus grande partie des effectifs (1 401 personnes, 34,10 %) est âgée entre 30 et 39 ans et les plus de 50 ans représentent 501 personnes (12,2 %) de l'effectif. La plupart (80 %) travaillent dans le secteur public, principalement dans les établissements du réseau public de la santé et des services sociaux, et 20 % dans le secteur privé (OEQ, 2010). Il s'agit d'une population assez jeune et majoritairement féminine.

Selon l'Institut canadien d'information sur la santé, l'âge moyen des physiothérapeutes est de 39,7 ans, la plus grande part de l'effectif se situant entre 40 et 49 ans (30 %) et les plus de 50 ans représentant 755 personnes (20,1 %) de l'effectif. Quant aux physiothérapeutes, 92 % travaillent dans les régions urbaines (ICIS, 2010). Tout comme la profession d'ergothérapie, il s'agit d'un milieu à prédominance féminine et jeune.

De même que dans les autres provinces et territoires du Canada, au Québec, 22,5 % de la main-d'œuvre des physiothérapeutes travaillent pour plus d'un employeur. Au Canada, les femmes travaillent plus à temps partiel que leurs homologues masculins, mais les données ne sont pas disponibles pour le Québec (ICIS, 2010).

La majorité des physiothérapeutes travaillent dans des hôpitaux et des centres de réadaptation (43 %), 12,9 % des physiothérapeutes sont en centres de santé communautaire, 40,4 % dans le privé et 5,5 % dans d'autres secteurs (établissements d'enseignement postsecondaire, associations, gouvernement ou organisme paragouvernemental, secteur industriel, manufacturier et commercial) (ICIS, 2010).

MÉTHODOLOGIE

Dans cet article, nous avons fait le choix d'une approche inductive d'analyse de données qualitatives (Thomas, 2006). Nous avons mené 16 entrevues individuelles, non directives mitigées (Daunais, 1992), fondées sur un questionnaire développé à partir de nos recherches antérieures (une partie qualitative et la seconde, quantitative) sur le thème de la conciliation emploi-famille, mais aussi sur les mesures d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre. Nous avons rencontré quatre ergothérapeutes, dont un a aussi en charge la coordination clinique à temps partiel, deux kinésiothérapeutes, un physiothérapeute, un coordonnateur clinique, une adjointe clinique aux ressources résidentielles, un gestionnaire, un gestionnaire en développement et formation, une agente de ressources humaines, deux représentants des syndicats et deux directeurs de ressources humaines (DRH), soit 16 répondants. Les entrevues des DRH ainsi que celles des représentants des syndicats ne seront pas présentées dans le portrait des répondants, car nous les interrogeons pour mieux comprendre le contexte de travail.

PORTRAIT DES RÉPONDANTS

En lien avec l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre, il est essentiel de connaître les caractéristiques du personnel. En effet, si une organisation veut retenir ses meilleurs professionnels, elle devrait tenir compte des caractéristiques personnelles de sa main-d'œuvre (âge, sexe), mais également des contraintes familiales caractérisées par la présence d'enfants, le nombre d'enfants, l'âge des enfants, la prise en charge d'un aîné, la situation familiale (célibataire, marié, monoparental, divorcé). Ce faisant, en adoptant des mesures en adéquation avec les difficultés rencontrées par ses ressources, l'organisation pourra concilier les aspirations personnelles et les besoins de sa main-d'œuvre avec ses propres besoins.

Nous présentons, dans le tableau ci-dessous, les caractéristiques des répondants des deux établissements étudiés: sexe, âge, situation familiale, horaires de travail et second emploi.

TABLEAU 1
Caractéristiques familiales des répondants et horaires de travail

	Nombre et sexe	Tranche d'âge	Situation familiale	Enfants de 12 ans et moins	Horaires de travail	Second emploi
Établissement 1	1 H	20-44 ans	Marié ¹ (1 F)	Oui (1 H)	4/28 h (1 H)	Oui (1 H)
	3 F	20-44 ans	Mariées (2 F) Mono-parentale (1 F)	Oui (2 F) Sans enfant (1 F)	4/28 h (2 F) 5/35 h (1 F)	Oui (1 F)
	1 F	45-60 ans et plus	Divorcée (1 F)	Sans enfant (1 F)	5/35 h ² (1 F)	
Établissement 2	2 H	20-44 ans	Mariés (2 H)	Oui (2 H)	4/32 h (2 H)	Oui (1 H)
	4 F	20-44 ans	Mariées (3 F) Mono-parentale (1 F)	Oui (3 F) Non, mais plus de 12 ans (1 F)	4/32 h (4 F)	
	1 H	45-60 ans et plus	Marié (1 H)	Non, mais plus de 12 ans (1 H)	5/35 h ³ (1 H)	

F: Femme; H: Homme

1. Peuvent être mariés, en couple ou conjoints de fait.
2. Mais travaille la cinquième journée à partir de chez elle.
3. Doit attendre septembre pour demander à passer en 4 jours-32 heures.

Concernant les professionnels de la santé, nous avons interviewé trois hommes dans la tranche d'âge des 20-44 ans et sept femmes dans cette même tranche d'âge. Pour les plus âgés, nous avons rencontré un homme dans la tranche d'âge des 45-60 ans et une femme dans cette même tranche d'âge, car il y en avait peu de ce groupe d'âge.

Outre les avantages sociaux (congés parentaux, congés maladie, etc.) offerts aux professionnels par la convention collective pour attirer et retenir leur personnel, les deux établissements possèdent une certaine marge de manœuvre, leur permettant d'apporter des améliorations aux conditions de travail. Donc, grâce à la convention locale, plusieurs types d'horaires sont offerts aux professionnels.

Ainsi, dans l'établissement 1, les répondants travaillent pour la majorité à temps partiel : un homme et deux femmes dans la tranche d'âge de 20-44 ans ont une semaine de quatre jours à raison de 28 heures par semaine. Une des deux jeunes femmes occupe, cependant, un poste de cinq jours, ce qui lui permet de bénéficier d'une journée sans solde par semaine et d'enseigner à l'université cette journée-là. Le jeune homme utilise également sa cinquième journée pour travailler dans l'enseignement universitaire. Une autre jeune femme effectue la semaine de 35 heures sur 5 jours et une femme plus âgée travaille 35 heures réparties sur 4 jours au bureau et la cinquième journée à la maison.

Dans l'établissement 2, les six répondants ont opté pour la semaine comprimée en 4 jours de 32 heures. Le répondant plus âgé n'y a pas droit pour l'instant, parce qu'il revient d'un congé différé de 9 mois. Afin de limiter la perte de salaire correspondant au manque à gagner des trois heures, l'établissement 2 a proposé de convertir en primes certains avantages sociaux (journées de maladie, congés fériés, etc.). L'établissement offre ce type d'horaires dans un but de rétention des professionnels de la santé.

Nos résultats montrent que, de manière générale, les deux types de semaines comprimées en 4 jours sont très utilisés par les professionnels jeunes ou plus âgés, et autant par les hommes que par les femmes dans les deux établissements. Sur ce point d'ailleurs, lorsque nous avons interrogé les répondants pour savoir qui utilisait les différents types d'horaires, ceux-ci ont répondu que, généralement, les personnes jeunes et sans enfant étaient plus enclines à travailler selon des horaires standards. Notons que les répondants des deux établissements travaillent sur un quart de jour, bénéficiant d'horaires standards. Selon les répondants des deux établissements, en général, l'établissement 1 emploie de nombreux professionnels à temps partiel, comparativement à l'établissement 2.

Notons que la majorité des répondants ont à charge plusieurs enfants de 12 ans et moins. On pouvait donc penser qu'il s'agirait d'une population aux prises avec la conciliation travail-famille et, de fait, leur témoignage mettra en lumière les difficultés vécues ainsi que leurs attentes en matière de conciliation travail-famille en vue de poursuivre au mieux leur carrière.

Concernant les deux établissements confondus, nous notons également qu'un quart des employés occupe un second emploi, dans le privé (cabinet) ou dans le public (enseignement) :

On est 85 cliniciens de l'extérieur à l'université et il y en a au moins 20 qui viennent du centre ici. (Établissement 1, homme, 20-44 ans, 3 enfants.)

Pour les professionnels rencontrés, la possibilité de concilier travail-famille ou la vie personnelle passe certes par la réduction du temps de travail, mais aussi par la flexibilité des horaires.

Les familles avec les jeunes enfants, c'est plus demandant. Par exemple, si l'école appelle, c'est moi ou ma femme qui va partir, faut de la flexibilité. (Établissement 2, homme, 20-44 ans, 3 enfants.)

On peut rentrer plus tard si on a un problème, mais il faut faire nos sept heures... Il y a des gens qui prennent pas l'heure de dîner pour rentrer plus tôt, d'autres prennent 1 h 30 pour dîner parce qu'ils vont à la salle de sport. En fait, la flexibilité des horaires dépend des programmes, c'est une entente avec le supérieur, c'est dit comme une mesure de rétention les horaires flexibles. (Établissement 1, homme, 20-44 ans, 3 enfants.)

LA MOBILITÉ PROFESSIONNELLE ET LA RÉTENTION

Les établissements de santé sont confrontés aujourd'hui à une pénurie de professionnels de la santé. En effet, les employés deviennent de plus en plus les décideurs de leurs trajectoires professionnelles et développent leur propre modèle de mobilité. Ainsi, les établissements sont plus exposés au risque de départ de ces derniers qui peuvent aller chercher de meilleures conditions de travail ailleurs. La nécessité de prévoir le remplacement des effectifs ou de mettre en place des manières de les retenir devient donc cruciale. De plus, si les établissements ne sont pas concurrentiels sur le plan de leurs conditions de travail et en ce qui a trait aux pratiques de conciliation, ils connaîtront des difficultés pour attirer de nouvelles recrues.

Voyons donc comment s'y prennent les deux établissements étudiés pour faire face à ces difficultés.

La rémunération

La rémunération peut avoir un effet sur la mobilité professionnelle. Dans le cas des deux établissements, la rémunération est régie par des normes et des règles strictes de la fonction publique au niveau provincial, dont les conditions de travail, salaires, temps de présence, vacances, etc.

En ce qui concerne la rémunération, tous les répondants des deux établissements disent en être satisfaits et que les avantages sociaux (aménagement du temps de travail, horaires flexibles, congés fériés, fonds de pension) sont aussi, sinon plus importants que le salaire. Ils soulignent également les salaires supérieurs offerts dans le privé, tout en insistant qu'il ne s'agit pas d'un incitatif pour eux à quitter l'établissement.

Dans le but de valoriser les professionnels, les deux établissements proposent un système de reconnaissance. L'établissement 1 a mis en place un gala ainsi qu'une journée de la reconnaissance; l'établissement 2 a également mis en place une journée du personnel avec un prix reconnaissance (non monétaire). Au-delà de ces pratiques, selon les répondants, la gratitude vient de manière générale des clients, des supérieurs et des collègues. Plusieurs répondants ont ajouté que dans le réseau de la santé, il ne fallait pas s'attendre à beaucoup de marques d'attention des patrons...

La formation continue

Le développement des connaissances par la formation continue et le programme de relève des cadres semblent être, pour les deux établissements, un facteur important de rétention de la main-d'œuvre.

Je suivais les cours de maîtrise en fin de semaine, je l'ai fait pendant six ans, à temps partiel [...] pour acquérir des compétences supplémentaires. L'employeur a contribué à mes études; j'ai demandé qu'il paie les frais de scolarité et il m'en a payé une bonne partie. Je n'ai pas eu de temps rémunéré, mais y a eu une bonne collaboration. (Établissement 1, homme, 20-44 ans, 3 enfants.)

J'ai suivi un micro programme de deuxième cycle en gestion et développement des organisations; ça s'est principalement offert par le réseau de la santé, pour être en mesure d'adapter mes connaissances au réseau de la santé. (Établissement 1, femme, 45-60 ans et plus, sans enfant.)

Nous voyons ici que la formation continue permet aux professionnels d'approfondir leurs connaissances en obtenant un diplôme supérieur ou d'acquérir les compétences pour occuper un autre poste dans le secteur de la santé.

Projets de groupe à l'interne ou échanges d'expériences à l'externe

D'autres répondants travaillent à des projets de groupe à l'interne dans l'établissement:

On est un programme qui veut toujours s'améliorer, alors je travaille sur des projets, j'ai aussi travaillé sur un projet d'animation de groupe qu'on a vendu à l'extérieur... Il y a des possibilités de développement clinique. (Établissement 2, femme, 20-44 ans, 1 enfant.)

La formation continue, c'est sûr, la semaine dernière, je suis allée dans un autre centre de réadaptation à Québec, c'est très formateur. On voit qu'on n'est pas toujours obligé de réinventer la roue... D'avoir des liens avec d'autres centres, avec d'autres expériences, c'est vraiment très bien. Ça me motive beaucoup, ça démontre la confiance de l'équipe. (Établissement 2, femme, 20-44 ans, 2 enfants.)

Ici, les professionnels expriment leur enthousiasme et leur motivation quant aux formations qu'ils ont suivies.

Formation obligatoire de l'ordre professionnel

Plusieurs répondants ont aussi souligné les exigences de leur ordre professionnel quant à la formation continue ainsi que les opportunités de développement personnel ; cependant, le manque de temps semble être une entrave :

Oui, on a beaucoup de formation continue ici. Avec l'ordre, on est obligé de se former continuellement. Il y a plein d'opportunités de développement personnel, mais on manque de temps. (Établissement 1, femme, 20-44 ans, 3 enfants.)

Les changements de postes

Les professionnels ont également la possibilité d'obtenir un poste de coordonnateur clinique, poste central dans chaque équipe interdisciplinaire, ou d'évoluer sur un poste de gestionnaire, bien que la personne soit néophyte en la matière ou encore de tester la gestion pour pouvoir faire un choix entre deux secteurs.

Je gère tout le fonctionnement clinique d'une équipe interdisciplinaire, donc de kinésithérapeutes, ergothérapeutes, psychologues, éducateurs physiques, entre 10 et 15 intervenants. Je gère les plans d'intervention, d'admission, le développement clinique et la nouvelle clinique qui vient de partir. (Établissement 2, homme, 20-44 ans, 3 enfants.)

La première année, j'étais embauchée comme en intérim, pour voir si ça aller fonctionner... Ça m'a donné à moi la liberté de voir si cela me convenait ou pas et de retourner comme préposée aux bénéficiaires. (Établissement 2, femme, 20-44 ans, 1 enfant.)

Actuellement je touche en microscopique à la gestion, là, je suis comme partagée entre aller plus vers la gestion versus m'impliquer plus dans l'enseignement. Je suis comme à une croisée des chemins, je pense que ça va dépendre beaucoup de l'expérience que je vais vivre dans les deux secteurs qui va faire que je vais balancer d'un côté ou de l'autre, et puis je mets beaucoup en question la clinique... peut-être de la gestion. (Établissement 1, femme, 20-44 ans, 3 enfants.)

Le programme de préparation à la relève des cadres

Le programme de préparation à la relève des cadres du réseau régional de la santé et des services sociaux est également proposé aux professionnels de la santé. En fait, soit le professionnel est désigné par son établissement, soit il existe aussi une liste sur laquelle tout employé intéressé à participer à la relève des cadres peut s'inscrire.

Je commence la relève des cadres en septembre prochain, c'est une formation sur 22 mois, avec du temps libéré payé. Si la journée tombe sur une journée C4¹, on peut la déplacer, le vendredi est payé, le samedi, c'est un investissement personnel...

1. Il s'agit de la semaine comprimée en 4 jours ou 32 heures.

je vais avoir des outils. Soit c'est les cadres qui demandent, soit on est sélectionné comme moi, donc je passe directement dans ce programme. Ça va m'aider dans mes questionnements. (Établissement 2, femme, 20-44 ans, 2 enfants.)

Le programme de relève des cadres est donc destiné aux personnes qui souhaitent occuper des postes-cadres en gestion. Les citations, ci-dessus, montrent que les répondants choisis ou non pour faire partie de la relève des cadres apprécient le fait que les établissements prennent en charge, en partie ou en totalité, les frais universitaires, que du temps de travail soit libéré et payé. Ce programme de formation qui a pour objectif de développer certaines aptitudes et habiletés nécessaires au personnel d'encadrement a également pour objet de sécuriser les futurs cadres dans leurs nouvelles fonctions.

Nos résultats montrent également que le programme de relève de cadres est proposé tant aux hommes qu'aux femmes qui se situent dans la tranche des 20-44 ans. Le seul homme se situant dans la tranche d'âge des 45-60 ans souhaite rester clinicien et précise, en outre, que la différence de salaire entre les deux professions est trop minime (10 %).

Un second emploi pour compenser la lourdeur des cas cliniques

Les professionnels rencontrent parfois des cas lourds et le fait qu'ils puissent bénéficier de la semaine comprimée en quatre jours leur permet d'avoir un second emploi pour changer d'environnement.

J'avais besoin, avec l'enseignement... des fois on a des cas lourds, ici, alors ça fait changer le mal de place des fois. (Établissement 2, homme, 20-44 ans.)

Nous avons vu que dans les deux établissements, la formation est un bon moyen de rétention des professionnels. En effet, afin que leurs connaissances et leurs aptitudes soient en adéquation avec leur poste, les établissements les incitent à se perfectionner, à se mettre à niveau en rapport avec un poste ou à participer et à suivre la formation de la relève des cadres en gestion. D'ailleurs, selon le directeur des ressources humaines de l'établissement 2, le budget du programme de formation est de 2,5 à 3 fois supérieur au 1 % que requiert la loi au Québec.

Le programme de relève des cadres est un moyen de valoriser l'individu à qui il est proposé, tout en lui donnant les moyens de s'investir dans une nouvelle carrière en gestion.

Le fait de bénéficier de la semaine comprimée en quatre jours est également une mesure de rétention des employés puisque, en disposant d'une cinquième journée pour eux-mêmes, les répondants peuvent occuper un autre emploi, comme l'enseignement à temps partiel. Cette pratique a une incidence positive sur le moral et la charge émotionnelle liés « aux cas cliniques lourds », mais pourrait aussi contribuer à la construction d'une seconde carrière, à long terme, dans l'enseignement.

La nécessité d'attirer des professionnels de santé est également importante au regard de la pénurie de main-d'œuvre qui sévit. En effet, les établissements rencontrent des difficultés dans le recrutement de certains professionnels de la santé, comme les physiothérapeutes ou les ergothérapeutes.

La mobilité et l'attraction de la main-d'œuvre

Les deux établissements misent donc avant tout sur le développement des connaissances par la formation à l'interne. Cependant, lors de pénuries de certaines professions comme l'ergothérapie ou la physiothérapie, ils font appel au marché externe. Pour ce faire, ils utilisent différentes stratégies.

L'approche de gestion globale centrée sur la personne du type «*planetree*» est aussi un moyen d'attraction de nouveaux employés. En effet, l'établissement 1 a développé une approche de gestion globale centrée sur ce type, pour les employés et les clients. Cette approche sous-tend que si les professionnels sont bien dans leur milieu de travail, les clients recevront des services de meilleure qualité. En somme, l'attraction de la main-d'œuvre est opérante également grâce à l'image de marque véhiculée par la philosophie de cette approche :

On participe au concours «défi meilleur employeur» organisé par Watson Wyatt, on s'est bien qualifié, c'est un sondage sur l'organisation et on se mesure aussi à d'autres, au fil des ans, on progresse toujours dans nos résultats. L'année dernière on a fini comme meilleur employeur dans notre catégorie. (Établissement 1, DRH.)

De plus, les professionnels qui enseignent à l'université sont également pourvoyeurs de stagiaires pour les établissements. Cela est très intéressant pour les établissements, étant donné que les professions de physiothérapie et d'ergothérapie présentent des pénuries de main-d'œuvre. Cependant, selon plusieurs répondants, il semblerait que les professionnels vivent la prise en charge des stagiaires de manière différente.

J'aime prendre des stagiaires, j'en prends régulièrement, mais comme je le disais, le centre est de plus en plus sévère maintenant, et oblige à prendre des stagiaires. C'est quand même exigeant de prendre des stagiaires, c'est beaucoup de travail et moi, j'ai déjà été en arrêt pour épuisement, alors j'ai peur. Si on les écoutait, on devrait en prendre plusieurs par année. C'est sûr que, pour la relève, ça ne nuit pas... pour avoir le rayonnement, l'affiliation universitaire. Mais c'est moins agréable pour nous. (Établissement 2, femme, 20-44 ans, 1 enfant.)

En outre, d'autres stratégies d'attraction sont également utilisées. En effet, quelques professionnels bénéficient de temps libéré pour participer à des salons de l'emploi. Les établissements invitent également les professionnels à proposer des gens de leur connaissance pour tenter de combler le déficit de professionnels.

En somme, la rétention du personnel s'opère en proposant de la formation continue aux professionnels. Cette dernière va les ouvrir, tous sexes et âges confondus, à la mise à jour de leurs connaissances, à l'accès au métier de gestionnaire par le programme de la relève des cadres (si le professionnel donne son accord) ou encore au partage d'expériences avec d'autres centres de réadaptation.

De plus, le fait de bénéficier de la semaine comprimée de quatre jours est également une mesure de rétention des employés puisque, en disposant d'une journée non travaillée, les répondants peuvent occuper un second emploi, comme l'enseignement à temps partiel, ce qui a apparemment un effet positif sur le moral, comme nous l'avons indiqué.

LES FINS DE CARRIÈRE

Nous avons adopté ici une perspective de parcours de vie et nous nous intéressons non seulement à la conciliation emploi et vie personnelle-familiale en début de carrière, mais aussi tout au long de la carrière. Nous nous intéressons ainsi aux perceptions de nos répondants en ce qui a trait au fait de demeurer ou de quitter l'emploi, ainsi qu'aux motifs associés. Dans le tableau 2, nous présentons les motifs qui pourraient inciter les répondants à quitter leur emploi.

TABLEAU 2
Motifs qui inciteraient à quitter l'emploi

Les raisons qui inciteraient à partir à la retraite	ÉTA. 1 H	ÉTA. 1 F	ÉTA. 2 H	ÉTA. 2 F
Continuer à effectuer un travail clinique ou un travail de gestion	1 H (20-44 ans) 1 H (45-60 ans et plus)	2 F (20-44 ans) 1 F (45-60 ans et plus)		2 F (20-44 ans)
Des coupures dans les avantages (semaine comprimée et flexibilité des horaires)		2 F (20-44 ans)		2 F (20-44 ans) 1 F (45-60 ans et plus)
La présence de problèmes de santé		2 F (20-44 ans)	1 H (20-44 ans)	1 F (45-60 ans et plus)

ÉTA 1: Établissement 1; ÉTA 2: Établissement 2; H: homme; F: femme

Ci-dessous, quelques citations :

Je vais partir entre 60 et 62 ans, c'est financier. Je resterai au travail plus longtemps si je n'étais pas en clinique, mais rester jusqu'à 60-62 ans, faut que je parte à la retraite, peut-être pour travailler en gestion sur une base de consultante. (Établissement 1, femme, 20-44 ans, 3 enfants.)

Pour la retraite si les avantages demeurent, ça me donnera le goût de rester plus longtemps, je me vois jusque dans la soixantaine. Le financier serait un des éléments qui me ferait rester, mais pas le seul, l'alternative de pouvoir travailler à temps partiel, si je n'arrive pas brûler à la fin, ça va me permettre de continuer, je veux garder le plaisir de travailler. (Établissement 2, femme, 20-44 ans, 2 enfants.)

Que ce soit pour les hommes ou les femmes de tous les âges, la lourdeur des cas cliniques ou du travail de gestionnaire émanant de l'intensification et de la complexité de la clientèle est soulignée comme principale problématique en fin de carrière. D'ailleurs, le stress qu'engendre l'insécurité face à cette clientèle peut porter atteinte à la santé des professionnels, ne leur permettant pas de demeurer plus longtemps en emploi. Vient ensuite la rationalisation des pratiques d'aménagement et de réduction du temps de travail (ARTT) et de flexibilité des horaires. Cela montre que, même en fin de carrière, la semaine comprimée et la flexibilité des horaires demeurent une incitation à demeurer en emploi aux yeux des femmes. Le fait de ne plus avoir la santé serait également un incitatif à quitter l'emploi.

Ainsi, les propos de nos répondants ont mis en évidence l'importance d'exercer une profession non clinique en fin de carrière et d'intégrer la conciliation travail-famille et vie personnelle dans le concept de gestion des carrières, celle-ci y occupant une place à part entière.

Passons maintenant aux motifs incitant à demeurer en emploi.

Pour des raisons financières, la plupart des femmes de tous les âges devront travailler plus longtemps, car elles ont bénéficié du travail à temps partiel lorsque les enfants étaient petits et n'auraient pas de prestations de retraite suffisantes autrement.

L'idée de prendre leur retraite et de travailler ensuite à temps partiel dans le public ou le privé est émise par 3 jeunes femmes sur 7 et par 2 jeunes hommes sur 3. Les deux répondants hommes ainsi qu'une femme le font déjà actuellement. Il semblerait donc que ces répondants se construisent, petit à petit, une seconde carrière pour l'après-retraite, ce qui représente selon nous un résultat intéressant, et imprévu, de la recherche.

TABLEAU 3
Motifs qui incitent à demeurer en emploi

Les motifs qui inciteraient à demeurer en poste en fin de carrière et après la prise de la retraite	ÉTA. 1	ÉTA. 1	ÉTA. 2	ÉTA. 2
	H	F	H	F
Travailler deux à trois jours de moins par semaine	1 H (20-44 ans)	2 F (20-44 ans) 1 F (45-60 ans et plus)	1 H (20-44 ans)	4 F (20-44 ans)
Motifs financiers		2 F (20-44 ans) 1 F (45-60 ans et plus)		2 F (20-44 ans)
Travailler sur une base de consultations quelques jours par semaine		1 F (20-44 ans)		2 F (20-44 ans)
Prendre la retraite du public et travailler quelques jours par semaine dans le privé			1 H (20-44 ans)	
Prendre la retraite et travailler à temps partiel dans l'enseignement ou sur appel dans l'établissement	1 H (20-44 ans)			

ÉTA 1: Établissement 1; ÉTA 2: Établissement 2; H: homme; F: femme

CONCLUSION

Bien que la convention collective soit commune à toutes les professions de la santé au Québec, les deux établissements tentent de répondre aux différentes problématiques que rencontrent les professionnels, aux différents stades de leur vie. Cela leur permet de retenir leurs professionnels, mais aussi d'en attirer d'autres. En effet, bien qu'ils ne puissent agir sur leur rémunération, ils proposent différentes mesures d'aménagement et de réduction du temps de travail. La mesure de la semaine comprimée en 4 jours de 32 heures est très attrayante car, contrairement au temps partiel, elle n'a pas d'effets négatifs sur les prestations de retraite, puisque ces professionnels continuent de cotiser à hauteur de 35 heures par semaine. De plus cette mesure n'a pratiquement pas

de conséquence sur le salaire (2 ou 3 dollars). La flexibilité des horaires est également offerte aux professionnels des deux établissements, mais varie en fonction des supérieurs de chaque programme.

La surcharge de travail clinique due à l'intensification du nombre de patients et à la complexité des cas cliniques obligent les professionnels à se questionner sur la possibilité de rester ou non dans leur profession. Cela a non seulement une incidence sur la santé mentale des professionnels, mais aussi sur le sens qu'ils accordent à leur profession.

Le fait de travailler 4 jours par semaine permet aussi à plusieurs professionnels d'exercer leur profession, une journée par semaine, dans le privé ou dans le public (enseignement à l'université). Ainsi, il semble qu'ils se construisent, petit à petit, une nouvelle carrière, pour compenser la lourdeur des cas cliniques. Ces derniers ne leur permettent pas de penser qu'ils seront aptes à travailler jusqu'à la retraite dans leur profession.

Nous concluons en disant que la journée non travaillée qui résulte de la semaine comprimée, permet aux professionnels de prendre du recul par rapport à leur profession, d'une part, et d'autre part, leur permet de se préparer, à long terme, une seconde carrière professionnelle (gestionnaire, professeur ou professionnel dans le privé) dans l'établissement ou hors de l'établissement. De plus, outre la semaine comprimée, la flexibilité des horaires est aussi importante pour faire face, de manière ponctuelle, aux imprévus liés à la vie personnelle.

BIBLIOGRAPHIE

- AUDET, M. (2004). «La gestion de la relève et le choc des générations», *Gestion*, vol. 29, n° 3, p. 1-20.
- BENHADJI, A. (2009). «Le renouvellement de la main-d'œuvre dans les établissements de santé et de services sociaux. Quelles voies d'action privilégier ?», *Le point en administration de la santé et des services sociaux*, vol. 5, n° 4, p. 1-5.
- BERTRAND, F. *et al.* (2010). «Facteurs d'insatisfaction incitant au départ et intention de quitter le travail : analyse comparative des groupes d'âge», *Le travail humain*, vol. 73, p. 213-237.
- CARDINAL, L. (2004). «Rétention du personnel-clé : diagnostic et intervention», *Cahiers de l'ESG*, n° 17.
- CHRÉTIEN, L. (2005). *La conciliation travail-famille dans les MRC de Bellechasse, Lévis et Lotbinière*, Rapport final, Étude réalisée pour le compte du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale du Québec, en collaboration avec les Centres locaux d'emploi de Lévis, des Chutes-de-la-Chaudière, de Sainte-Croix et de Saint-Lazare.
- DAUNAIS, J.-P. (1992). «L'entretien non directif», dans B. Gauthier (dir.), *Recherche sociale*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 273-293.
- FUSULIER, B., D. LALOY et F. SANCHEZ (2009). «Être au service et articuler travail-famille», *Informations sociales*, n° 154, p. 22-30.

- INSTITUT CANADIEN D'INFORMATION SUR LA SANTÉ (ICIS) (2010). *Les ergothérapeutes au Canada 2009*, p. 158, <http://secure.cihi.ca/cihiweb/products/ot_report2009_fr.pdf>, consulté le 7 mars 2012.
- INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC (ISQ) (2010). « Annuaire québécois des statistiques du travail », *Portrait des principaux indicateurs du marché du travail, 2001-2009*, vol. 6, n° 1, <<http://www.stat.gouv.qc.ca/publications/remuneration/pdf2010/AnuaireVol6no1.pdf>>, consulté le 10 août 2012.
- LAZZARI-DODELER, N. et D.-G. TREMBLAY (2011). « Articulation emploi-famille chez les infirmières en France et au Québec: une entrée par le groupe professionnel », Communication présentée au 79^e Congrès de l'ACFAS (Colloque de Sherbrooke) *Pour une vision internationale et francophone de la diversité*, à paraître dans un ouvrage sous la direction de I. Barth, Université de Strasbourg.
- LERO, S.-D, J. RICHARDSON et K. KORABIK (2009). « Examen des coûts et des avantages des pratiques de conciliation travail-vie », communication présentée à l'Association canadienne des administrateurs de la législation ouvrière (ACALO).
- MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX (2002). « Planification de la main-d'œuvre dans le secteur de la réadaptation physique », <<http://www.publications.msss.gouv.qc.ca/acrobat/f/documentation/2002/02-514-08.pdf>>, consulté le 2 février 2012.
- ORDRE DES ERGOTHÉRAPEUTES DU QUÉBEC (OEQ) (2010). *Où travaille l'ergothérapeute ?*, <<http://www.oeq.org/profession.fr.html>>, consulté le 7 février 2012.
- ORDRE PROFESSIONNEL DE LA PHYSIOTHÉRAPIE DU QUÉBEC (OPPO) (2010). *Qu'est-ce que la physiothérapie ?*, <<http://www.oppq.qc.ca/la-physiotherapie/>>, consulté le 27 février 2012.
- RANCOURT, M. (2011). « Visons la rétention des employés », *Le Trait d'union* (bulletin du CSSS du Haut Yamaska), vol 7, n° 1, p. 1-2.
- RÉGIE DES RENTES DU QUÉBEC (2011). *La conciliation travail-retraite*, <http://www.rrq.gouv.qc.ca/fr/programmes/regime_rentes/rente_retraite/Pages/retraite_progressive_regime.aspx>, consulté le 8 mars 2012.
- SABA, T. (2009). « Les différences intergénérationnelles. Faire la part des choses », *Gestion*, vol. 34, n° 3, p. 25-37.
- SERVICE CANADA (2010). *3142 Physiothérapeute, textes de la profession*, <http://www.servicecanada.gc.ca/fra/qc/emploi_avenir/statistiques/3142.shtml>, consulté le 6 février 2012.
- THOMAS, D.-R. (2006). « A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data », *American Journal of Evaluation*, vol. 27, n° 2, p. 237-246.
- TREMBLAY, D.-G. (2011). « La gestion de la diversité des âges; problématiques, enjeux, défis », dans D. Maschino (dir.), *Regards sur le travail*, Québec, ministère du Travail, vol. 7, n° 3, p. 1-14, <http://www.travail.gouv.qc.ca/publications/revue_regards_sur_le_travail/2011/volume_7_numero_3.html>, consulté le 23 mars 2013.
- TREMBLAY, M. et K A. ROGER (1992). « La préparation de la relève dans les entreprises », *Gestion*, vol. 17, n° 3, p. 64-72.
- VANDENBERGHE, C. (2004). « Conserver ses employés productifs: nature du problème et stratégies d'intervention », *Gestion*, vol. 29, n° 3, p. 64-72.

L'aménagement du temps de travail et la décision de maintien en emploi chez les travailleurs vieillissants

Le cas d'une entreprise du commerce de détail au Québec

Siham Abouaissa

Cet article est issu d'une étude menée dans le cadre d'une thèse de doctorat portant sur les pratiques de maintien en emploi des travailleurs vieillissants en France et au Québec. Dans cette recherche, nous nous sommes interrogée sur les éléments qui influencent l'émergence et la construction des pratiques de maintien en emploi des seniors dans les entreprises du commerce de détail dans les deux pays (Abouaissa, 2012). L'analyse des enjeux des acteurs, de leurs contextes et de leurs perceptions à chaque niveau ainsi que la comparaison internationale ont permis le développement de deux modèles explicatifs du processus d'émergence et de construction des pratiques de gestion des ressources humaines.

Pour les besoins de l'article, nous allons nous limiter aux résultats concernant les pratiques d'aménagement du temps de travail au Québec seulement. Dans un premier temps, nous expliquerons le contexte ayant donné lieu à cette recherche ainsi que son objectif. Ensuite, nous aborderons le cadre théorique mobilisé ainsi que la méthodologie de recherche utilisée. Nous détaillerons nos résultats sur les pratiques d'aménagement du temps de travail, et avant de conclure, nous reviendrons sur l'impact de ces pratiques sur le maintien en emploi des travailleurs vieillissants dans ce secteur.

CONTEXTE ET OBJECTIF DE LA RECHERCHE

Les enjeux du vieillissement de la main-d'œuvre au Québec

Le vieillissement démographique est un phénomène qui prend de plus en plus d'ampleur au Québec depuis quelques années. Selon l'Institut de la statistique du Québec (ISQ), le vieillissement de la structure par âge de la population québécoise est non seulement inéluctable, mais déjà amorcé et s'intensifie depuis 2011. Selon les projections, la part des 20 à 64 ans, qui était de plus de 62 % entre 1986 et 2011, devrait tomber à 54 % d'ici 2031. À l'inverse, la part des 65 ans et plus connaîtra une accélération de sa croissance, passant de 16 % en 2011 à 26 % en 2031 (ISQ, 2012).

Le vieillissement démographique touche également la population active¹. Ainsi, selon la direction de l'analyse et de l'information sur le marché du travail (IMT), le nombre d'emplois occupés par les 45 à 64 ans s'est fortement accru entre 1990 et 2010. La part de ce groupe est passée de 24,3 % à 39,8 %. Quant aux personnes âgées de 15 à 34 ans, la part des emplois qu'elles occupaient est passée de 47,7 % à 36,2 % durant la même période. Cela s'explique par le vieillissement de la population au Québec, mais aussi par l'augmentation de la fréquentation scolaire chez les jeunes (IMT, 2011). Toujours selon l'IMT, les personnes de 65 ans ou plus sont plus nombreuses et plus actives sur le marché du travail depuis le début de la décennie. Cela dit, la proportion que représentent les personnes âgées de 45 à 64 ans au sein de la population en âge de travailler est actuellement à un niveau record et ne devrait plus progresser à l'avenir, faisant ainsi décroître substantiellement le taux d'activité global au Québec comme au Canada (Martel, 2009).

Le vieillissement de la population active québécoise est donc un fait bien réel. Devant l'ampleur de ce phénomène, plusieurs secteurs commencent à connaître une pénurie de main-d'œuvre les conduisant à trouver des solutions pour maintenir la main-d'œuvre vieillissante en emploi ou en attirer davantage. Le secteur du commerce de détail du Québec fait partie de ces secteurs en pénurie.

Portrait du secteur du commerce de détail au Québec

Selon un diagnostic effectué par le comité sectoriel de la main-d'œuvre du commerce de détail, le secteur du commerce de détail emploie 298 845 personnes dans près de 24 000 établissements à travers tout le Québec. C'est un secteur qui se caractérise par une main-d'œuvre jeune (50 % de la main-d'œuvre est dans le

1. Nous définissons la population active comme étant l'ensemble des personnes âgées de 15 ans et plus qui travaillent ou qui sont à la recherche d'un emploi (Martel *et al.*, 2007). Quant au taux d'activité, il est le rapport entre le nombre d'actifs (actifs occupés et chômeurs) et l'ensemble de la population correspondante.

groupe des 15 à 34 ans), féminine (58 %) et où l'emploi à temps partiel est très développé (32,2 %) (Détail Québec, 2012). Le principal enjeu dans ce secteur est le taux de roulement relativement élevé de sa main-d'œuvre. Selon Détail Québec (2012), le taux de roulement global en 2011 se chiffrait à 25 %. Ce taux diffère selon la catégorie d'emploi. Ainsi, il est le plus élevé pour le personnel affecté aux ventes et au service à la clientèle (37 %), mais il est plus faible pour le personnel des achats (11 %) et pour le personnel dirigeant (13 %). Du point de vue des employés, les raisons évoquées pour les départs volontaires sont la faible rémunération et les horaires de travail qui rendent difficile la conciliation entre le travail et la famille. Du point de vue des entreprises, ce taux de roulement a une incidence sur les dépenses en ce qu'il génère des coûts importants en matière de recrutement et de formation.

Ce taux de roulement élevé est maintenant jumelé à une difficulté de recrutement de plus en plus grandissante. Un sondage du comité sectoriel de la main-d'œuvre du commerce de détail montre qu'en 2011, le quart des établissements (26 %) dans le commerce de détail ont éprouvé des difficultés à recruter du personnel de vente et que 18 % ont eu du mal à recruter du personnel de supervision. Ainsi, la pénurie de main-d'œuvre annoncée depuis longtemps se fait maintenant bien sentir dans beaucoup d'entreprises du commerce de détail et il devient de plus en plus difficile de trouver des candidats qualifiés, expérimentés et ayant les qualités personnelles requises (Détail Québec, 2012).

Ces difficultés de recrutement ne sont pas près de se résorber, étant donné la diminution prévue du taux de croissance de la population et des ménages. En effet, le taux de croissance de la population passerait de 4,1 % de 2006 à 2011 à seulement 1,8 %, de 2026 à 2031, et serait particulièrement senti pour la strate d'âge des 15-34 ans. Cette tranche de main-d'œuvre, très employée dans le commerce de détail, connaîtrait dans les cinq prochaines années une baisse approximative de 64 000 personnes, ce qui signifierait un ralentissement de croissance et des difficultés grandissantes de recrutement de main-d'œuvre dans les entreprises de ce secteur (Détail Québec, 2012).

Toutefois, ces dernières années sont marquées par une nouvelle tendance visant à pallier cette difficulté de recrutement et qui consiste en le recrutement des 55 ans et plus. En effet, un peu plus d'une entreprise sur cinq (22 %) a embauché des personnes retraitées ou âgées de 55 ans et plus. Dans les établissements de grande taille (25 employés et plus), ce taux est de 39 %. L'embauche d'une main-d'œuvre expérimentée, souvent qualifiée (par exemple : plombiers ou électriciens retraités) et flexible quant aux horaires de travail devient donc, pour plusieurs entreprises du secteur du commerce de détail, un moyen de combler leurs besoins en effectif (Détail Québec, 2012).

L'exclusion versus la rétention des travailleurs vieillissants

La tendance du recrutement des personnes vieillissantes est récente et vient contrecarrer les pratiques du passé qui consistaient en l'exclusion des travailleurs vieillissants du marché du travail (Lesemann et D'Amours, 2006). En effet, les entreprises québécoises ont pendant longtemps prôné, voire accentué, la tendance à la sortie hâtive des travailleurs âgés du marché du travail, par des programmes de mise à la retraite anticipée ou encore tout simplement par des licenciements. Du côté des politiques publiques québécoises, il n'y a pas ce que l'on pourrait qualifier, comme c'était le cas dans d'autres pays comme la France, d'encouragement formel des pouvoirs publics canadiens et québécois à la sortie précoce des travailleurs vieillissants de leur emploi. Toutefois, le système de protection de revenu à la retraite du Québec, de par sa structure, ses composantes et ses régulations, tend à favoriser davantage que des salariés vieillissants quittent leur emploi plutôt que les retenir (Abouaissa, 2012).

Les facteurs incitatifs à la retraite anticipée se manifestent par des réductions actuarielles de 0,5 % pour chaque mois de retraite anticipée et des exigences de non-emploi pour commencer à recevoir des prestations du Régime des rentes du Québec (RRQ). De plus, l'encouragement du gouvernement à l'épargne privée, que ce soit par des Régimes complémentaires de retraite (RCR) ou des Régimes enregistrés d'épargne-retraite (REER), avec les avantages fiscaux qui la caractérisent, rend la retraite anticipée plus attrayante, car la combinaison de l'épargne privée et publique est plus avantageuse que de demeurer en emploi jusqu'à 65 ans, âge de référence de la retraite. Cela dit, il est important de signaler que tous les travailleurs n'ont pas accès à ces deux régimes. En effet, cette forme d'incitation à la retraite a essentiellement touché des travailleurs de grandes entreprises publiques et privées entre les années 1980 et 1990. De ce fait, en 2002, seulement 42 % des travailleurs québécois avaient accès à un régime de retraite d'entreprise (D'Amours et Lesemann, 2008).

En plus de l'accès aux régimes de retraite et d'invalidité, nous pouvons observer au Québec une tendance au chômage de longue durée des travailleurs âgés. En effet, le chômage de longue durée a longtemps constitué une voie de sortie anticipée du marché du travail pour les travailleurs âgés. Ces derniers se retrouvent sans emploi après la restructuration ou la fermeture de leur entreprise et ont du mal à se faire réembaucher dans un autre emploi à cause de la barrière de l'âge et les différents stéréotypes qu'on leur attribue (D'Amours et Lesemann, 1999). Des programmes d'aide et d'adaptation visant à indemniser des travailleurs âgés ayant été licenciés et n'arrivant pas à retrouver un travail ont été mis en place par les pouvoirs publics. Le dernier en date a été le Programme d'adaptation des travailleurs âgés (PATA) mis en place de 1987 à 1997. Toutefois, ce programme ne comportait pas de mesures de réinsertion des travailleurs âgés dans le marché du travail (D'Amours et Lesemann, 1999). Les mécanismes actuels de prise en charge des travailleurs vieillissants licenciés sont essentiellement l'assurance-chômage et la sécurité du revenu. Aucune

spécificité n'est apportée à ce type de programmes pour distinguer les salariés âgés qui ont plus de difficulté que les autres travailleurs à se réinsérer dans le marché du travail.

Les différentes mesures politiques et organisationnelles évoquées plus haut nous amènent à nous interroger sur les aspirations de ces travailleurs vieillissants que les entreprises et les pouvoirs publics cherchent à mettre à l'écart de la vie professionnelle. En effet, ces pratiques peuvent s'apparenter à de la discrimination en raison de l'âge. Cela dit, les « victimes » de cette discrimination sont dans la plupart des cas consentantes et heureuses du sort qu'on leur réserve. Une étude réalisée en 2005 pour l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (OCRHA) (anciennement appelé ORHRI) a fait ressortir que la grande majorité (69 %) des travailleurs québécois prévoient prendre leur retraite avant l'âge de 65 ans et que 31 % des personnes interrogées envisagent d'être à la retraite entre 55 et 59 ans (OCRHA, 2005). Plusieurs facteurs entrent en compte dans la décision de départ à la retraite (la situation financière, l'âge, l'état de santé, la nature de l'emploi, etc.), mais force est de constater que la situation financière est le facteur le plus influent sur cette décision. Ainsi, l'admissibilité et l'accès à un régime de retraite qui permettraient d'assurer aux salariés un bon revenu après la retraite constituent un élément non négligeable à prendre en compte pour se retirer ou non de la vie active. F. Lesemann et M. D'Amours affirment que « le fait de travailler dans le secteur privé, de travailler à temps partiel ou de ne pas avoir accès à un régime de retraite fait augmenter l'âge projeté de la retraite, tandis que l'éligibilité à un régime de retraite avant 60 ans l'abaisse » (Lesemann et D'Amours, 2006, p. 148). Toutefois, ces auteurs (2008) montrent qu'un nombre croissant de personnes continuent de travailler après l'âge de 65 ans. En se basant sur une synthèse de A. Grenier (2007) et sur l'Enquête sociale générale de 2007 (Statistique Canada, 2008), les deux auteurs concluent qu'il y a un changement chez les travailleurs québécois et canadiens âgés quant à la planification de leur retraite :

L'Enquête sociale générale de Statistique Canada (2007) a étudié la planification de la retraite et les attentes des travailleurs « quasi retraités ». Parmi ceux-ci, 22 % prévoient quitter la population active avant 60 ans, 25 % entre 60 et 64 ans, 25 % à 65 ans et 4 % à 66 ans et plus. Ces données indiquent que les Canadiens de 45 à 59 ans ont « repoussé leurs projets de retraite ». (D'Amours et Lesemann, 2008, p. 168.)

Nous assistons donc de plus en plus à un changement de paradigme. Avec le vieillissement démographique qui se profile, l'intégration et le maintien en emploi des salariés vieillissants semblent constituer la nouvelle tendance que les pouvoirs publics et les entreprises disent vouloir instaurer.

LES PRATIQUES DE MAINTIEN EN EMPLOI: L'INFLUENCE D'UNE MULTITUDE D'ACTEURS

La mise en place du cadre de recherche présenté précédemment met en lumière deux éléments importants. Le premier concerne la problématique du vieillissement de la main-d'œuvre et les modalités de gestion de ce phénomène, tant par les pouvoirs publics que par les entreprises. Le deuxième est la présence de plusieurs d'acteurs (États, entreprises, syndicats, salariés) ayant une influence sur la mise en place des pratiques de gestion des ressources humaines visant le maintien des salariés vieillissants en emploi. Chaque groupe d'acteurs considère le maintien en emploi en fonction de ses propres intérêts, tout en continuant à subir les actions des autres acteurs qui obéissent à une tout autre logique. Cela nous amène donc à nous interroger sur l'influence des acteurs sur l'émergence et la construction des pratiques de maintien en emploi et, en l'occurrence, celles concernant l'aménagement du temps de travail. Nous avons identifié trois niveaux d'analyse : le niveau sociétal (en rapport avec l'État et les organisations syndicales), le niveau de l'entreprise (dirigeants et directeur des ressources humaines de l'organisation) et le niveau local (des travailleurs vieillissants dans l'exercice de leurs fonctions). Le fait d'aborder l'étude avec une approche multi-niveaux nous permet de cerner les différentes conditions qui facilitent ou qui compliquent la mise en place des pratiques de maintien en emploi des seniors dans l'entreprise. Ainsi, nous pensons qu'au-delà des dispositifs légaux incitatifs, ce sont les comportements des acteurs et leurs représentations qui déterminent la mise en œuvre et la diffusion des pratiques au sein de l'organisation. Le jeu de ces acteurs dans le processus de mise en œuvre mérite une attention particulière, en ce qu'il génère des indices sur les raisons de l'émergence et sur le degré d'acceptation de ces pratiques et, de ce fait, sur les raisons de leur succès ou de leur échec.

CADRE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

La théorie de la régulation sociale

Pour conceptualiser notre analyse, nous avons choisi un cadre théorique permettant de rendre compte de la multitude d'acteurs qui sont impliqués dans le processus de création et de mise en place des pratiques d'aménagement du temps de travail dans l'organisation. Ainsi, pour comprendre les interactions des acteurs dans l'entreprise et au niveau local, nous nous sommes intéressée à la théorie de la régulation sociale (désormais TRS) de Jean-Daniel Reynaud (1997). En effet, cette théorie, dont les fondements se basent sur le conflit, la règle et la négociation, permet de comprendre comment s'organisent les acteurs dans leurs interactions mais, également, dans quelle mesure l'intervention de différents types d'acteurs et de régulations influence le processus de construction de règles.

La régulation de contrôle autonome et conjointe (Reynaud, 1988) sont autant de concepts qui nous ont paru utiles pour l'interprétation des interactions menant à l'émergence et à la mise en place des pratiques de rétention de la main-d'œuvre vieillissante. En effet, J.-D. Reynaud considère la règle comme «un principe organisateur» visant à déterminer un comportement (Reynaud, 1988). G. De Terssac ajoute que : «La règle se construit dans un rapport entre des personnes qui prennent l'initiative d'agir, et contribue à structurer leurs relations dans la mesure où, si elle a un auteur, elle a aussi un destinataire qu'elle vise à influencer.» (De Terssac, 2003, p. 24.)

Les règles, selon Reynaud (1997), permettent de mieux distinguer ce que la tradition sociologique désigne comme le système formel et le système informel dans l'organisation :

Le formel ou l'officiel, c'est ce qui est écrit dans les règlements intérieurs ou dans les codes, ou dans les définitions des postes. C'est ce que dit la direction, ce sont les principes qu'elle affiche. L'informel, ce sont les relations réelles que découvre l'observateur soigneux de la vie de l'atelier ou du bureau quand il a eu le temps et la patience de rechercher ce qui se fait vraiment derrière les fictions officielles (Reynaud, 1997, p. 108).

Pour J.-D. Reynaud (1997), ces deux systèmes (formel et informel) sont deux régulations différentes, mais qui ne s'opposent pas, car elles ont une même finalité. Ce même auteur différencie alors deux types de règles : «les règles qui viennent de la direction, qui descendent du sommet vers la base (nous les appellerons règles de contrôle) et celles qui sont produites, dans l'entreprise, par les groupes d'exécutants eux-mêmes (nous les appellerons règles autonomes)» (Reynaud, 1988, p. 6).

Ces deux règles coexistent dans l'organisation et sont considérées comme complémentaires. La régulation dans une organisation est donc, selon J.-D. Reynaud, la rencontre de ces deux sources de régulation qui ont une légitimité et un pouvoir différents. Pourtant, elles sont toutes les deux rationnelles et expriment les stratégies des acteurs pour atteindre leurs buts. La seule différence que l'on peut faire pour distinguer la régulation de contrôle de la régulation autonome concerne la relation spécifique au pouvoir, «celle qui s'établit entre un groupe et ceux qui veulent la régler de l'extérieur» (Reynaud, 1988, p. 11). Dans une organisation, la régulation de contrôle est reconnaissable dans les relations hiérarchiques. Cela dit, la suppression de ces dernières ne veut pas dire suppression du rapport entre les deux types de régulation. Quant à la régulation autonome, J.-D. Reynaud observe qu'elle «n'est pas le fruit d'une ingéniosité que les dirigeants auraient sottement méconnue. Elle est une stratégie en réponse à leurs efforts de contrôle et elle conquiert des positions de pouvoir contre ce contrôle.» (Reynaud, 1988, p. 12.)

La confrontation de la régulation de contrôle et la régulation autonome peut donner lieu à une régulation conjointe. Pour qu'il y ait régulation conjointe, la présence d'un conflit ouvert portant sur l'application de la règle ou sur sa

constitution est obligatoire. C'est ce conflit qui permet la formulation des revendications. Le conflit suppose donc de définir de manière mutuelle, commune et acceptable ce qui en est l'enjeu. La négociation permet ainsi de montrer ou de produire des points de convergences dans les attentes mutuelles, tandis que la régulation conjointe permet de trouver une solution au conflit (Reynaud, 1997). Ainsi, la confrontation entre régulation de contrôle et régulation autonome aboutit à l'arrivée à un compromis, représentant la règle effective. Le compromis est donc un ensemble de règles acceptables par les deux parties et suffisamment explicites pour constituer un cadre de référence favorisant l'action concertée. Le compromis résulte de la confrontation de différentes rationalités d'acteurs. Il se fonde sur l'acceptation de concessions réciproques nécessaires à la construction d'un accord, permettant d'aboutir à une solution mieux adaptée pour les deux parties. Le compromis joue ainsi un rôle correcteur d'ajustement. Il est au cœur de l'activité de régulation.

Dans notre travail de recherche, nous nous intéressons à l'émergence et à la construction des pratiques de rétention de la main-d'œuvre âgée dans les organisations. Cela revient à nous intéresser à la construction de nouvelles règles organisationnelles et à distinguer les régulations de contrôle, les régulations autonomes et les régulations conjointes.

Sur les bases de la théorie de la régulation sociale, G. De Terssac et N. Lompré (2002) affirment qu'il existe deux raisons qui se combinent pour inventer et mettre au point de nouvelles dispositions dans l'entreprise :

- un événement extérieur, par exemple, une décision de la direction générale ou bien un mouvement social qui impose de réviser les dispositifs existants ou d'en introduire de nouveaux : rentrent dans ce cadre tous les accords et toutes les décisions touchant la structure de l'entreprise ou son fonctionnement ;
- un déficit de règles, par exemple de coordination ou de communication, qui donne lieu à la mise en place d'une conduite par projet, ou la volonté d'exploiter les sources de l'efficacité organisationnelle comme, par exemple, les savoirs en acte ou les savoir-faire. (De Terssac et Lompré, 2002, p. 248.)

Pour découvrir les acteurs et les processus menant à la réussite d'une démarche de création de règles et analyser les enjeux du compromis produit par ces nouvelles règles, G. De Terssac et N. Lompré distinguent deux concepts de régulation : la régulation « froide » et la régulation « chaude » :

La régulation froide qui renvoie à une certaine institutionnalisation des règles qui sont des accords généraux, un cadre pour l'action formé de métarègles, et la régulation chaude qui renvoie à une confrontation permanente à propos de la définition de règles d'organisation pertinentes pour la réalisation d'un travail donné. (De Terssac et Lompré, 2002, p. 249).

Le concept de régulation nous permet donc d'appréhender l'organisation comme un lieu de rencontre de différents acteurs. L'interaction de ces acteurs donne naissance à des règles. Les concepts de régulation froide-chaude

apparentés aux régulations de contrôle ou conjointe-autonome permettent une meilleure assimilation de ces différentes interactions. C'est pour cette raison que nous avons choisi de mobiliser ces concepts pour mener à bien notre étude.

Méthodologie

Notre volonté de mener une investigation en profondeur permettant de cerner les pratiques de rétention à travers les interactions des différents acteurs impliqués justifie le recours à l'étude de cas multiples comme méthodologie de recherche. En effet, plusieurs auteurs (Whitfield et Strauss, 1998; Yin, 2009) privilégient cette méthode dans le cadre d'une stratégie de recherche visant à étudier un ou plusieurs phénomènes sociaux, car elle a pour but de comprendre ou d'expliquer les phénomènes en les plaçant dans un contexte large. Pour le déroulement de la recherche, nous nous sommes inspirée des travaux de K. Eisenhardt (1989) qui permettent la construction d'une théorie à partir d'études de cas. Cette approche est la synthèse de travaux sur les méthodes qualitatives (Miles et Huberman, 1984), de la recherche sur l'étude de cas et des approches de la théorie enracinée (*grounded theory*) (Glaser et Strauss, 1967). Le protocole d'Eisenhardt (1989) comporte neuf phases: la préparation en amont, la sélection des cas, la conception des instruments de collecte de données, l'entrée dans le terrain, l'analyse des interactions dans chaque cas (intra), la comparaison des cas (inter), le retour sur la littérature et la conclusion de l'étude.

Le terrain de recherche a été une grande entreprise du secteur du commerce de détail au Québec. Pour analyser le niveau de l'entreprise, nous avons eu accès au siège social où nous avons pu interroger les responsables des ressources humaines. Nous avons également rencontré des représentants des syndicats nationaux qui nous ont été référés par les participants du siège social. Au niveau local, nous avons choisi d'étudier trois magasins (D, E et F) appartenant à l'entreprise. Nous avons pu y rencontrer les directeurs de magasins ainsi que des salariés affectés à la vente et au service à la clientèle, âgés de plus de 50 ans. Pour le niveau sociétal, nous nous sommes essentiellement basée sur une revue de la littérature portant sur les politiques publiques québécoises sur la question de l'emploi des seniors ainsi que sur l'analyse de documents traitant du même sujet. La triangulation ayant été rendue possible par une multiplicité de sources de collecte de données apportant une justification plus forte du construit et des hypothèses (Eisenhardt, 1989), nous avons privilégié plusieurs méthodes de collecte de données qualitatives: des entrevues semi-directives (20 entrevues au niveau de l'entreprise et au niveau local), de l'observation (non participante), de l'analyse documentaire et la tenue d'un journal de bord tout au long de l'étude de cas.

LES PRATIQUES D'AMÉNAGEMENT DU TEMPS DE TRAVAIL

Dans cette partie, nous exposerons uniquement les résultats du niveau local portant sur les pratiques d'aménagement du temps de travail destinées à la rétention de la main-d'œuvre vieillissante.

Recension des pratiques existantes

Pratique formelle: la « semaine de 4 jours » pour les 60 ans et plus

Un seul magasin (magasin D) sur les trois étudiés adopte une mesure spécifiquement destinée à ses salariés réguliers² de 60 ans et plus. Cette mesure s'appelle la « semaine de 4 jours ». Cette pratique confère aux salariés un statut communément appelé le statut de « préretraité » parmi les employés du magasin. Bien entendu, cela n'a rien à voir avec un quelconque dispositif de préretraite visant à mettre à l'écart les salariés vieillissants. « Préretraité », dans ce magasin, désigne un salarié de 60 ans ou plus, qui a 10 ans d'ancienneté dans l'entreprise et qui bénéficie de la « semaine de 4 jours ».

Selon la convention collective, un salarié régulier peut présenter une demande pour réduire sa semaine normale de travail de 40 heures à 32 heures réparties sur 4 jours de 8 heures, du lundi au dimanche suivant. Seuls les salariés réguliers de 60 ans et plus qui ont une ancienneté de 10 ans dans les magasins de cette chaîne de quincaillerie sont admissibles à cette mesure. Les salariés à temps partiel et occasionnels n'y ont pas droit, et ce, quels que soient leur âge et leur ancienneté dans l'entreprise.

Les salariés réguliers de 60 ans et plus visés peuvent se prévaloir de cette mesure sur une base annuelle ou semi-annuelle avec une limite d'une personne par département (quel que soit le nombre de personnes dans le département). Ainsi, tous les ans ou tous les six mois, le salarié bénéficiant de la « semaine de 4 jours » est dans l'obligation de renouveler, durant une période déterminée, sa demande auprès du directeur du magasin. Cette demande peut alors être acceptée ou refusée dans le cas où une autre personne dans le même département réunirait toutes les conditions et voudrait se prévaloir de la même mesure. Dans ce cas, le salarié doit céder sa place à son collègue et attendre l'année suivante ou le semestre suivant pour faire à nouveau sa demande.

Le fait de bénéficier de la « semaine de 4 jours » permet au salarié de conserver son statut d'employé régulier, de continuer d'accumuler son ancienneté et d'avoir droit à toutes les dispositions prévues par la convention

2. Dans les magasins étudiés, les travailleurs ont trois statuts: salariés réguliers, salariés à temps partiel et salariés occasionnels. Les salariés réguliers ont des avantages en termes de salaire, d'assurance maladie et de jours de congé, que les travailleurs ayant les autres statuts ont au *pro rata* des heures travaillées.

collective. Cela dit, les avantages monétaires sont au *prorata* du temps travaillé. Ainsi, les congés fériés, les congés sociaux et les 40 heures de crédit d'absence occasionnelles sont payés à 80 % pour chaque journée (au lieu de 100 % pour les réguliers ne bénéficiant pas du programme).

La réduction d'heures de travail grâce au programme de « la semaine de 4 jours » entraîne une baisse de salaire d'environ 20 %. Pour pallier ce manque, les salariés bénéficiant de ce programme font une demande de versement de la rente de retraite à la Régie des rentes du Québec (RRQ). En effet, les salariés ayant cotisé à la RRQ et ayant atteint 60 ans ont le droit de retirer une partie de leur rente à partir de cet âge, à condition d'avoir réduit leur temps de travail en vue de la retraite et que le salaire qui en résulte soit réduit d'au moins 20 %. La combinaison de la « semaine de 4 jours » et de la rente de retraite permet aux salariés réguliers de 60 ans et plus de continuer de travailler moins d'heures tout en maintenant le même niveau de revenu.

Il convient de noter que ce magasin est le seul parmi les magasins étudiés à avoir inclus une clause d'âge dans la convention collective pour baliser l'accès à la « semaine de 4 jours » aux salariés plus âgés et plus anciens uniquement. Dans les autres magasins, les syndicats mettent un point d'honneur à respecter la clause de non-discrimination de la convention collective. Pourtant, le magasin D dispose également d'une clause où il est mentionné l'interdiction de toute forme de discrimination, y compris celle liée à l'âge. Mais cela ne semble pas présenter de problèmes quant à réserver cette pratique aux salariés de 60 ans et plus ayant 10 ans d'ancienneté au sein du Groupe. Cette différence de vision s'explique par le fait que la convention conclue dans le magasin D a été négociée par un syndicat différent de celui qui représente les salariés des deux autres magasins.

Pratique formelle: L'aménagement horaire pour les salariés de toute catégorie d'âge

Les conventions collectives des magasins E et F n'offrent pas de pratiques d'aménagement du temps de travail spécifiques aux salariés de 50 ans et plus. La cause de cette absence de pratiques vient du fait que le syndicat de ces deux magasins considère que toute clause d'âge dans la convention collective est considérée comme discriminatoire. Ainsi, officiellement, il n'existe aucune pratique de maintien en emploi spécifique aux salariés de 50 ans et plus, dans ces magasins. Cela dit, les employés ont la possibilité de réduire leur semaine normale de travail à 32 heures réparties sur quatre jours de huit heures du dimanche au samedi suivant. Cette pratique est accessible à tous les salariés réguliers, quel que soit leur âge ou leur ancienneté dans l'entreprise. Les salariés réguliers peuvent se prévaloir de ce programme sur une base annuelle ou semi-annuelle. Par contre, la limite d'admissibilité à l'horaire réduit est en fonction du nombre d'employés par département. Comme dans le magasin D, les salariés bénéficiant de cet aménagement horaire que l'on appelle également la « semaine de 4 jours » dans la convention collective (plus communément

appelée le « 32 heures par semaine » parmi les salariés) ont les mêmes avantages que ceux qui bénéficient de la « semaine de 4 jours ». Les employés de 60 ans et plus peuvent compenser la baisse de salaire liée à la baisse d'heures travaillées en retirant une partie des rentes du Régime des rentes du Québec.

Pratique informelle: l'aménagement horaire avec des congés sans solde

Nous avons découvert au cours de nos entrevues qu'il existe une pratique informelle qui permet aux employés vieillissants d'obtenir le « 32 heures par semaine » même s'ils n'y ont plus droit (c'est-à-dire quand un autre salarié régulier du département en a fait la demande). En effet, il s'agit de prendre une journée de congé par semaine tout au long de l'année. Cette journée peut être prise sur les congés mobiles, fériés ou les crédits d'absence occasionnelle. Quand tous ces congés sont épuisés, les salariés prennent des jours de congé sans solde. Cette pratique est inexistante dans le magasin D, d'usage dans le magasin E et peut être tolérée dans le magasin F.

Le fait d'autoriser les salariés à prendre des congés pour travailler 32 heures par semaine tout au long de l'année est pratiqué dans le magasin E. Cela dit, lors de notre entrevue avec la direction, personne n'a mentionné cette possibilité d'aménagement horaire qui se fait pour ceux qui souhaitent se prévaloir du « 32 heures par semaine », mais qui, pour des raisons de limitation par département, ne peuvent y accéder. Pourtant, c'est la direction qui ouvre cette possibilité pour les salariés vieillissants souhaitant se maintenir en emploi.

La direction du magasin F ne semble pas très favorable à l'aménagement informel des salariés vieillissants qui souhaitent avoir le « 32 heures par semaine » alors qu'ils n'y ont pas formellement droit, en vertu de la convention collective. Le directeur mentionne, en outre, qu'il n'y aurait pas de refus de congés sans solde hors des périodes de fort achalandage (du 15 avril au 31 août), à condition que les opérations soient assurées par d'autres employés disponibles pour les journées demandées.

La différence est donc notable entre le magasin E, où la direction suggère parfois la prise de congés sans solde pour accommoder les employés vieillissants souhaitant se maintenir au « 32 heures par semaine » et le magasin F, où cette possibilité n'est pas offerte par la direction, mais peut être tolérée à certaines périodes.

Impact sur la décision de maintien en emploi

L'aménagement horaire permet aux salariés qui en bénéficient d'avoir plus de repos. Cela leur permet d'être plus frais et plus efficaces. Cela dit, pour certains, les conséquences sur le travail quotidien ne semblent pas être majeures, du fait que les employés vieillissants semblent s'être habitués à leurs conditions

de travail (la station debout, le port de charges lourdes, les horaires décalés, le travail de fin de semaine, etc.). Par contre, pour beaucoup d'employés vieillissants rencontrés, le fait de pouvoir bénéficier d'un aménagement horaire a un effet sur la décision de maintien en emploi. Pour certains, le retour à un horaire régulier de 40 heures par semaine reviendrait à quitter l'emploi actuel, pour un autre, cela autoriserait une réduction du temps de travail.

L'aménagement horaire influence donc la décision de prolonger la vie professionnelle. Pour les salariés vieillissants rencontrés, ne plus pouvoir en bénéficier risque de précipiter leur départ de l'entreprise, sans pour autant quitter définitivement le marché du travail. Cela dit, certains salariés n'excluent pas le fait de revenir à 40 heures par semaine, mais seulement de manière ponctuelle, en cas d'urgence.

Nous pensons donc qu'une fois que les employés ont bénéficié de l'aménagement horaire, la décision de retourner à une semaine de travail normale semble quasiment impossible. Par ailleurs, le fait de limiter la « semaine de 4 jours » ou le « 32 heures par semaine » à une ou deux personnes par département ne donne aucune garantie à certains salariés de toujours continuer de bénéficier de cet accommodement. Cela a parfois comme conséquence de faire hésiter les personnes à demander de bénéficier de cette pratique. De ce fait, il appert qu'il existe une certaine forme de précarité dans l'attribution de l'aménagement horaire, dans le sens où les employés ne sont jamais sûrs de pouvoir continuer à en bénéficier jusqu'à ce qu'ils décident de quitter le marché du travail. Cela est dû à l'absence de pratiques spécifiques pour les employés vieillissants dans certaines conventions collectives. Cette situation crée une forme d'incertitude chaque année chez les salariés vieillissants sur la possibilité de leur maintien en emploi pour l'année qui suit.

Nous avons également rencontré certains salariés qui, bien que satisfaits de bénéficier de la « semaine de 4 jours », ne voyaient pas d'inconvénients à retourner au travail de 40 heures par semaine. D'autres disaient que si l'employeur décidait de leur retirer l'aménagement horaire, ils demanderaient de leur propre chef la diminution de leurs heures de travail, quitte à passer à un statut d'employé occasionnel. Pour ces salariés, nous avons décelé une envie de se maintenir en emploi quelles que soient les conditions. Les pratiques d'aménagements du temps de travail constituent certes un avantage important pour eux et pour leurs conditions de travail, mais l'absence d'aménagement n'altère en aucun cas leur décision de maintien en emploi.

CONCLUSION

L'émergence des pratiques (formelles et informelles) de maintien en emploi des travailleurs vieillissants dans les magasins est due à la régulation de contrôle du gouvernement. En effet, la régulation sociétale (non coercitive) qui permet le retrait des rentes à partir de 60 ans comme compensation d'une réduction

du temps de travail a largement inspiré la pratique d'aménagement du temps de travail appliquée dans les magasins. Les responsables de l'entreprise ainsi que les directeurs des magasins et les délégués syndicaux ont trouvé dans cette régulation le moyen de répondre aux demandes de flexibilité des travailleurs seniors et ont décidé conjointement de l'intégrer dans les conventions collectives des magasins. Toutefois, c'est dans les magasins que les règles se créent et se construisent, grâce à une régulation conjointe entre les acteurs du niveau local, en présence des acteurs du niveau de l'entreprise, en vue de la mise en place d'une convention collective propre à chaque établissement. La diversité des acteurs dans les magasins crée une multiplicité de règles et de conventions, rendant ainsi difficile l'homogénéisation des pratiques de maintien en emploi dans l'entreprise. Ainsi, même si la convention collective est de rigueur dans tous les magasins, la régulation locale diffère d'un magasin à l'autre selon le type de syndicat, le type de règles qui figurent dans la convention et aussi de la présence d'une régulation chaude dans les magasins, qui dépend de la volonté du directeur du magasin à accommoder les travailleurs en dehors des règles de la convention. En effet, la régulation chaude issue de la confrontation des acteurs permet la mise en place de pratiques informelles jouant un rôle tout aussi important que les pratiques formelles.

La régulation des acteurs dans les magasins, qu'elle soit froide (règles de la convention collective) ou chaude (règles issues de l'interaction quotidienne), joue un rôle important dans la construction des pratiques au sein de l'entreprise. En effet, le respect de la convention collective et la possibilité de convenir de pratiques informelles avec la direction des magasins permettent, dans certains cas, l'assimilation et la mise en place de pratiques ayant un impact direct sur la décision de rester en emploi. Cela dit, l'obligation financière reste tout de même un facteur important dans cette décision, même si la plupart des employés donnent d'autres raisons les incitant au maintien en emploi (la volonté de garder le contact, l'ennui de la retraite, etc.)

Les pratiques d'aménagement du temps de travail, à travers une régulation froide ou chaude, semblent influencer la décision du maintien en emploi des travailleurs vieillissants. Ainsi, cette décision n'est pas tributaire du seul fait de la mise en place de ces pratiques. Nous pensons que la régulation sociétale joue également un rôle non négligeable dans cette décision. En effet, les pouvoirs publics québécois n'ont pas de politiques coercitives (lois et règles) pour imposer le maintien en emploi des salariés vieillissants. Cela dit, la précarité financière qui s'impose à ces derniers, surtout quand l'employeur n'offre pas de régimes complémentaires de rentes, contraint d'une certaine façon les employés seniors à se maintenir jusqu'à l'âge de l'accès à une rente pleine (65 ans) et parfois même au-delà de cet âge.

BIBLIOGRAPHIE

- ABOUAISSA, S. (2012). «L'émergence et la construction des pratiques de maintien en emploi des salariés vieillissants dans le secteur du commerce de détail. Étude comparative France-Québec», Thèse de doctorat, Université Laval en cotutelle avec l'Université Jean-Moulin Lyon 3.
- D'AMOURS, M. et F. LESEMANN (2008). «La fabrique du travail "post-retraite": interdépendances entre vieillissement, emploi et retraite au Canada», *Revue de l'Institut de sociologie*, n^{os} 1-4, p. 165-185.
- D'AMOURS, M. et F. LESEMANN avec la collaboration de S. CRESPO et J. BEAUSOLEIL (1999). *La sortie anticipée d'activité des travailleurs et travailleuses de 45 à 64 ans. Cadre d'analyse et principaux résultats (document synthèse)*, présenté au Comité aviseur d'Emploi-Québec sur les travailleurs de 45 ans et plus, Montréal, INRS, Culture et Société, <<http://www.transpol.org>>, consulté le 1^{er} février 2013.
- DE TERSSAC, G. (2003) (dir.). *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*, Paris, Éditions La Découverte.
- DE TERSSAC, G. et N. LOMPRÉ (2002). «Pratiques organisationnelles dans les ensembles productifs: essai d'interprétation», dans G. de Terssac (dir.), *Le travail: une aventure collective*, Toulouse, Octares éditions, p. 237-250.
- DÉTAIL QUÉBEC (2012). *Diagnostic sectoriel de la main-d'œuvre du commerce de détail au Québec 2012-2015*, Rapport final, août 2012, <<http://diagnostic.detailquebec.com/>>, consulté le 1^{er} février 2013.
- EISENHARDT, K. (1989). «Building theories from case study research», *Academy of Management Review*, vol. 14, n^o 4, p. 532-550.
- GLASER, B. et A. STRAUSS (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies of Qualitative Research*, Londres, Wiedenfeld and Nicholson.
- GRENIER, A. (2007). «Les changements démographiques et le marché du travail: d'hier à aujourd'hui... et à demain», dans D.-G. Tremblay (dir.), *D'une culture de retraite vers un nouveau management des âges et des temps sociaux*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 47-64.
- INFORMATION SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL (IMT) (2011). *Les chiffres clés de l'emploi au Québec. Édition 2011*, <<http://emploi.quebec.net>>, consulté le 1^{er} février 2013.
- INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC (2012). *Le bilan démographique du Québec*, édition 2012, décembre 2012, <<http://www.stat.gouv.qc.ca>>, consulté le 1^{er} février 2013.
- LESEMANN, F. et M. D'AMOURS (2006). *Vieillesse au travail, emplois et retraites*, Montréal, Éditions Saint-Martin.
- MARTEL, L. (2009). «Vieillesse de la main-d'œuvre du Québec au cours des 25 prochaines années», Présentation au colloque IRSST – Le vieillissement de la main-d'œuvre et la SST, 27 octobre, <<http://www.irsst.qc.ca>>, consulté le 1^{er} février 2013.

- MARTEL, L., E. CARON-MALENFANT, S. VÉZINA et A. BÉLANGER (2007). «Projections de la population active au Canada, 2006-2031», *L'observateur économique canadien*, Statistique Canada, juin, <<http://www.statcan.gc.ca>>, consulté le 1^{er} février 2013.
- MILES, M. et A. M. HUBERMAN (1984). *Qualitative Data Analysis*, Beverly Hills, Sage Publications.
- ORDRE DES CONSEILLERS EN RESSOURCES HUMAINES AGRÉÉS (OCRHA) (2005). «La retraite : rapport final», Portail de l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec, 6 septembre, <<http://www.portailrh.org>>, consulté le 1^{er} février 2013.
- REYNAUD, J.-D. (1997). *Les règles du jeu : L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin.
- REYNAUD, J.-D. (1988). «Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome», *Revue française de sociologie*, vol. 29, n° 1, p. 5-18.
- STATISTIQUE CANADA (2008). «Les quasi-retraités sont définis en tant que Canadiens de 45 à 59 ans non retraités», *Planification de retraite et attente des travailleurs plus âgés*, Rapport de l'Enquête sociale générale de 2007, Ottawa, Statistique Canada, n° 11-008-X, septembre.
- WHITFIELD, K. et G. STRAUSS (1998). *Researching the World of Work: Strategies and Methods in Studying Industrial Relations*, Ithaca, ILR Press.
- YIN, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*, Thousand Oaks, Sage Publications.

Des aménagements de temps de travail pour garder les cadres expérimentés en emploi ? Vers une redéfinition du concept de la retraite

Diane-Gabrielle Tremblay et Fedwa Jebli

Au cours des dernières années, on a beaucoup débattu de l'âge de la retraite au Québec, comme dans nombre d'autres pays industrialisés, notamment en Europe. Dans plusieurs pays européens, on craint de ne plus pouvoir financer les retraites. En France, par exemple, la question de l'allongement du temps de la retraite est d'actualité, notamment en ce qui concerne le financement du régime de la retraite devenu de plus en plus difficile (Aouici *et al.*, 2008). Plusieurs travaux ont été consacrés aux aspirations en matière de fin de carrière et de départ précoce à la retraite et à leurs enjeux (Barallon *et al.*, 2010; Blanchet et Debrand, 2007); notre recherche s'intéresse plutôt aux facteurs favorisant le maintien en emploi des employés et des cadres âgés, cela en tenant compte de la spécificité de cette tranche de la population. L'objectif de notre étude est ainsi de proposer une représentation différente de la fin de carrière et de la retraite. Celle-ci n'est plus synonyme d'une rupture avec la vie active, mais plutôt une manière de composer entre une vie professionnelle active et l'arrêt du travail.

Notre étude part d'une analyse du contexte québécois qui est différent du contexte européen, notamment français, entre autres parce que les régimes de retraite d'entreprises y prennent plus de place. Cela joue sur les aspirations en matière de retraite, le premier pilier (l'État) étant moins important qu'en Europe, en raison justement de l'importance du régime de retraite de l'employeur (deuxième pilier de la retraite). Au Québec, la situation liée au financement de la retraite ne semble pas être aussi dramatique qu'en Europe,

selon les chiffres des actuaires, dont ceux de la société Mercer¹. Pour notre part, il nous semble par ailleurs que le débat ne doit pas se centrer sur les régimes de retraite comme tels, mais bien sur la manière d'assurer l'activité des travailleurs de 60 ans et plus qui souhaitent continuer de travailler. En effet, il ne s'agit pas d'imposer une retraite plus tardive, comme tentent de le faire certaines politiques récentes visant à n'offrir une pleine pension qu'à compter de 67 ans. En effet, en mars 2012, le gouvernement canadien a reporté l'âge auquel on reçoit des prestations normales de retraite à 67 ans pour les personnes nées après le 31 mars 1953 et celles qui travailleront après 65 ans se verront offrir des prestations plus élevées. Pourtant, aucun pays ne semble avoir obtenu de bons résultats en termes de hausse de participation des travailleurs expérimentés grâce à ce genre de mesure qui déplace l'âge auquel on reçoit de pleines prestations (voir Guillemard, 2010); au contraire, cela peut simplement contribuer à rendre plus pauvres certains groupes, qui ne peuvent plus travailler, pour des raisons de santé, de maladie ou autre.

Par contre, compte tenu du déclin démographique et des pénuries de main-d'œuvre déjà observées dans certains secteurs ou certaines entreprises, mais surtout en raison du fait que l'on vit de plus en plus longtemps en santé et que nombre de retraités n'ont souvent pas les moyens financiers dont ils auraient besoin pour profiter d'une retraite agréable, il semble bien qu'il faille tenter d'accroître le taux d'activité des travailleurs vieillissants, du moins pour ceux qui le souhaitent (Tremblay, 2010, 2007).

Préoccupé par les risques de sous-financement des retraites ainsi que par les possibles pénuries de main-d'œuvre, le gouvernement du Québec a mené au début de 2012 une consultation sur les moyens d'augmenter la participation au marché du travail des 55 et plus. En fait, il faudrait surtout s'intéresser aux 59-65 ans, car c'est en effet à 58 ans que beaucoup de travailleurs quittent le secteur public, et beaucoup quittent leur emploi à compter de 60 ans dans le privé. On observe ainsi que les employés laissent le travail vers l'âge de 61 ans dans les grandes entreprises privées offrant un régime complémentaire alors que, pour leur part, les travailleurs indépendants restent au travail jusqu'à 65 ans.

LES ENJEUX DE FIN DE CARRIÈRE: TRAVAIL OU RETRAITE ?

La recherche a été orientée par la problématique suivante : comment faire pour décaler le départ à la retraite dans divers milieux de travail, publics et privés, sans imposer des lois repoussant l'âge de la retraite, des mesures majoritairement

1. Ainsi, dans un article du 3 février 2012, Michel St-Germain, associé au cabinet Mercer indique : « Il est normal de débattre de l'âge de la retraite, parce que les gens vivent plus longtemps, mais, au Canada, il n'y a ni crise ni urgence. » Cité par Louis Tanguay, *Le Soleil*, qui ajoute : « En marge d'une présentation à des gestionnaires de Québec sur les perspectives 2012 des régimes de retraite, hier, le spécialiste a rappelé qu'ici, les prestations aux aînés sont bien gérées comparativement à d'autres pays qui font face à un désastre. »

impopulaires et dont les effets positifs ne sont pas encore démontrés? Ainsi, nous nous sommes penchées sur les solutions alternatives que les organisations pourraient proposer pour prolonger la vie professionnelle de leurs ressources, cela en comparant les discours gouvernementaux sur le prolongement de l'âge de la retraite avec les réponses récoltées auprès d'une population de cadres fonctionnant dans un contexte de travail concurrentiel, stressant et qui connaît des mutations permanentes.

Notre étude s'inscrit dans un courant de recherche nord-américain, qui prend de plus en plus d'importance, et qui vise à réfléchir sur la diversité des formes possibles de fin de carrière et, surtout, à développer des formules d'aménagement propres aux *old workers*. J.-K. Siegenthaler et A.-M. Brenner (2000) ont montré que les travailleurs âgés américains préfèrent un départ graduel à la retraite plutôt qu'un passage brusque à l'inactivité professionnelle, une possibilité pourtant encore ignorée par les entreprises américaines. P.-J. Purcell (2000) fait le même type de constat et avance que l'on observe de plus en plus la mise en place d'une étape de transition destinée aux travailleurs vieillissants avant leur passage « définitif » à la retraite, notamment aux États-Unis. Nous avons voulu voir si c'était également le cas au Québec et si les entreprises tenaient compte de ces aspirations.

Sur le plan des prestations de retraite, des dispositions ont été prises au Québec pour tenter de décaler l'âge de départ. La Régie des rentes n'impose pas un âge précis de départ à la retraite ou d'âge unique pour recevoir la rente. Au contraire, on peut demander la rente entre 60 et 70 ans, et l'on reçoit une bonification qui sera amplifiée par les changements annoncés par le gouvernement du Québec, dans la foulée du gouvernement canadien (réduction de prestations si l'on quitte le travail avant 65 ans et amélioration des prestations si l'on reste au travail au-delà de 65 ans).

Alors que plusieurs proposent le report de l'âge auquel on reçoit des prestations normales de retraite, ou encore la baisse des prestations de retraite pour rééquilibrer les comptes, d'autres données (dont celles de Guillemard, 2010, et celles de Mercer, citées en note 1) indiquent que le report de l'âge de la retraite, ou des prestations normales de retraite, ne permet pas d'accroître l'activité, et que cela ne mène en fait qu'à un appauvrissement des retraités, et pas du tout à un maintien en emploi.

Pourtant, certains travaux indiquent que c'est dans l'aménagement du temps de travail en fin de carrière (réduction ou modification des horaires, semaine de 4 jours, semaine de 5 jours comprimée en 4 jours), ou encore du côté du télétravail (réduction des temps de déplacement et donc effet positif aussi sur la pollution et les embouteillages) qu'une vraie solution pourrait se trouver (Guillemard, 2010). Certaines recherches indiquent en effet que des salariés seraient disposés à rester en emploi s'ils pouvaient bénéficier d'un aménagement de leur temps de travail, ou encore s'ils pouvaient faire un autre

type de travail, notamment du mentorat et de la formation des plus jeunes qui entrent dans l'organisation (Tremblay et Genin, 2010; Siegenthaler et Brenner, 2000). Ce sont ces aspects que nous cherchons à analyser dans cet article.

Peu d'études ont été menées sur l'intérêt pour de tels dispositifs, et les quelques recherches réalisées ont surtout porté sur les ouvriers et employés, qui préfèrent souvent une retraite hâtive à un maintien en emploi dans les mêmes conditions de travail (Tremblay, 2010). Nous avons donc voulu vérifier ce qui pourrait intéresser les cadres à rester en emploi, car nombre d'entreprises craignent de manquer de cadres dans les prochaines décennies et cherchent à les maintenir en emploi, le temps de préparer la relève. C'est donc en lien avec cette problématique que nous avons réalisé une recherche sur les fins de carrière des cadres et les éléments qui pourraient les inciter à rester plus longtemps sur le marché du travail, plutôt que de prendre leur retraite.

Avant de développer ces aspects, il convient de présenter quelques éléments clés sur l'âge de la retraite pour contextualiser les efforts du Québec et du Canada en ce sens. Ensuite, nous présenterons des éléments sur la catégorie professionnelle des cadres pour mieux comprendre les particularités de leur travail qui pourraient influencer sur leurs aspirations en fin de carrière.

JUSQU'À QUAND RESTE-T-ON EN EMPLOI?

Nous avons indiqué plus haut que la proposition du report à 67 ans de l'âge des prestations normales de retraite n'aurait vraisemblablement pas plus d'effet au Québec qu'elle n'en a eu ailleurs, et qu'il y aurait plutôt un appauvrissement de certains retraités, alors que la situation financière de plusieurs laisse déjà à désirer (Tremblay, 2010). Cependant, il faut aussi rappeler que sur le plan de l'activité des travailleurs vieillissants ou expérimentés, le Canada et le Québec ne sont pas dans la pire situation comparativement à d'autres pays industrialisés. En effet, des pays comme la Belgique et la France présentent des taux d'activité plus faibles, et les taux d'activité des femmes vieillissantes sont encore plus faibles en Belgique et en France comparativement au Québec (Tremblay, 2010).

Ainsi, si l'on tient compte des études faites en Europe sur cette question, on constate que le report de l'âge de la retraite est une fausse solution. Par contre, la Finlande est un des rares pays à avoir réussi à augmenter fortement le taux de ses travailleurs plus âgés actifs, et elle l'aurait réalisé grâce à une campagne visant à mettre l'accent sur l'expérience et les connaissances des travailleurs vieillissants. Elle a ainsi réussi à faire remonter le taux d'activité de ce groupe, alors que la France, qui a par ailleurs durci les conditions d'admission à la retraite, ne semble pas bien réussir (voir Guillemard, 2007, 2010; tableau 1).

Il est difficile d'avoir des statistiques parfaitement comparables entre les pays et encore davantage de les obtenir sur plusieurs années, mais les données d'Eurostat (tableau 1) permettent de disposer de quelques éléments de comparaison.

TABEAU 1
Évolution du taux d'emploi des 55-64 ans : divers pays européens et Japon

	1996	1998	2000	2002	2004	2005	2007	2008	2009	2010	Var %
Allemagne	37,9	37,7	37,4	38,4	41,4	45,4	51,5	53,8	56,2	57,7	52,6
Belgique	21,9	22,5	25,0	25,8	30,1	31,8	34,4	34,5	35,3	37,3	60,1
Danemark	49,1	50,4	54,6	57,3	60,3	59,5	58,6	57,0	57,5	57,6	17,3
Espagne	33,2	35,3	36,8	39,7	41,3	43,1	44,6	45,6	44,1	43,6	31,3
Finlande	35,4	35,7	41,2	47,8	50,9	52,7	55	56,5	55,5	56,2	63,4
France	29,4	28,3	29,4	33,8	37,3	37,9	38,3	38,2	38,9	39,7	35,0
Italie	28,6	27,7	27,3	28,6	30,5	31,4	33,8	34,4	35,7	36,6	28,0
Pays-Bas	30,5	33,0	37,9	42,0	45,2	46,1	50,9	53,0	55,1	53,7	86,4
Portugal	47,3	50,2	51,3	51,9	50,3	50,5	50,9	50,8	49,7	49,2	4,0
Grande-Bretagne	47,7	48,3	50,4	53,2	56,2	56,9	57,4	58,0	57,5	57,1	19,7
Suède	63,4	62,7	64,3	68,3	69,1	69,4	70	70,1	70	70,5	13,7
Union européenne	36,3	36,4	37,5	39,8	42,5	44,1	46,5	47,4	48,0	48,4	35,2
Japon	64,2	63,8	62,8	61,6	63	63,9	66,1	66,3	65,5	65,2	1,6

Source : Données d'Eurostat présentées par Anne-Marie Guillemard (2012) dans sa communication au séminaire international de Lausanne, le 18 janvier, *Longévité, vieillissement au travail et gestion des fins de carrière : Une perspective internationale*, et dans A. M. Guillemard (2010).

Il est clair que le projet de faire passer l'âge des pleines prestations de retraite à 67 ans au Canada n'est pas la meilleure solution. Au contraire, les travaux de tous les spécialistes internationaux qui se penchent sur la question du vieillissement et de la participation au marché du travail des travailleurs vieillissants indiquent à peu près tous les mêmes perspectives: aménagement du temps de travail, amélioration du bien-être et de la santé au travail, réorganisation du travail afin de favoriser le transfert de compétences, télétravail, développement de la formation des travailleurs vieillissants (les entreprises les forment de moins en moins avec l'avancée en âge et n'ont souvent plus de plan de carrière pour eux), voilà autant de pistes qui pourraient inciter les travailleurs expérimentés, et en particulier les 59 à 65 ans, à rester en emploi plus longtemps (Guillemard, 2010; Tremblay, 2010). Ils le feront non seulement pour rééquilibrer les comptes publics ou pour des raisons financières personnelles, mais comme on le voit déjà, ils le feront parce que leur travail leur procure de la satisfaction, un développement personnel, un réseau social, etc. Ce serait donc sur le milieu de travail lui-même qu'il faut agir si l'on veut convaincre les travailleurs vieillissants ou expérimentés de rester en emploi.

Dans cette perspective, et tenant compte des pénuries déjà annoncées au sujet de l'encadrement dans nombre d'organisations dans un contexte de départs importants à la retraite, nous avons voulu déterminer si les cadres pouvaient aussi être encouragés à rester en emploi et, si oui, à quelles conditions. En effet, les cadres ont toujours l'option de travailler comme consultants en fin de carrière, alors ce pourrait être plus difficile de les retenir en emploi. C'est ce que nous avons voulu vérifier.

LE TRAVAIL DES CADRES ET LA FIN DE CARRIÈRE

Les études montrent que les aspirations à prendre sa retraite varient selon divers facteurs, dont le régime de retraite, le secteur d'activité, le sexe (deux facteurs qui sont souvent liés au niveau de pension), et la catégorie socio-professionnelle (Tremblay, 2007). Les recherches montrent que les personnes ayant un meilleur régime de retraite, notamment les salariés du public, partent à la retraite plus tôt que les autres, ceux du privé, notamment. Les salariés du secteur public québécois prennent leur retraite en moyenne à 59 ans, alors que ceux du privé, plutôt à 61 ans. Les femmes prennent souvent leur retraite plus tôt que les hommes, bien qu'elles aient souvent des régimes de retraite plus faibles; elles quittent leur travail parfois parce que leur conjoint a déjà pris sa retraite, ou parce que les conditions de travail sont trop difficiles (Bellemare *et al.*, 1998). Enfin, le secteur d'activité et la catégorie professionnelle peuvent aussi avoir une incidence, mais les recherches sont peu nombreuses, et l'on sait surtout que les cols blancs sont en général plus disposés à rester en emploi que les ouvriers, pour qui le travail est souvent difficile en fin de carrière. Quoi

qu'il en soit, ce facteur a été peu étudié, ce qui nous a incitées à nous pencher sur cette catégorie professionnelle particulière, celle des cadres, pour voir si, en effet, ce groupe pourrait être convaincu de rester, et comment.

Le travail de cadre requiert un haut niveau de responsabilité et d'encadrement de personnes (Amossé et Delteil, 2004), mais il offre aussi une autonomie plus grande que d'autres groupes professionnels. Pour plusieurs, c'est l'autonomie et la flexibilité personnelle qui est la plus appréciée dans ce type de poste. Pour le groupe des cadres, l'autonomie est plus importante que pour d'autres groupes, bien que certains auteurs s'interrogent sur le concept d'autonomie, qui a un sens polysémique (Tremblay *et al.*, 2008). D'ailleurs, l'autonomie, tout comme l'initiative, est plus forte en milieu et en fin de carrière, mais par contre, ce sont alors les responsabilités qui sont plus importantes et peuvent amener certains cadres à souhaiter quitter l'organisation, puisque cela entre en conflit avec le temps personnel, le temps familial ou le temps de loisir qu'ils souhaitent voir s'accroître en fin de carrière (Tremblay, Paquet et Najem, 2005). D'ailleurs, plus on avance en carrière et particulièrement en fin de carrière, plus les cadres subissent des pressions, ont des charges accrues et parfois plus de difficultés à faire face aux échéances, en raison précisément de la charge de travail accrue (Amossé et Delteil, 2004).

L'engagement professionnel est une autre caractéristique importante du travail de cadre. En raison de cet engagement, les cadres sont confrontés à de nombreuses contraintes ; ils doivent gérer des événements et prendre des décisions à toutes les périodes en lien avec les obligations et les exigences imposées par l'organisation (Gilbert et Lancry, 2001 ; Bakker *et al.*, 2008). On observe aussi que l'engagement des cadres ne se limite pas aux heures affectées à la sphère professionnelle, mais peut dépasser cela selon les périodes et la charge de travail (Thoemmes et Escarboutel, 2009). Il semble que certains cadres souhaiteraient limiter leur engagement et leurs responsabilités pour réduire les difficultés de conciliation avec leur vie familiale et privée, bien que cela soit difficilement envisageable, apparemment, dans un poste de cadre, si l'on aspire à avoir une promotion. Certains auteurs notent aussi que c'est en raison de la passion pour leur travail que les cadres peuvent accepter de faire de longues heures : « quand on aime, on ne compte pas », disent certains (Bouffartigue et Bocchino, 1998).

L'autonomie et la flexibilité des temps de travail des gestionnaires s'obtiennent souvent par de longues heures. Il en résulte un brouillage entre le temps de travail et le temps hors-travail (Gilbert et Lancry, 2005).

Par contre, il semble que l'autonomie et la flexibilité puissent inciter à rester en emploi, alors que les horaires plus contraints, la lourdeur de la charge de travail et les responsabilités puissent inciter à un départ hâtif à la retraite. Pour déterminer comment cela influe sur les aspirations et les décisions des cadres, nous avons mené une recherche auprès de cadres d'une grande entreprise financière. Voyons maintenant la méthodologie de recherche avant de passer aux résultats.

MÉTHODOLOGIE

Notre recherche a été menée en 2011 auprès d'un grand groupe financier canadien. Nous avons opté pour une méthodologie qualitative, par entretiens semi-dirigés (Quivy et Van Campenhoudt, 1995), car nous voulions surtout comprendre comment se prennent les décisions en matière de fin de carrière, quels étaient les facteurs en jeu et quels étaient ceux qui pourraient inciter les cadres à rester plus longtemps en emploi, comme le souhaitent plusieurs employeurs, dont celui-ci, qui voit partir ses cadres plusieurs années avant 65 ans, souvent autour de 60 ans. Nous avons pu rencontrer 16 cadres pour cette recherche², et nous avons tenté d'avoir une certaine diversité de situations, bien que le groupe final ne puisse être considéré comme étant représentatif, puisqu'il s'agit d'une recherche qualitative. Nous avons obtenu une liste de cadres par l'intermédiaire du directeur des ressources humaines. Nous avons dû les contacter individuellement pour retenir des volontaires, tenant compte toutefois d'une certaine diversité de situations.

Il faut souligner qu'il ne s'agit pas d'un groupe homogène, précisément parce que nous voulions une certaine diversité. De ce fait, les cadres de 29 à 59 ans n'en sont évidemment pas au même stade de leur vie professionnelle et cela peut influencer quelque peu sur leur vision de la retraite et du moment du départ, les choses pouvant évoluer au fil du temps, mais nous avons jugé intéressant d'avoir ces perspectives diversifiées, précisément pour déceler leur éventuel effet sur les réponses. Il est à noter que chaque organisation a sa propre culture d'entreprise qui influencerait la perception des interviewés à l'aube de la retraite. Notre terrain est caractérisé par l'inscription de l'entreprise dans une tradition qui, malgré son identité financière, en plus est connue par ses implications sociales auprès de ses employés (mesures de conciliation emploi-famille, stabilité d'emploi, fonds de pension suffisants et programmes sociaux), ce qui expliquerait en partie le confort matériel dont jouit l'ensemble des gens de notre échantillon.

Nous avons rencontré les cadres sur leur lieu de travail, parfois dans un bureau réservé à notre intention, celui-ci étant toutefois bien isolé et autorisant des échanges confidentiels. Nous avons recouru à la technique des entretiens semi-directifs, afin d'obtenir les informations recherchées, mais aussi de permettre aux interviewés de s'exprimer plus largement sur le sujet et d'apporter des éléments auxquels nous n'aurions pas pensé (Quivy et Van Campenhoudt, 1995). Les 16 entretiens ont duré entre 1 heure et 1 heure 30; ils ont tous été enregistrés et retranscrits afin de traiter les données et de les analyser en fonction de variables telles que l'identité au travail, l'engagement dans le travail, l'organisation du temps de travail, les mesures de conciliation offertes dans

2. Nous avons un groupe potentiel de 42 personnes; à la suite de contacts téléphoniques, 16 cadres et 16 employés ont accepté de participer. Le présent article ne porte que sur les cadres.

l'organisation, les mesures souhaitées tout au long de la carrière et, en particulier, en fin de carrière. Parmi ces thèmes, nous avons retenu des témoignages qui ont ensuite été structurés en sous-thèmes et en idées clés permettant d'analyser les convergences et les spécificités entre les différents entretiens, et de dégager ainsi des éléments pour notre analyse. Avant de passer aux résultats, voyons le portrait des répondants.

Notre population de 16 cadres est répartie entre cadres de différents niveaux : ceux de hauts niveaux (des directeurs principaux qui gèrent une équipe de gestionnaires ou encore une équipe de cinq ou six personnes) et ceux de niveau moyen qui s'occupent de la gestion directe des équipes d'employés. Parmi les cadres rencontrés, certains s'occupent d'équipes installées sur place et d'autres gèrent des équipes sur la route ou qui sont installées dans des villes distantes. Les gestionnaires rencontrés s'occupent de divers secteurs de la finance, de la comptabilité, de la gestion d'indemnités, des ventes, ainsi que de centres d'appels entrants ou sortants.

Ils sont âgés de 29 à 59 ans et dix sont des femmes. Sur le plan de la gestion et du travail, les femmes ne présentent pas de particularités très nettes, mais par contre, elles se distinguent des hommes en ce qui concerne leur participation plus importante aux charges familiales et ménagères. Les hommes ont peu évoqué cette question des tâches domestiques ou familiales, sauf pour deux directeurs, qui ont affirmé avoir été moins engagés dans la vie quotidienne de leurs enfants en bas âge par rapport à leur conjointe, en raison de leurs déplacements et de leurs responsabilités professionnelles.

LES RÉSULTATS CONCERNANT LES CADRES ET LES FINS DE CARRIÈRE

Tel qu'indiqué au début, nous nous intéressons aux aspirations et aux projets de fin de carrière des cadres, c'est-à-dire à leurs intentions quant à l'âge de départ à la retraite et aux mesures ou aménagements susceptibles de les inciter à travailler au-delà de l'âge initialement prévu de leur retraite.

L'âge de départ à la retraite tel que souhaité par les gestionnaires

La catégorie des cadres n'est pas une catégorie homogène. Nous avons constaté qu'il y a des différences dans les aspirations et les pratiques souhaitées, selon l'âge de chacun, bien sûr, mais aussi selon d'autres caractéristiques comme la situation familiale, la santé, etc. Nous tentons d'indiquer les sources de ces différences, mais donnons un portrait général de la situation, étant entendu que les différences sont minimes au sein de l'organisation. Toutefois, nous avons relevé le fait que plus les cadres sont âgés, plus leurs réponses sur l'âge de la

retraite envisagé sont précises. En ce qui concerne les cadres moins âgés (entre 29 et 47 ans), ils parlent davantage de l'âge de retraite souhaité et non de celui qu'ils envisagent (Aouici *et al.*, 2008).

TABLEAU 2
Profil des gestionnaires rencontrés

Sexe	Âge	Niveau scolaire	Nombre d'enfants et leur âge
H	49	DEC ¹	3, 21, 17 et 14 ans
F	30	DEC	2, 4 et 6 ans
H	38	DEC	2, 8 et 12 ans
F	46	BAC ²	1, 8 ans
F	38	BAC	1, 8 ans
H	50	BAC	1, 21 ans
F	44	BAC	0
H	59	DEC	1, 32 ans
F	41	BAC	2, 10 et 14 ans
F	40	BAC	2, 10 et 12 ans
F	34	DEC	2, 7 et 10 ans
F	38	DEC (maîtrise en cours)	2, 5 et 7 ans
H	47	DEC + Certificat	2, 14 et 16 ans
F	44	DEC	2, 12 et 14 ans
F	29	BAC (maîtrise en cours)	0

1. Le DEC renvoie au diplôme d'études collégiales qui peut être soit préuniversitaire (d'une durée de deux ans et menant aux études universitaires) soit technique (d'une durée de trois ans). On pourrait dire que c'est l'équivalent du baccalauréat français.

2. Diplôme de premier cycle universitaire qui correspond à la licence en France.

Généralement, on peut dire que l'âge espéré (et envisagé) de la retraite pour les gestionnaires rencontrés se situe entre 55 et 60 ans. En effet, 3 gestionnaires ont répondu qu'ils souhaitent prendre leur retraite à 55 ans, tandis que 12 autres ont répondu qu'ils préféreraient être retraités à 60 ans. Bien que la

majorité des répondants situaient l'âge idéal de la retraite entre 55 et 60 ans, ils tenaient à préciser que l'âge de 60 ans représentait pour eux l'âge le plus probable de retraite effective, bien que cette éventualité ne semblait pas trop leur plaire car, selon les témoignages, ils préféreraient se retirer plus tôt.

Les trois gestionnaires souhaitant partir à 55 ans affirment qu'il s'agit d'un âge qui leur permettrait de profiter davantage d'une meilleure vie d'après-retraite :

Moi je veux bien partir à 50 ans, mais là, je ne pense pas que ça va être ça... Parce que, à 50 ans, on est plus jeune, donc je veux partir à 55 ans pour pouvoir en profiter. C'est un bel âge, 55 ans, pour profiter de la vie. La question qui se pose, c'est : est-ce que je peux prendre ma retraite à 55 ans et je crois qu'effectivement je peux la prendre à 55 ans. C'est sûr que si je pars avant 62 ans, je vais être pénalisée, mais si je pars à 55 ans, la pénalité sera moins grave. (Directrice de ventes, 46 ans.)

J'aimerais prendre ma retraite aux alentours de 55 ans, je dis bien aux alentours, car on ne sait pas ce qui pourrait arriver d'ici là. En fait, je veux prendre ma retraite à un âge où j'ai encore la possibilité d'apprendre des nouveaux trucs, car à 60 ou à 67 ans, par exemple, on est plus restreints, les bobos commencent à apparaître. Pour cela, je dis que j'aimerais bien partir à 55 ans. (Gestionnaire aux indemnités, 47 ans.)

Selon ces deux témoignages, 55 ans est l'âge idéal pour pouvoir se reposer et profiter de la vie après retraite, comme l'explique la directrice des ventes (46 ans) : « À 60 ans, on commence déjà à être vieux et on ne peut pas profiter de la vie... compte tenu de mon travail actuel, je ne pense pas que je serai capable d'aller au-delà de 55 ans. Avec la même charge de travail, ça sera impossible pour moi. » Beaucoup de personnes interviewées considèrent que la charge de travail est trop lourde pour continuer à travailler plus longtemps, ils ont peur de ne pas tenir le coup.

Le reste des gestionnaires affirme aussi que, à 60 ans, ils craignent avoir plus de problèmes de santé et donc moins de possibilités pour profiter de leur retraite avant la vieillesse, celle-ci étant clairement associée aux problèmes de santé.

Quand j'étais jeune, on voulait avoir 55 ans. Maintenant, c'est plus, 60, 65 ans, peut-être même 70 ans, mais pour l'instant, je veux partir à 60 ans. J'ai l'impression qu'à 60 ans, je vais mal supporter ces pressions ou bien le fait que je sois complètement dépassé et reconnaître que ce n'est pas une question d'organisation, mais de compétence. Les jobs évoluent et peut-être qu'à 60 ans je serai dépassé, je me sentirai très mal et je partirai. (Directeur principal indemnités, 49 ans.)

Maximum 60 ans et si c'est possible avant, entre 55 ans et 60, c'est vraiment mon souhait. Je veux partir à un âge où on peut encore faire des choses, profiter de la vie, faire des voyages... (Gestionnaire comptabilité, 44 ans.)

Je veux partir à 60 ans, à cet âge-là, j'aurai tout donné, c'est l'âge qui me paraît l'idéal pour partir à la retraite... C'est beaucoup, 62 ans, et à cet âge-là, les années comptent beaucoup. (Gestionnaire d'équipe, 33 ans.)

L'ensemble des gestionnaires semble donc avoir d'autres projets et souhaite les réaliser au moment de la retraite, qu'il s'agisse de voyages ou de simplement profiter de la vie.

Bien que l'âge normal de la retraite fixé par l'entreprise soit de 65 ans, les salariés peuvent toutefois prendre une retraite anticipée dès l'âge de 62 ans sans être pénalisés. La totalité des gestionnaires rencontrés souhaitent se retirer avant cet âge, malgré le fait qu'ils vont subir des pénalités à la suite de ce départ anticipé. L'ensemble des cadres se disent capables d'absorber ces pénalités grâce à leurs fonds de pension jugé « très bon ».

Je vais avoir des pénalités, mais c'est correct, ça va être des petites pénalités. Nous sommes très gâtés, on a un très bon fonds de pension. (Gestionnaire 1.)

Nous avons un fonds de pension qui est très bon, il nous permet de partir plus tôt. (Gestionnaire 2.)

Je jouis d'une situation financière confortable et je ne pense pas qu'une nécessité financière va me pousser à retarder ma retraite. Il faut vraiment que ce soit quelque chose de très grave et je ne vois pas ce que ça peut être. À 60 ans, je pense que j'aurai tout donné à l'entreprise et, heureusement, nous avons la chance d'avoir un fonds de pension très confortable à ce niveau-là. (Directeur principal, centre d'appels, 59 ans.)

L'analyse des réponses des gestionnaires montre que bien que l'ensemble des gestionnaires souhaitent prendre leur retraite avant 65 ans. Ils ne rejettent toutefois pas la possibilité de garder le lien avec leur entreprise en travaillant à temps partiel, sous forme de projets ou de consultation, ou en assurant le transfert de leur expertise par la voie du mentorat ou de la formation, comme nous l'aborderons dans la section suivante. Ainsi, les cadres souhaitent continuer à interagir avec l'entreprise, mais ils veulent ralentir leurs activités à partir de 60 ans.

Les formules incitatives à rester plus longtemps en emploi

Nous nous sommes intéressées aux formules incitatives ou aux propositions que l'entreprise pourrait offrir aux salariés pour les inciter à rester plus longtemps en emploi. Dans les entretiens, les gestionnaires nous ont présenté la façon qui leur semble la plus optimale pour les inciter à rester en emploi ou à rester en lien avec leur emploi au-delà de l'âge qu'ils se sont fixé pour prendre leur retraite. Dans l'entreprise observée, les cadres en activité ne profitent d'aucune mesure de conciliation emploi-famille, par exemple, le temps partiel, les semaines comprimées et le télétravail. La seule mesure possible reste les horaires flexibles, jugés comme un garant de leur équilibre familial et professionnel. En effet, les horaires flexibles leur permettent de récupérer les heures non travaillées le soir ou les fins de semaine. Contrairement à cela, les employés, non-cadres, profitent d'une panoplie de mesures de conciliation. Cette inégalité est expliquée par nos

répondants par les exigences du fait d'être cadre et qui nécessitent une présence permanente auprès des équipes (fournir l'information, prendre les décisions, contrôler et régler les incidents immédiats).

Nous avons un seul cas de cadre qui a déclaré ne pas vouloir garder de lien avec son travail, une fois sa retraite prise. Pour lui, le fait de quitter son emploi signifie le début d'une étape de vie à laquelle il souhaite se consacrer de façon exclusive :

Si je décide de partir à 60 ans, je partirai et de façon définitive. Aucun moyen de me faire revenir sur ma décision si tout continue à rouler comme c'est le cas aujourd'hui. Pour moi, la retraite, c'est arrêter de travailler, se reposer et faire autre chose, pas continuer à travailler. (Gestionnaire d'une équipe sur la route, 38 ans.)

Pour le reste de la population, les formules suivantes présenteraient un intérêt lié à l'incitation à rester en emploi au-delà de l'âge de retraite fixé.

Temps partiel

Le fait de pouvoir prendre sa retraite tout en continuant à travailler quelques jours par semaine (deux à trois jours, d'après les réponses) constitue une formule intéressante pour la majorité des cadres. Mais en ce qui concerne l'accession à une telle pratique, uniquement sept gestionnaires confirment qu'ils peuvent le faire, contre quatre qui soulignent que ce n'est pas possible dans l'organisation et cinq qui ne savent pas s'ils pourraient en profiter. Le tableau 3 présente le détail des réponses.

Nous citons ici quelques témoignages qui reflètent l'intérêt que portent les gestionnaires au temps partiel comme mesure pouvant favoriser le maintien en emploi :

Si je fais deux jours par semaine, par exemple, peut-être que je resterai plus longtemps au travail. (Directrice des ventes, 41 ans.)

Oui, absolument oui [ndlr : travailler à temps partiel après la retraite]... et, d'ailleurs, ce sont des pratiques qui se font de plus en plus dans les entreprises, ici. Des gens qui partent à la retraite et qui continuent à travailler. (Directeur principal, 49 ans.)

Oui, ça m'inciterait à rester au-delà de 60 ans, s'ils me donnent par exemple deux jours par semaine, oui, ça peut être une bonne alternative ça, bien que je sache que c'est difficile de l'appliquer à nous, les cadres. (Gestionnaire indemnités, 47 ans.)

Ça pourrait être du temps partiel, rendue à 55 ans, peut-être que si on me propose du temps partiel, ça pourrait être intéressant. (Gestionnaire équipe d'appel, 29 ans.)

Oui, ça me paraît intéressant comme alternative, travailler quelques jours par semaine, question de rester dynamique. (Gestionnaire ventes, F, 34 ans.)

TABLEAU 3

L'intérêt porté au temps partiel pour demeurer en emploi et sa disponibilité

Disponibilité de la retraite et emploi à temps partiel	
Oui	7
Non	4
Ne sait pas	5
Retraite et emploi à temps partiel pour rester en emploi	
Très intéressant	10
Assez intéressant	3
Neutre	1
Pas intéressant	0
Pas du tout intéressant	2

Ces réponses renvoient à une popularité de l'idée de la retraite associée à du travail à temps partiel, une option qui recueillait aussi l'aval de groupes interrogés par une équipe de chercheurs (Bellemare *et al.*, 1998), mais qui ne s'intéressait pas au groupe des cadres. Il est intéressant de noter l'intérêt de certains cadres pour le temps partiel en fin de carrière, surtout qu'en début et en milieu de carrière, au contraire, ils n'envisagent pas du tout le temps partiel, le considérant incompatible avec la fonction de cadre. D'ailleurs, une directrice des ventes souligne le caractère particulier du métier de cadre qui rend cette option difficilement applicable. Selon elle, être gestionnaire, c'est rester informé sur l'environnement du travail, une condition qui ne peut pas être assurée sans une présence et une implication assidues de la part des gestionnaires :

Je dirais que, dans mon secteur, c'est un peu difficile [ndlr: faire du temps partiel à l'âge de la retraite], car quand tu es déconnectée de ce qui se passe et de l'information, je ne pense pas que c'est possible quand tu es gestionnaire. Sincèrement, je pense que quand je vais arrêter, je vais partir. (Directrice des ventes, 46 ans.)

Même chose pour une gestionnaire qui affirme ne pas croire à la possibilité de travailler à temps partiel pour un gestionnaire, étant donné la charge de travail très importante.

Nous avons déjà beaucoup de travail, à temps plein, alors je ne vois pas comment je vais pouvoir faire la même chose en temps partiel. La proposition est intéressante, mais je ne pense pas qu'elle soit possible à réaliser. (Gestionnaire indemnités, 34 ans.)

Mentorat et formation: une manière de rebondir en fin de carrière?

Le mentorat semble susciter de l'intérêt chez certains cadres, qui se voient bien jouer ce rôle en fin de carrière. Selon le secrétariat du Conseil du Trésor (2000), le mentorat est une relation d'aide et d'apprentissage à moyen ou long terme entre une personne expérimentée (mentor) disponible et désireuse de partager ses connaissances, son expérience et ses croyances avec une personne moins expérimentée qui accepte d'apprendre et de tirer profit de cet échange. La personne ainsi guidée est parfois qualifiée de protégé ou d'apprenti, des termes qui reflètent les facettes et les rôles différents du mentor comme personne qui enseigne et qui protège. On peut aussi penser à du mentorat réciproque, dans lequel un jeune et un plus âgé échangent des connaissances dans le cadre de leur relation (Davel et Tremblay, 2011).

Selon P. Simard et J. Fortin (2008, p. 10), «le mentorat est une relation interpersonnelle de soutien et d'échange dans laquelle une personne d'expérience (le mentor) déploie sa sagesse et son expertise afin de favoriser le développement d'une autre personne (le mentoré) qui a des compétences à acquérir et des objectifs à atteindre». Pour eux, le mentorat est une relation d'accompagnement qui repose sur «l'encouragement, les commentaires constructifs, la franchise, la confiance mutuelle, le respect et la volonté d'apprendre et de partager». Il s'agit d'une relation interpersonnelle de soutien, d'échanges et d'apprentissage, dans laquelle une personne d'expérience investit sa sagesse acquise et son expertise afin de favoriser le développement d'une autre personne, qui a des compétences à acquérir et des objectifs professionnels à atteindre.

Les gestionnaires rencontrés ont exprimé un grand intérêt vis-à-vis du mentorat comme mesure pour les inciter à demeurer en emploi. Il s'agit pour eux d'une manière intéressante de transférer leurs savoirs, acquis tout au long de leur carrière, et de favoriser la relève :

À mes débuts, j'ai eu la chance de rencontrer des gens expérimentés qui m'ont beaucoup aidé et je crois que c'est une bonne façon d'amener les gens à se développer plus rapidement et à avoir de la passion. Les gens qui choisissent de faire du mentorat sont des gens passionnés à la base et ils vont réussir à transmettre cette passion auprès des plus jeunes. Pour moi, c'est une belle façon pour assurer la relève et pour accélérer l'évolution des gens. (Gestionnaire d'équipe, 38 ans.)

Mentorat et coaching, oui, j'aimerais cela le faire auprès des jeunes... ce n'est pas une vocation, mais j'ai le goût du partage et après plus de 10 ans d'expérience, je commence à être consciente de l'expérience que j'ai, de ce que j'ai envie de faire et je suis consciente que ça serait bien que je partage ce que je sais avec les plus jeunes, pour les aider à s'épanouir, à réussir et à avoir la même évolution de carrière que j'ai pu avoir. Donc, oui, cela va me permettre d'atteindre cet objectif-là. (Gestionnaire d'équipe, 41 ans.)

Devenir une personne ressource pour d'autres... ça pourrait être intéressant. (Directeur principal, 49 ans.)

J'aime bien être mentor ou donner de la formation pour la relève, c'est une éventualité que je pourrais envisager. L'aspect formation, ça serait intéressant, car tout lien avec les gens et la relève me plairait bien. (Gestionnaire indemnités, 44 ans.)

En ce qui concerne la formation, les cadres confirment également son attrait en tant que mesure d'incitation à demeurer plus longtemps en emploi, bien que leurs réponses dévoilent un intérêt plus important pour le mentorat. Selon certains témoignages, il renvoie davantage à l'image valorisante du mentor (de celui qui sait).

Je dirais que je préfère plus le mentorat, c'est plus intime et plus basé sur des relations étroites... la formation, c'est utile aussi, mais je préfère davantage le mentorat. (Gestionnaire appels entrant, 50 ans.)

Les deux sont intéressants, mais je ne me vois pas former un groupe, par exemple, je préfère davantage préparer la relève en la mentorant. (Gestionnaire appels entrant, 41 ans.)

Au contraire, d'autres affirment que la formation pourrait les intéresser :

Ma mère a toujours voulu que je sois enseignant et je me rends compte qu'enseigner, ça serait quelque chose que j'aimerais faire maintenant. Je suis à l'aise aux présentations, donc je répondrais que oui. (Directeur principal des ventes, 49 ans.)

Oui, c'est très intéressant, cela! Au bout de 30 ans de travail, je me dirais bien que j'aurais des choses à partager et à enseigner... J'adore cela, responsabiliser la personne, la former, l'accompagner. Déjà, je fais cela beaucoup, maintenant, et j'adorerais faire cela à ma retraite. (Directrice des ventes, 46 ans.)

Oui, c'est très intéressant selon moi de former les jeunes. Les personnes d'expérience ont tant de choses à partager et, certainement, on va avoir l'envie de préparer la relève. (Gestionnaire, 38 ans.)

Oui, ça peut être intéressant, si je me sens encore mobilisé pour le faire, bien évidemment! Former les gens est très valorisant et je suis quelqu'un qui aime aider les gens, j'ai de très bonnes relations avec mon équipe qui est assez jeune et on partage beaucoup de choses... Oui, former la relève peut effectivement être utile. (Gestionnaire indemnités, 47 ans.)

Ainsi, en ce qui concerne l'intérêt pour le mentorat et la formation comme mesure incitant à rester plus longtemps en emploi, les réponses se répartissent telles qu'indiqué dans le tableau 4 et qui montre qu'il y a bien là une piste intéressante pour garder les cadres en emploi.

Pour conclure, il nous paraît pertinent de souligner la remarque relevée par certains cadres en ce qui concerne l'absence de programmes de mentorat au sein de l'entreprise. Ces témoignages soulignent les difficultés que pourrait rencontrer l'entreprise dans l'avenir à la suite du départ à la retraite de personnes ressources (gestionnaires ou autres), de personnes qui détiennent une masse d'informations et une expertise technique importantes, difficiles

à accumuler de façon rapide en procédant à un recrutement d'une personne dite qualifiée. Cela renvoie aux expertises tacites des cadres vieillissants dont l'entreprise ne pourrait pas profiter.

TABLEAU 4
L'intérêt que portent les gestionnaires au mentorat
et à la formation pour demeurer en emploi

Mentorat	
Très intéressant	11
Assez intéressant	3
Neutre	1
Pas intéressant	1
Donner de la formation	
Très intéressant	5
Assez intéressant	6
Neutre	4
Pas intéressant	1

Comme en témoigne cette cadre en appels entrant (30 ans) :

Nous n'avons pas un programme pour la relève. Maintenant, je sais qu'il y a des inquiétudes par rapport à la relève, mais nous n'avons pas de programme de ce genre. On parlait justement de cela, hier. Par exemple, si je tombe malade demain, il n'y a personne pour occuper mon poste et assurer une relève. L'année passée, il y a eu des postes créés qui s'appellent soutien à la gestion. Ce sont des anciens gestionnaires qui nous aident à gérer les grosses équipes. Eux, maintenant, quand il y a des gestionnaires ou des nouvelles recrues, ils sont pris en charge par ces personnes, alors qu'avant on apprenait tout sur le tas.

Cette remarque concernant l'absence de programmes internes pour développer la relève est confirmée par cet autre cadre gestionnaire d'équipe (49 ans) :

Je ne crois pas que nous avons un programme pour analyser ces questions et s'assurer que les expertises ont été transmises avant le départ de la personne. Ici, nous avons des personnes qui sont très spécialisées et qui vont partir bientôt à la retraite, et on se rend compte que nous n'avons pas pensé à assurer leur relève. On est restés à se soucier des questions de budget et de coûts et je pense qu'on va être gagnants à avoir des programmes de transfert d'expertise de ce genre... Je pense que ça existe plus pour les cadres de haut niveau, pas pour les employés ou les gestionnaires de deuxième niveau [ndlr: programmes de mentorat]. Je pense

qu'un programme de mentorat va nous permettre de gagner du temps et nous permettre d'avoir des gens formés et aussi des personnes qui partiront à la retraite avec le sentiment d'être reconnues. C'est très valorisant, ça.

Pour conclure, l'analyse de l'ensemble des témoignages montre que le mentorat et la formation peuvent représenter une double utilité pour l'entreprise : le maintien des salariés expérimentés, avec ce que cela engendre comme économies liées à l'investissement dans le recrutement de nouvelles recrues ; l'enrichissement des savoir-faire de ces dernières (et leur évolution) en leur permettant d'avoir un accompagnement et un transfert de connaissances explicites et tacites. Du côté des individus, cela permet en quelque sorte de rebondir en fin de carrière, de relever de nouveaux défis, de se développer différemment et il semble que ce n'est qu'à condition d'avoir de nouveaux défis, mais aussi des horaires plus souples et moins lourds, que les cadres accepteraient de rester plus longtemps en emploi.

Projets ponctuels et consultation: une source de valorisation

Avoir des mandats ponctuels (à temps plein ou à temps partiel) et jouir du statut de consultant auprès de l'entreprise ont également été cités comme incitatifs à rester en emploi. Ce statut peut être équivalent à une reconnaissance de la part de l'entreprise, tel qu'exprimé par ce gestionnaire indemnités (47 ans) :

Le facteur principal qui va m'inciter à rester en emploi si on me le demande ? Je vous dirais qu'on fasse appel à mes expériences et à mon parcours comme consultant, par exemple. Je ne sais pas comment je vais exprimer cela, mais qu'ils fassent appel à moi et qu'ils reconnaissent qu'ils ont besoin de moi, qu'il y a un manque car je ne suis pas là. Il est vrai que l'entreprise va continuer à travailler sans moi, mais le fait de se sentir important et utile au point qu'on fasse appel à moi, c'est très valorisant en soi, c'est vraiment une reconnaissance de mon parcours.

Je pourrais accepter de superviser des projets à durée déterminée, faire cela à temps partiel ou à temps plein, ça me semble intéressant. (Gestionnaire comptabilité, 44 ans.)

Peut-être travailler quelques jours par semaine ou de temps à autre par mandats pour fournir de l'aide et les faire profiter de mon expérience. (Gestionnaire équipe sur la route, 38 ans.)

S'il y avait un programme de consultants, ça m'inciterait à rester au-delà de 60 ans. Par exemple, faire des mandats de consultation, travailler cinq mois sur un mandat à temps plein, puis prendre un prochain mandat, par projets. (Gestionnaire ventes, 46 ans.)

Et plus de reconnaissance ?

Les témoignages recueillis sur les projets et sur les mandats de consultation comme source d'incitation à rester en emploi font référence, de façon explicite ou implicite, à la reconnaissance. La même chose vaut pour le mentorat. En effet,

une analyse des réponses des gestionnaires et de la manière selon laquelle ils se représentent ces deux possibilités laisse entrevoir un besoin d'être reconnu pour leur travail. Tout au long de nos rencontres, nous avons pu noter certaines manifestations qui expriment ce besoin de reconnaissance qui pourrait être un facteur décisif pour cette catégorie de salariés dans l'objectif de les fidéliser, cela au moins jusqu'à l'âge de la retraite fixée par l'entreprise (65 ans = retraite à 100 % sans pénalités). D'ailleurs, à la question : « Quel est l'argument à utiliser par l'entreprise pour vous maintenir en emploi ? », les réponses affichaient ce besoin de reconnaissance, qu'il soit de nature symbolique ou financière.

L'argument serait de ne pas mettre l'entreprise en péril, s'ils me disent, par exemple, qu'ils ont besoin de moi pour régler des affaires urgentes. J'ai vu des cas de personnes qui sont restées, comme ça, parce qu'on avait besoin d'eux. Il faut que le fait que je reste ait un impact important sur l'entreprise. Ce serait très valorisant, surtout si quelqu'un d'autorité me le demande. (Directeur principal appels entrant, 59 ans.)

Qu'ils me disent qu'ils ont besoin de moi, que je dois rester pour combler un manque quelque part... bref que je suis quelqu'un d'indispensable à l'entreprise. (Gestionnaire, 38 ans.)

Je ne sais pas comment répondre exactement à la question, mais je dirais qu'ils me le demandent d'abord et qu'ils me proposent des mandats qui m'attirent. Il faut que je voie qu'ils ont besoin de moi, qu'ils veulent que je reste plus longtemps. (Gestionnaire appels, 29 ans.)

Si on m'offre un salaire plus important et s'ils me donnent des défis qui m'intéressent, je pourrais rester encore plus longtemps en emploi. Je ne peux pas vous le certifier, mais déjà cela peut être valorisant pour moi. (Gestionnaire comptabilité, 44 ans.)

Ces éléments soulignent l'importance, pour les cadres, de la reconnaissance de leur apport à l'organisation pour les inciter à rester en emploi. Plusieurs ont l'impression que leur travail n'est pas toujours reconnu à sa juste valeur, et souhaiteraient qu'on leur offre davantage de mesures et d'avantages divers pour reconnaître leur contribution.

CONCLUSION

La retraite semble attirer beaucoup les cadres, comme d'autres catégories professionnelles et même si l'on affirme souvent que les cadres et les cols blancs sont plus disposés à continuer de travailler que les cols bleus, ils ne sont pas nécessairement tous si intéressés à rester en emploi. Ce premier constat reste en conformité avec ce qui se passe ailleurs, notamment en France où une grande partie des salariés continuent de préférer un départ « précoce » à la retraite (Barallon *et al.*, 2010). Nos résultats montrent que l'âge de 60 ans est le plus cité pour un départ à la retraite et concordent avec les résultats de l'étude menée par la DARES traitant des intentions de départ de 1 004 assurés du régime général d'assurance vieillesse en France (Barallon *et al.*, 2010). En

effet, cet âge est considéré par notre population comme étant le plus probable. Il est à rappeler que notre terrain présente, selon nos observations, un fonds de pension très avantageux et qui permet à ses employés d'être financièrement à l'aise plusieurs années avant leurs 60 ans.

Nos données montrent en outre que les cadres peuvent être incités à rester en emploi, certes, mais que cela n'est pas gagné d'avance. Il faut leur offrir la possibilité de combiner travail et retraite, leur donner de nouvelles fonctions comme celles de mentor ou de formateur, de nouveaux aménagements du temps de travail, et aussi leur manifester de la reconnaissance pour leur travail. Plusieurs évoquent qu'ils resteront s'ils se sentent vraiment utiles, s'ils ont l'impression d'être essentiels pour l'organisation. Ces deux aspects de reconnaissance et de sentiment d'utilité ressortent fortement et montrent que si l'organisation ne transforme pas ses pratiques en cette matière, il sera difficile de retenir les cadres. En effet, nous avons senti que la retraite reste très attirante, principalement parce que les cadres de cette organisation disposent d'un bon régime de retraite, à un point tel que certains sont prêts à partir plus tôt, même s'il y a des pénalités, qu'ils jugent par ailleurs minimales. Cela s'inscrit en continuité avec la représentation faite de la retraite, qui est vue d'abord comme une nouvelle étape de vie qui commence, une occasion d'avoir des activités qui n'ont pas pu avoir été menées suffisamment (voyager, faire du sport, etc.). La majorité des cadres accepteraient toutefois de garder des liens avec l'entreprise. Les réponses soulignent ainsi un attachement exprimé à l'égard de l'entreprise et à une volonté de rester engagé envers ses objectifs, notamment devant les enjeux liés à la relève, qui suscitent beaucoup d'intérêt de la part des cadres.

Ainsi, les cadres sont disposés à rester en emploi et à permettre à l'entreprise de profiter plus longtemps de leur expertise, mais cela à certaines conditions. Non seulement ne veulent-ils pas faire le même travail, mais ils ne sont pas disposés à investir autant d'heures en fin de carrière, mais souhaitent pouvoir bénéficier d'un allègement des heures de travail, que ce soit sous forme de temps partiel, ou encore de contrats de six mois permettant d'avoir du temps libre par la suite. Jusqu'ici, l'entreprise étudiée, comme la majorité des entreprises, accorde peu d'importance à la planification de la deuxième moitié de carrière (45 ans et plus) et encore moins à la fin de carrière (60-65 ans). Si les entreprises souhaitent conserver leur main-d'œuvre jusqu'à 60-65 ans, elles devront sans doute réfléchir aux moyens à mettre en œuvre pour inciter à la prolongation de carrière. C'est sans doute une nouvelle vision de la retraite qui émerge, une vision reposant sur une coupure moins radicale entre le travail et le fait de quitter la vie active, les frontières entre les deux devenant plus floues, par le report de l'âge de la retraite, ou encore par maintien d'un lien avec l'entreprise même après s'être retiré. La combinaison de la retraite et d'une poursuite du travail à temps partiel ou sous d'autres formes semble annoncer une nouvelle vision de cette étape de vie que constitue le fait de quitter le travail, non plus tant comme un moment d'une sortie définitive de l'emploi, mais comme un moment où l'on articulerait davantage retraite et travail.

Enfin, nos résultats montrent qu'un discours construit autour des pénalités et des privations financières n'est pas la solution pour retarder l'âge de la retraite. Les personnes en activité cherchent davantage à être reconnues et écoutées. Elles s'attendent à ce que les organisations (et l'État) prennent en considération les variables liées à la santé et aux conditions de travail (Blanchet et Debrand, 2007) propres à cette population que l'on veut garder active. Bien que ne reposant que sur un seul cas et étant donc de nature exploratoire, nos résultats montrent qu'il vaudrait mieux ouvrir des possibilités d'aménagement des temps sociaux et développer de nouvelles formes de travail, à un horaire réduit, par exemple. Les cadres rencontrés étaient conscients des enjeux démographiques et de ceux relatifs au transfert des expertises que leur société connaissait et affichaient une volonté d'adaptation, cela à la condition que l'on respecte leur parcours ainsi que leurs autres besoins.

BIBLIOGRAPHIE

- AOUICI, S., S. CARILLON et C. METTE (2008). « Choisir l'âge de sa retraite : un arbitrage lié aux contextes économiques et professionnels », *Retraite et société*, vol. 2, n° 54, p. 190-209.
- AMOSSÉ, N. et V. DELTEIL (2004). « L'identité professionnelle des cadres en question », *Travail et emploi*, n° 99, p. 63-79.
- BAKKER, A. B., W. B. SCHAUFELI, M. O. LEITER et T. X. TARIS (2008). « Work engagement : An emerging concept in occupational health psychology », *Work and Stress*, vol. 22, n° 3, p. 187-200.
- BARRALLON, A., S. BENALLAH et B. RAPOPORT (2010). « Des intentions aux décisions de départ à la retraite : les enseignements de l'enquête "intentions de départ" », *Cadr@ge*, n° 13, p. 1-8.
- BELLEMARE, D., L. POULIN-SIMON et D.-G. TREMBLAY (1998). *Le paradoxe de l'âgisme dans une société vieillissante*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- BLANCHET, D. et T. DEBRAND (2007). *Aspiration à la retraite, santé et satisfaction au travail : une comparaison européenne*, IRDES, DT1.
- BOUFFARTIGUE, P. et M. BOCCHINO (1998). « Travailler sans compter son temps ? Les cadres et le temps de travail », *Travail et emploi*, n° 74, p. 37-50.
- DAVEL, E. et D.-G. TREMBLAY (2011). *Formation et apprentissage organisationnel. La vitalité de la pratique*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- GILBERT, L. et A. LANCRY (2005). « Les activités, temps et lieux de vie des cadres : Un système de déterminants individuels, contextuels et technologiques », *Activités*, vol. 2, n° 2, p. 24-42.
- GILBERT, L. et A. LANCRY (2001). « Concordance des temps sociaux des cadres, pratiques professionnelles et technologies, et vecteurs d'information et de communication à distance », *Comptes rendus du congrès SELF-ACE 2001 – Les transformations du travail, enjeux pour l'ergonomie*, vol. 2, p. 31-35.
- GUILLEMARD, A. M. (2010). *Les défis du vieillissement*, Paris, Armand Colin.

- GUILLEMARD, A. M. (2007). « Vers un nouveau management des âges et des temps sociaux en réponse au vieillissement de la population. Une perspective internationale », dans D.-G. Tremblay (dir.), *D'une culture de la retraite à un nouveau management des âges et des temps sociaux*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 15-32.
- NAJEM, E. et D.-G. TREMBLAY (2011). « Les travailleurs vieillissants et les pratiques d'articulation emploi-famille : de quelles mesures bénéficient les personnes de 55 ans et plus et que souhaitent-elles ? », dans D. Maschino (dir.), *Regards sur le travail*, Québec, ministère du Travail, avril, <http://www.travail.gouv.qc.ca/publications/revue_reg-ards_sur_le_travail/2011/volume_7_numero_3.html>, consulté le 18 février 2013.
- PURCELL, P.-J. (2000). « Older workers: Employment and retirement trends », *Monthly Labor Review*, octobre, p. 19-30.
- QUIVY, R. et L. VAN CAMPENHOUDT (1995). *Manuel de recherche en sciences sociales*, 2^e éd., Paris, Dunod.
- SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA (2000). *Un guide sur le mentorat des étudiants*, <http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/tb_856/agtmsprfra.asp?format=print>, consulté le 5 février 2012.
- SIEGENTHALER, J.-K. et A.-M. BRENNER (2000). « Flexible work schedules, older workers, and retirement », *Journal of Aging & Social Policy*, vol. 12, n° 1, p. 19-34.
- SIMARD, P. et J. FORTIN (2008). « Mentorat des entrepreneurs », *Gestion*, vol. 33, n° 1, p. 10-17.
- THOEMMES, J. et M. ESCARBOUTEL (2009). « Les cadres: un groupe social en recomposition à la lumière des temps sociaux », *Informations sociales*, vol. 3, n° 153, p. 68-74.
- TREMBLAY, D.-G. (2010). *D'une culture de retraite vers de nouvelles fins de carrière?*, Montréal, Éditions Saint-Martin et Décarie éditeur.
- TREMBLAY, D.-G. (dir.) (2007). *D'une culture de la retraite à un nouveau management des âges et des temps sociaux*, Québec, Presses de l'Université du Québec, coll. « Économie politique ».
- TREMBLAY, D.-G. et É. GENIN (2010). « Aging, economic insecurity and employment: Which measures would encourage older workers to stay longer in the labour market ? », *Studies in Social Justice*, vol. 3, n° 2, p. 173-189, <<http://ojs.uwind-sor.ca/ojs/leddy/index.php/SSJ/article/view/2878/2348>>, consulté le 18 février 2013.
- TREMBLAY, D.-G., R. PAQUET et E. NAJEM (2005). « Les âges de la vie et les aspirations en matière de temps de travail », *Lien social et politique*, n° 54, p. 125-134.

« Tenir jusqu'à la retraite » dans le milieu enseignant

Une fragilisation des équilibres entre sphères de vie

Dominique Cau-Bareille

Cet article présente une recherche réalisée en France de 2008 à 2010 sur les fins de carrière chez les enseignants, aux niveaux primaire et secondaire. En 2008, 30 % des enseignants du premier degré quittaient le métier avant d'avoir atteint l'âge de la retraite ; un peu moins dans le second degré, les enseignants privilégiant, en date de l'étude, les cessations progressives d'activité (Baraton et Perronnet, 2009). Deux enquêtes¹ menées auprès des enseignants, par deux syndicats distincts, révélaient également que nombre d'entre eux souhaitaient quitter le métier « dès que possible » et ne se voyaient pas « tenir » au-delà de 57 ans pour ceux enseignant au primaire, 60 ans pour les professeurs du secondaire.

Ces départs précoces étaient préoccupants pour les gestionnaires de la fonction publique dans le contexte des réformes portant sur les retraites². D'une part, ils allaient à l'encontre des dispositions incitatives visant à allonger la durée

-
1. Enquête FSU (Parienty, 2004), enquête UNSA (2009), enquête conduite par le Carrefour Santé Social (regroupement de la mutuelle MGEN avec différents partenaires et syndicats d'enseignants) intitulée « Les enseignants face à leur fin de carrière professionnelle » (2008), <<http://www.unsa-education.org/telechargement/social/CSS.pdf>>, consulté le 18 février 2013.
 2. La loi n° 2010-1330 portant sur la réforme des retraites a été adoptée le 9 novembre 2010. Pour tous les salariés, la loi remet en cause le droit de partir à la retraite dès 60 ans, en reculant l'âge d'ouverture des droits. Elle repousse également l'âge où l'on obtient une pension au taux maximum. Elle pénalise les salariés qui partent en retraite avant d'avoir obtenu le nombre d'années d'assurance nécessaire pour une pension complète ou s'ils n'ont pas atteint la limite d'âge, par la mise en place d'une décote proportionnelle au nombre de trimestres manquants pour toucher une retraite complète. Dans l'enseignement, où l'âge de départ à la retraite n'était pas le même selon le niveau scolaire, l'évolution des droits à la retraite peut être schématisée de la façon suivante : les enseignants du premier degré qui pouvaient partir à 55 ans, sachant que l'âge légal de départ à la retraite était de 57 ans,

d'activité professionnelle pour financer les retraites. D'autre part, les métiers de l'enseignement ne font pas partie de ceux qui sont considérés comme les plus pénibles au vu des critères fixés par la loi 2010³ et pouvant donner lieu à des d'aménagement spécifiques des fins de carrière. Dans cette loi, les sollicitations physiques, le port de charges lourdes, le travail répétitif sous cadence, le travail posté... sont les seules formes de pénibilités considérées comme pouvant susciter une usure précoce. Or ce ne sont pas des conditions de travail que l'on retrouve de manière centrale dans le travail enseignant. Cela ne signifie pas pour autant que ces métiers ne soient pas pénibles ; mais leurs formes de pénibilité sont relativement invisibles si l'on ne regarde pas de près le travail au quotidien. Les fins de carrière sont, de ce point de vue, des révélateurs quant au caractère pénible du travail.

Cependant, cette réflexion autour des fins de carrière des enseignants n'était pas spécifique à la France. Depuis quelques années déjà, divers travaux réalisés au Québec (Messing, 1999), en Suisse (Papart, 2003), en Belgique (Hansez *et al.*, 2005) dans le champ de la sociologie, de la santé au travail, de la psychologie ou de l'ergonomie, évoquaient certaines difficultés des enseignants en fin de carrière et des désirs de partir au plus vite à la retraite. Une analyse fine des motifs de ces désirs de départs précoces s'imposait.

Financée par le Conseil d'orientation des retraites français⁴, qui est une instance de conseil des politiques publiques en matière de retraites, la recherche que nous avons menée s'inscrit dans le cadre d'une réflexion plus

doivent aujourd'hui partir à 60 ans ; on note également un report de l'âge légal à la retraite des enseignants du second degré de 60 ans à 62,5 ans. Certains devront même rester plus longtemps en activité pour obtenir tous les trimestres nécessaires au calcul d'une retraite complète.

3. Dans la loi de 2010 (article L. 4121-3-1), la pénibilité est associée, d'une part, à l'exposition à un ou plusieurs facteurs de risque professionnels susceptibles de laisser des traces durables, identifiables et irréversibles sur la santé, et d'autre part, ces mêmes facteurs de risque, fixés par décret, sont eux-mêmes liés à des contraintes physiques marquées, un environnement agressif ou à certains rythmes de travail :
 - *contraintes physiques marquées* : manutentions manuelles de charges définies à l'article R. 4541-2 ; postures pénibles définies comme positions forcées des articulations ; vibrations mécaniques mentionnées à l'article R. 4441-1 ;
 - environnement physique agressant : agents chimiques dangereux mentionnés aux articles R. 4412-3 et R. 4412-60, y compris les poussières et les fumées ; activités exercées en milieu hyperbare définies à l'article R. 4461-1 ; les températures extrêmes ; le bruit mentionné à l'article R. 4431-1 ;
 - certains rythmes de travail : le travail de nuit dans les conditions fixées aux articles L. 3122-29 à L. 3122-31 ; le travail en équipes successives alternantes ; le travail répétitif caractérisé par la répétition d'un même geste, à une cadence contrainte, imposée ou non par le déplacement automatique d'une pièce ou par la rémunération à la pièce, avec un temps de cycle défini.
4. Le Conseil d'orientation des retraites est un lieu permanent d'études et de concertation entre les principaux acteurs du champ des retraites. Il suit l'évolution des régimes et fait des propositions pour assurer leur solidité financière et leur fonctionnement solidaire.

générale portant sur les désirs de sortie professionnelle précoce de la fonction publique d'État. L'objectif de ce travail était de comprendre le lien entre ces départs et le vécu de l'activité de travail en fin de carrière. Quels sont les facteurs qui participent à ces choix ? Ces décisions sont-elles liées aux conditions de travail, comme le suggère le SNUIPP⁵ : « Les enseignants qui exercent devant élèves arbitrent souvent en faveur d'un départ en retraite plutôt qu'en faveur d'une prolongation d'activité qui se traduirait pourtant par une amélioration de leur carrière. Ce choix s'explique par la pénibilité du métier d'enseignant devant élèves. » Les raisons sont-elles les mêmes selon le niveau de classes dans lesquelles interviennent les enseignants ? Les enseignants rencontrent-ils des difficultés particulières en fin de carrière, justifiant la mise en œuvre de stratégies de régulations ? Ces stratégies concernent-elles uniquement le champ professionnel ou impliquent-elles des ajustements dans les autres domaines de vie ?

CADRE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIE

Analyse bibliographique

La majorité des études portant sur les fins de carrière dans l'enseignement pointent des problèmes d'épuisement professionnel, de *burnout* (Burke, 1996; Jaoul *et al.*, 2006), de désengagement (Lantheaume *et al.*, 2008), de stress au travail pouvant être à l'origine de départs précoces; la revue de la question sur le sujet présentée par Hansez *et al.* (2005) est, sur ce point, tout à fait intéressante et illustrative.

F. Hansez *et al.* montrent cependant que les décisions de départ à la retraite ne sont pas simples à prendre. Elles relèvent d'arbitrages difficiles entre des facteurs qui incitent à partir, qui ont majoritairement trait à des évolutions du métier pouvant heurter les valeurs professionnelles, du regard de la société vis-à-vis du système éducatif, et du manque de reconnaissance du travail réalisé, et d'autres qui visent à rester dans l'activité, qui se rapportent au plaisir d'exercer cette profession, à enseigner et à transmettre des connaissances et des valeurs aux élèves, d'échanger avec les parents, les collègues. On peut regretter cependant qu'ils se posent peu la question des difficultés d'exercice du métier au quotidien, de ce que demande le travail en fin de carrière en termes de ressources, d'ajustements, de remise en cause des stratégies de travail, des régulations nécessaires, possibles ou impossibles dans le champ du travail pour «tenir jusqu'à la retraite», des modifications du mode de vie qu'impose le travail en fin de carrière. Ils évoquent peu le coût humain que cela comprend.

5. Relevé de conclusions de la réunion de négociation préalable du 18 mai 2010 entre des représentants du SNUIPP et l'adjointe à la sous-directrice des études de gestion prévisionnelle et statutaires.

Dans des domaines éloignés de l'enseignement, N. Lapeyre *et al.* (2006) ont développé une approche des phénomènes d'usure au travail qui nous a beaucoup intéressée, faisant une place très importante aux conséquences des conditions de travail sur les salariés. Ils postulent que « les conditions de travail au sens large jouent un rôle prépondérant parmi les facteurs de l'usure, qu'elle soit de nature physique ou psychique. Les modes d'organisation et de management actuels produisent probablement une accentuation de cette usure au travail » (p. 6). Introduisant la notion « d'usure organisationnelle » pour évoquer les transformations des métiers, des conditions de travail, les auteurs font l'hypothèse que « l'usure organisationnelle doit être considérée comme un facteur déclencheur des deux autres types d'usure (physique et psychique), mais aussi comme un état de dégradation de l'organisation » (p. 8). Ils soulignent ainsi la forte intrication entre les évolutions organisationnelles pouvant participer à la construction ou la déconstruction de la santé, physique, mentale, psychique (on pourrait rajouter sociale) et le processus de vieillissement au travail.

Nos propres travaux de recherche sur le vieillissement au travail s'inscrivent dans cette double perspective de « vieillir par le travail » eu égard aux évolutions des conditions de travail au fil du temps et du « vieillir au travail ».

Cadres théoriques d'analyse mobilisés

Travailler sur les fins de carrière dans le champ de l'ergonomie impose de mener une réflexion sur les conditions de travail, en lien avec les évolutions touchant au cœur du métier, aux pédagogies, aux rapports avec les parents comme avec les élèves, à la dimension collective du travail, à la charge de travail, d'analyser les stratégies mises en œuvre dans l'activité de travail. Nous sommes partie de l'hypothèse que les départs précoces à la retraite sont en étroite relation avec, d'une part, l'organisation du travail, les conditions de travail et leurs évolutions, l'âge des élèves accueillis et, d'autre part, la propre évolution des enseignants au fil de l'âge et de l'expérience. Sous le terme générique d'enseignant, se cachent en fait des métiers différents, avec leurs propres formes de pénibilités, leurs exigences et leurs contraintes, leur mode d'organisation du travail⁶ pouvant à terme avoir plusieurs conséquences sur les choix en matière de retraite. Pointer les identités de métier, les caractéristiques particulières des tâches et de l'activité, introduire la spécificité des relations entre enseignants et élèves en fonction de l'âge de la population accueillie et de ses besoins, c'est se donner les moyens de comprendre les régulations possibles de la situation, les formes particulières

6. Par exemple, dans le premier degré, les enseignants font 24 heures d'enseignement en présentiel auprès des élèves dans une même classe; alors que la majorité des enseignants du secondaire, monodisciplinaires, doit 18 heures de cours par semaine pour les certifiés, 15 heures pour les agrégés, dispensés à plusieurs classes.

de souffrance mais aussi de plaisir au travail, les passerelles envisageables, utilisées ou non, les raisons de rester dans la profession ou d'en sortir, ou les possibilités de modifier les conditions de son activité.

Cela nécessite également d'aborder la pénibilité «ressentie» par les salariés, qui intègre à la fois la lourdeur des contraintes de travail, les éléments liés à la santé permettant ou non de faire face aux exigences liées au métier, ainsi que ce qui se joue dans l'activité de travail en lien avec les marges de régulations possibles ou impossibles. «L'activité de travail est l'élaboration toujours provisoire de compromis entre les objectifs de production, des compétences dont dispose la personne, le souci de préservation de la santé» (Molinié, 2012, p. 328); et ce sont ces compromis que nous tenterons de mettre en évidence dans notre analyse.

Aborder les dilemmes des fins de carrière requiert enfin de s'intéresser aux équilibres recherchés entre les différentes sphères de vie, car l'activité de travail s'inscrit dans un système d'activités global où se jouent des régulations. Comme l'explique J. Curie (2002), qui est un des fondateurs du modèle du système des activités, «si l'on veut comprendre les formes des engagements, il faut regarder ce qui se passe dans les autres domaines d'activités non professionnelles des sujets». Et nous verrons qu'en effet, l'évaluation de la situation que font les seniors en activité porte sur un ensemble de dimensions débordant largement le champ professionnel.

Méthode

Après une phase préliminaire d'analyse bibliographique, de pré-enquête, nous avons procédé à des entretiens semi-directifs d'une heure et demie minimum auprès de 50 enseignants quinquagénaires (16 dans le premier degré, 34 dans le second degré), encore en activité ou jeunes retraités, volontaires et répartis dans divers établissements. Certains travaillaient à plein temps, d'autres à temps partiel, dans des quartiers favorisés, comme dans des zones d'éducation prioritaire.

Nous avons élaboré une grille d'entretien portant sur le quotidien de l'activité, sur les modes opératoires mis en jeu dans le travail en fin de carrière, sur les stratégies de gestion des classes, des élèves et des parents, sur les rapports avec la hiérarchie ainsi que sur leur mode de vie. Nous avons cherché à montrer les difficultés rencontrées dans l'activité de travail, surtout la manière dont y répondent ces enseignants en fin de carrière, ainsi que les stratégies de préservation mises en œuvre dans l'activité comme dans les autres sphères de vie.

Notre échantillon étant limité, nous avons organisé des groupes de travail en lien avec les organisations syndicales afin de valider nos résultats et nos interprétations, et discuter de ce que l'on préconise auprès d'un public d'enseignants plus large.

L'étude a été suivie par un comité de pilotage constitué de quatre représentants du Comité d'orientation des retraites (COR), du directeur du Centre de recherches et d'études sur l'âge et les populations au travail (CREAPT), un psychosociologue, J. Curie (déjà cité), un responsable syndical et deux personnes en charge de la gestion du personnel à l'Éducation nationale.

RÉSULTATS

Nous évoquerons d'abord brièvement des éléments généraux sur les spécificités du travail enseignant, de manière ensuite à développer plus en détail ce qui se joue en fin de carrière.

Éléments généraux sur l'activité enseignante

Quel que soit le niveau scolaire étudié, l'étude du travail enseignant révèle un travail exigeant, difficile, une activité multifonctionnelle, qui supposent une mobilisation physique, cognitive, affective et subjective permanente. Les enseignant(e)s soulignent le cumul des contraintes et des exigences dont les effets combinés peuvent générer des phénomènes d'usure à long terme, dans un contexte où les marges de manœuvre sont relativement limitées: «*Il n'y a pas de stratégie d'évitement possible, d'échappatoire, quand on est face à la classe.*» (H, 2^e d., 58 ans.)

Le travail enseignant, qui demande environ 42 heures hebdomadaires, comporte différentes facettes: le temps de travail dans l'établissement qui recouvre le temps d'enseignement en situation de face-à-face avec les élèves; le travail administratif; les rencontres avec des parents; les préparations de cours; des tâches diverses, et le temps de travail à domicile (préparations, corrections) qui peut être très prenant, en particulier au niveau secondaire où les copies peuvent être longues à corriger. Or, du fait de l'évolution des métiers de l'enseignement, de l'entrée massive des évaluations dans tous les niveaux scolaires, les tâches administratives se sont multipliées, augmentant la charge de travail des enseignants, débordant encore davantage sur leur temps personnel. La sphère privée devient plus encore que par le passé la variable d'ajustement face à l'intensification du travail. Pour comprendre les difficultés ressenties et les stratégies de préservation mises en œuvre en fin de carrière, nous devons donc intégrer ces différentes dimensions du travail.

En dépit d'une activité menée au sein d'établissements où sont présents de nombreux collègues, les enseignants expriment un profond sentiment de solitude, étant seuls «*maîtres de la classe*» et aux prises avec les difficultés. Rares sont ceux qui parlent de leurs problèmes personnels aux collègues par crainte de révéler des faiblesses; seules des discussions portant sur tel ou tel élève qui présente des problèmes sont observables. La hiérarchie est rarement évoquée comme un soutien dans l'activité.

Les enseignant(e)s ont donc le sentiment d'une invisibilité des formes de pénibilités du travail et des difficultés du métier, aussi bien par l'institution, que les parents ou par l'opinion publique.

Des astreintes physiques, mentales, psychiques qui s'accroissent avec l'âge

Avec l'âge, le coût de l'activité de travail s'accroît. En dépit des compétences construites au fil du temps, les enseignant(e)s estiment que leurs ressources personnelles pour faire face aux exigences diminuent en fin de carrière : « *Il faut aller puiser encore plus loin en soi pour trouver l'énergie nécessaire à l'activité de travail.* » (F, 1^{er} d., 57 ans.) Cette difficulté accrue en fin de carrière participe à créer une tension globale dans l'activité et une transformation de la manière de produire l'activité.

Augmentation de la fatigue physique et des problèmes de santé

Le terme « d'épuisement » est souvent préféré en fin de carrière à celui de « fatigue » chez les débutants. Cela est lié à la fois à l'astreinte qui évolue avec l'âge (le coût subjectif du travail, la fatigue qu'elle génère), mais aussi à des problèmes de santé qui se font plus présents et plus gênants dans l'activité :

Le travail par atelier, en maternelle, c'est très intéressant ; mais quand on a passé la cinquantaine, on commence à avoir des problèmes de santé dus à la station debout pénible toute la journée. Des choses très concrètes : des problèmes de varices, des problèmes gynécologiques, bon ben d'être toujours debout, c'est pas sain. Alors je me dis : comment je vais tenir ? (F, 1^{er} d., 52 ans.)

En maternelle, 7 sur 8 enseignantes se plaignent de douleurs aux jambes, de problèmes de circulation, de problèmes gynécologiques. Des problèmes de dos, de type musculo-squelettiques sont rapportés dans tous les entretiens en lien avec la hauteur des plans de travail des élèves, les contraignant à avoir des postures pénibles, le fait de porter les enfants pour les consoler ou les amener à certaines activités. Cela explique la mise en place de stratégies de préservation pour tenter de limiter les douleurs : « *Moi, maintenant, j'ai ma chaise, j'ai une chaise à un bout, une chaise à l'autre, parce qu'autrement, je serais crevée d'être debout ou penchée. Mais c'est vrai que j'en ai de plus en plus besoin.* » (F, 1^{er} d., 50 ans.) L'intensité des douleurs et la gêne dans l'activité justifient souvent en fin de carrière des prises en charge médicales, paramédicales et la prise quotidienne d'antalgiques.

En lycée ou collège, plusieurs enseignants nous ont dit se « liquéfier littéralement » à la fin d'une journée, résistant moins bien à la succession des cours : « *J'ai l'impression de me vider jusqu'à la moelle des os, je résiste moins bien qu'avant.* » (F, 2^e d., 60 ans.) De fait, certains tentent de négocier dans leur emploi du temps l'étalement des cours durant la semaine, alors que plus jeunes,

ils préféreraient les regrouper en deux ou trois jours. Ce sont des stratégies qui vont cependant dépendre de la souplesse du chef d'établissement, de son écoute et de ses propres contraintes dans l'organisation des programmes de cours.

Des difficultés liées à certaines activités physiques

Ces difficultés d'ordre physique sont particulièrement notables chez les enseignantes à la maternelle et chez les professeurs d'éducation physique au secondaire.

L'enseignement en maternelle requiert une activité physique très importante qui semble plus difficile à tenir avec l'âge. Beaucoup d'apprentissages passent par la psychomotricité, la danse, des exercices de latéralisation : les enseignantes éprouvent beaucoup d'usure de leur corps dans ces activités. Les séances de gymnastique sont révélatrices des difficultés rencontrées en fin de carrière : toutes les personnes interrogées ont reconnu que si, au début de leur carrière, elles participaient aux exercices, exécutaient les consignes, ce n'est plus le cas en fin de carrière. En général, ces problèmes sont mis en relation avec une souplesse moindre, des douleurs articulaires ou musculaires, en particulier au niveau du dos, parfois à une prise de poids.

En collège et au lycée, les professeurs d'éducation physique et sportive (EPS) évoquent des choses assez similaires. Ils cherchent à préserver leur corps, en fin de carrière, participant moins aux exercices, étant plus dans l'observation. Par contre, ils soulignent présenter de plus en plus de difficultés en rapport avec le port de charges, la manutention des agrès et la préparation des ateliers. Bien que des processus de coopération entre enseignant(e)s se mettent en œuvre et qu'ils fassent de plus en plus appel aux élèves pour installer le matériel, cette partie de l'activité devient très coûteuse. Cela éclaire le fait que beaucoup de femmes de cette discipline choisissent un temps partiel en fin de carrière (15 % de femmes et 6 % hommes).

Une tension nerveuse croissante liée à la pratique du métier

Tous les enseignants interrogés évoquent une diminution de leur patience vis-à-vis de la classe, du comportement de certains élèves : « *La patience évolue beaucoup avec l'avancée en âge, oh oui, c'est clair ! Je crois qu'on n'y échappe pas !* » (F, 2^e d., 54 ans.)

Quel que soit le niveau scolaire, les enseignant(e)s deviennent plus intolérants au bruit dans la classe, comme si leur seuil de tolérance s'abaissait avec l'âge. Il en ressort une charge mentale accrue, facteur de fatigue. Le supportant moins bien, ils construisent des stratégies pour le contenir, le moduler. Ceux-ci diffèrent toutefois selon le niveau scolaire.

En maternelle, ce problème est exacerbé :

Ma fatigue est beaucoup liée au bruit. Le bruit me fatigue, je pense. Le fait de grouiller, le fait que ça grouille, quoi, ça grouille. Donc, j'essaie de trouver beaucoup de petits trucs (moments de chants, de narration d'histoire) pour que les enfants fassent le moins de bruit possible... Mais en contrepartie, les moments où ils font moins de bruit, c'est vrai que c'est grâce à mon énergie déployée, dépensée. (F, 1^{er} d., 52 ans.)

En collège ou au lycée, l'intolérance au bruit s'accroît avec l'âge, mais ses modalités de gestion diffèrent. Certains enseignants optent pour des sanctions ou pour l'expulsion temporaire de certains élèves. Mais cela est souvent perçu par la direction comme traduisant une difficulté à maîtriser la classe. D'autres négocient plus facilement, en fin de carrière, avec des élèves perturbateurs, en acceptant qu'ils fassent autre chose que d'écouter ce qui se dit en cours pour obtenir le silence ; « une stratégie insatisfaisante d'un point de vue pédagogique », reconnaissent les enseignants, mais qui participe au phénomène de *burnout* que l'on retrouve plutôt à ce niveau scolaire (Burke *et al.*, 1996 ; Jaoul *et al.*, 2006), et qui leur permet de retrouver un climat dans la classe qui leur permet de donner leur cours.

Ces tensions, ce stress, que les enseignants expriment comme étant plus importants en fin de carrière, sont ressentis non seulement au travail, mais aussi et de plus en plus dans les autres sphères de leur vie, dans la relation avec la famille. Ils se traduisent par des troubles infra pathologiques, des problèmes de sommeil justifiant parfois des consultations médicales spécialisées ou la prise de médicaments. Cela est à l'origine d'inquiétudes pour certain(e)s quant à leur capacité à continuer à exercer ce métier.

Des problèmes de récupération qui s'accroissent

Les fins de carrière s'accompagnent de plus en plus de difficultés de récupération au terme d'une journée de travail, d'une semaine, des trimestres, à l'origine d'un besoin plus marqué de cloisonner la vie de travail et la vie personnelle. Apparaît un refus plus marqué d'accepter de travailler à la maison tard le soir ou les week-ends afin de dégager du temps pour soi, pour récupérer : prise de distance ou forme de désengagement comme stratégie de préservation et condition pour « tenir jusqu'à la retraite », que l'on pourrait associer à une forme d'intolérance progressive avec l'âge devant l'intrusion de la vie de travail dans la sphère privée. Cela est parfois à l'origine du passage à une activité à temps partiel.

Une fatigue plus marquée chez les femmes en fin de carrière

Dans nos entretiens, des éléments liés à la dimension du genre sont apparus (Cau-Bareille, 2011). Les femmes semblent ressentir une fatigue plus marquée que les hommes en fin de carrière, que l'on pourrait mettre en lien avec deux facteurs : la ménopause et le cumul des activités professionnelles et de gestion de la famille tout au long de la vie professionnelle.

Les effets de la ménopause sur l'activité de travail et la fatigue ont été abordés spontanément par les enseignantes de maternelles (6 sur 8 enseignantes rencontrées), mais peu dans les autres niveaux scolaires. La ménopause, qui se manifeste souvent vers la cinquantaine, est véritablement une phase de déséquilibre de l'organisme ayant des incidences physiques et psychologiques pouvant avoir des effets sur la vie de travail et sur la vie, de manière générale, nécessitant de délicats ajustements. Elle éclaire leur sentiment d'impuissance à lutter contre cette fatigue, à prendre le dessus malgré leur savoir-faire et leur expérience professionnelle : « *J'ai été ménopausée à 47 ans. Du coup, à partir de là, la fatigue, une grande fatigue ! Et le sentiment justement de ne plus... Des fois je me dis que la maternelle, ce n'est plus pour moi !* » (F, 1^{er} d., 53 ans.) « *Les enseignantes s'accordent mal de cette fatigue qui s'immisce lentement mais sûrement.* » (F, 1^{er} d., 56 ans.) « *On a de plus en plus de mal à tenir une journée entière.* » Se dégage alors un sentiment de culpabilité renforçant leur mal-être en fin de carrière ; d'où un surcroît de déploiement d'énergie pour tenter de compenser ce qu'elles n'arrivent plus à maîtriser, des efforts qui vont accroître la fatigue déjà installée. Un sentiment, finalement, d'être aux limites de ce qu'elles peuvent faire, générant de réelles inquiétudes pour les dernières années d'activité.

J'ai calculé qu'il me reste trois ans. Or je suis inquiète, parce que je me dis si je suis comme maintenant, est-ce que je vais tenir trois ans ? Parce que c'est dur, parce que c'est lourd. Je vois bien que chaque année, quand même, j'ai un petit truc en plus ! C'est comme un escalier à monter : j'ai encore une marche à gravir au niveau fatigue. Je me dis : « Je n'y arriverai jamais, quoi ! » (F, 1^{er} d., 54 ans.)

Le cumul des activités professionnelles et de la gestion de la famille a également été évoqué comme source d'usure précoce par beaucoup des femmes interrogées, plus systématiquement dans le premier degré :

À 30 ans, j'avais du mal à tenir en même temps les exigences du travail et les contraintes de la vie familiale. J'ai eu des années difficiles avec mes trois filles qui avaient peu de différences d'âge. C'est possible que j'aie saturé à un moment donné et que la fatigue que je ressentais à 45 ans soit liée à cette période. J'ai peut-être saturé à 45 ans de choses anciennes. (F, 1^{er} d., 50 ans.)

Elle pointe ici les conflits que doivent gérer plus spécifiquement les femmes entre les différents rôles sociaux qu'elles assument et tentent d'articuler. En effet, bien que les modèles sociaux aient évolué, les femmes sont toujours aujourd'hui beaucoup plus investies que les hommes dans la sphère familiale (Cacouault-Bitaud, 2003 ; Ponthieux *et al.*, 2006 ; Jarty, 2009) : les tâches quotidiennes, le soin aux enfants, la prise en charge des aînés sont toujours plus

portés par les femmes que par les hommes. Cela nous semble avoir diverses conséquences qui s'articulent et se renforcent : un travail de conciliation entre les différentes sphères de vie plus important chez les femmes que chez les hommes, des difficultés à tenir toutes les sphères et l'impression de « tout faire mal », générant une insatisfaction à court et long terme, un sentiment d'écartèlement source d'épuisement, une surcharge globale de travail et un niveau de stress élevé. Ces difficultés de conciliation vont avoir des conséquences non seulement sur la manière dont les enseignantes vont mener leur activité de travail, mais plus fondamentalement sur leur mode de vie et leur santé à long terme. Une situation qui peut peser, au fil des années, et susciter un phénomène d'usure prématurée. Nous souscrivons de ce point de vue aux conclusions de K. Messing et P. Östlin (2006) selon lesquelles « on ne peut pas comprendre la santé des femmes reliée au travail sans ajouter d'autres cadres de travail liés aux rôles des hommes et des femmes et au travail des femmes dans le milieu familial ». Plus largement, on peut penser que le genre est une dimension importante à prendre en compte dans l'analyse des fins de carrière et des phénomènes d'usure précoce.

Des stratégies pour gérer les difficultés liées à l'âge dans l'activité

« Les hommes et les femmes élaborent des stratégies de contournement à l'égard des causes de pénibilité ou de difficultés de compensation pour arriver à réaliser une tâche malgré tout. » (Molinié, 2012, p. 328.) Continuer à exercer ce métier en évolution permanente, en fin de carrière, impose parfois des aménagements tant dans la sphère de travail que dans la sphère privée, traduisant la mise en œuvre de stratégies de « *coping* » que Lazarus (1993) définit comme « l'ensemble des processus qu'un individu interpose entre lui et l'événement perçu comme menaçant, pour maîtriser, tolérer ou diminuer l'impact de celui-ci sur son bien-être ». La mise en œuvre de stratégies de *coping* traduit alors de la part des enseignantes des processus d'adaptation pour réduire les tensions entre l'organisation du travail, leur activité et leur propre santé. Cette réduction prend la forme de tentatives de régulations qui seront différentes selon le niveau scolaire considéré. En effet, les modes d'organisation du travail n'étant pas similaires, les possibilités de réguler les difficultés vécues en fin de carrière seront différentes.

Des stratégies de préservation élaborées dans le champ professionnel

En maternelle comme à l'élémentaire, le désengagement, même temporaire, n'est pas possible : les exigences du travail, la relation avec les élèves, ne permettent pas une prise de distance dans l'activité.

Quand vous êtes fatiguée, avec les grands, c'est plus facile. Vous leur dites, il n'y a pas de souci, les enfants, ils sont nickels! Allez dire ça à des enfants de trois ans! C'est mortel! C'est très très dur, la maternelle, c'est épuisant! C'est épuisant physiquement! La maternelle est un métier à part, il n'y a pas à tortiller.

Alors, les enseignantes tentent de limiter la charge de travail en choisissant leur niveau de classe, arguant de leur ancienneté dans l'école pour faire valoir leur souhait auprès des collègues. Elles optent souvent en fin de carrière pour les grandes sections, c'est-à-dire les enfants les plus grands ayant moins besoin d'être portés et déjà initiés aux règles de la scolarisation. Du point de vue du travail au sein de la classe, elles développent diverses stratégies visant à limiter l'astreinte physique, le bruit, la mise en situations critiques. Elles s'investissent alors moins dans les exercices physiques de psychomotricités, de danse : elles sont plus dans le « faire-faire » par les élèves. Elles sont moins enclines à organiser des projets de sortie avec les élèves ou des classes délocalisées très appréciées par les élèves : le coût de l'organisation de tels projets les dissuade souvent de s'y engager.

En collège et au lycée, les marges de manœuvre sont plus importantes, car le temps de présence auprès des élèves y est réduit (18 ou 15 heures selon la qualification⁷, au lieu de 24 heures au primaire), et les enseignants interviennent sur plusieurs classes. Les entretiens révèlent des régulations très discrètes et non socialisées au sein des établissements. Par exemple, en fin de carrière, les enseignants refusent souvent d'être professeur principal d'une classe, responsabilité qui se sur-ajoute à leur temps d'enseignement, qui est source de rémunération, de reconnaissance tant vis-à-vis de l'institution que des parents d'élèves, pour se dégager du temps personnel. Cela réduit leur charge de travail ; d'autant que cette fonction supplémentaire s'alourdit beaucoup ces dernières années, avec des injonctions plus fortes pour intervenir sur l'orientation des élèves.

Moi, depuis quelques années, je n'ai plus envie d'être professeur principal. C'est simplement que j'estime que je suis absolument débordée et que j'ai d'autres choses à faire que de rester tout le temps au collège. (F, 2^e d, 60 ans.)

Lors de leurs vœux d'affectation des classes pour l'année suivante, ils demandent à limiter le nombre de niveaux de classes dans lesquels ils interviennent, de manière à réduire les temps de préparation et de correction. Ils évitent d'avoir six heures de cours au cours d'une même journée, du fait de la fatigue plus difficile à gérer.

L'emploi du temps que j'avais cette année me convenait parfaitement parce que j'avais demandé à commencer tous les jours à 8 h 30 et finir à 12 h. Je demande à commencer dès 8 h 30 pour éviter au maximum de travailler l'après-midi. Travailler toute une journée, ça devient très lourd! (F, 2^e d., 58 ans.)

7. Au secondaire, les enseignants sont spécialistes d'une discipline. Ils ont 18 heures de cours lorsqu'ils sont certifiés (ils ont obtenu le CAPES) ou 14 heures s'ils sont agrégés (ils ont passé un concours supplémentaire à l'agrégation, leur permettant d'avoir un diplôme supérieur).

Ils se proposent plus spontanément de travailler dans des classes qui accueillent des enfants en difficulté car ils ont alors des effectifs allégés et plus d'heures auprès de ces élèves, limitant par voie de conséquence le nombre de classes dans lesquelles ils interviendront. Ils refusent beaucoup plus systématiquement les heures supplémentaires, quitte à prendre un temps partiel pour éviter d'en avoir. Du point de vue de l'activité collective, ils se disent plus réticents à travailler en collaboration avec des collègues, à monter des projets interclasses qui demandent beaucoup de coordination et donc de temps. On note une recentration sur ce qui se passe dans leurs classes :

Cette année, quand on m'a demandé: «Est-ce que tu as prévu quelque chose au théâtre pour les 3^e?» J'ai dit: «Oui, pour moi!» Vraiment, je vous dis, je fais pour moi... enfin pour moi, pour mes élèves. (F, 2^e d., prof de français, 60 ans.)

Il arrive également qu'au cours de leur carrière, des enseignants du secondaire aient développé une activité d'enseignement hors établissement en plus de leur charge de travail, souvent orientée vers des publics adultes (formation continue, cours à l'université), ces enseignements supplémentaires étant considérés comme des espaces de développement personnel qui permettent de respirer. Cependant, compte tenu de l'augmentation du coût de ces activités et de la nécessité de rééquilibrer leur charge de travail en fin de carrière, ils se résignent à ne plus les faire, renoncement qui n'est pas toujours facile.

Dans les années 1995, j'ai eu l'opportunité de donner des cours à la fac auprès des étudiants de français et à des étudiants étrangers qui venaient apprendre le français au centre international d'études françaises. J'ai fait ça pendant plusieurs années. Donc j'allais au collège, j'avais mon service complet, je faisais des échanges, je faisais plein de trucs, plein de choses, des activités avec les élèves, et au moins deux heures de cours par semaine à la fac, parfois quatre heures, d'autres fois six heures. J'arrivais à faire tout ça ! Il est arrivé un moment où je ne pouvais plus faire les deux, vous comprenez. Donc, il fallait que je fasse un choix. Le collège étant mon travail prioritaire, mon poste, j'ai tout abandonné à la fac. Et je dois dire, puisque c'est l'heure des bilans, que ç'a été un petit peu douloureux. Je n'aurais peut-être pas dû le faire, mais j'ai été obligée parce que, là, je sentais de la fatigue, quoi ! Ç'a faisait trop. Je n'avais plus... C'est peut-être déjà qu'à ce moment-là, je ressentais la fatigue. (F, 2^e, histoire-géographie, 60 ans.)

On retrouve l'ensemble de ces stratégies aussi bien chez les hommes que chez les femmes (Cau-Bareille, 2009).

Les possibilités de régulations au sein des établissements ne sont donc pas les mêmes selon les niveaux scolaires; elles sont moins importantes au primaire qu'au secondaire. C'est aussi une des raisons pour lesquelles on note plus de départs précoces et de temps partiels dans le premier degré que dans le second, comme nous le soulignons en introduction.

Des ajustements qui s'imposent également dans les autres sphères de vie

Les transformations liées à l'âge, et surtout la perception de l'évolution des ressources et de soi-même face aux évolutions du métier et de ses contraintes, entraînent des changements dans les échanges entre sous-systèmes d'activité et donc dans le fonctionnement des autres sous-systèmes. Pour reprendre J. Curie (2002), « [l]e sujet régule ses comportements dans un domaine de vie par la signification qu'il leur accorde dans d'autres domaines de vie ». Selon lui, « [l]e parcours professionnel n'est réductible ni aux forces externes qui s'exercent sur le sujet ni à une structure interne qui préexisterait à la mutation professionnelle ; mais il va dépendre de la manière dont le sujet combine en une stratégie personnelle les unes et les autres ». Il s'agit donc d'arbitrages individuels relevant de délibérations personnelles. « Il va s'efforcer de réguler ces échanges entre sous-systèmes, d'inventer de nouvelles façons de définir les tâches et d'agir pour les accomplir. Il le fera en fonction des valeurs qu'il entend sauvegarder de son passé, ce qu'il s'efforce de ne pas perdre, et en fonction de ce qu'il aspire à devenir. » (Curie, 2002.) On observe ce type de phénomène chez les enseignants en fin de carrière : ce qui se passe dans le sous-système d'activité professionnelle (ce qu'ils font et les conséquences de ce qu'ils font) a certes des conditions propres à ce sous-système, mais a aussi des conditions et des effets extérieurs à ce sous-système, en particulier sur les équilibres entre les sphères de vie. Deux types d'arbitrages se dégagent des entretiens :

- Des « processus d'activation des interrelations entre sous-systèmes d'activité » (Curie, 2002). Par exemple, nous avons noté que la plupart des enseignantes de maternelle rencontrées procèdent à des modifications dans les autres sphères de leur vie pour « tenir leur activité de travail jusqu'en fin de carrière » : plusieurs ont opté pour l'abandon de leurs responsabilités dans des associations, pour le rééquilibrage des charges familiales avec leur conjoint, pour le recours à une femme de ménage pour les soulager des tâches domestiques qu'elles avaient portées seules jusque-là... pour se recentrer sur leur activité professionnelle ressentie comme de plus en plus coûteuse et nécessitant des temps de récupération plus importants. D'autres évoluent vers des pratiques sportives ressourçantes telles que le yoga, la marche à pied, pour tenter de récupérer l'énergie vitale qui leur échappe pour faire face aux exigences de leur activité en fin de carrière. Des stratégies d'endurance où l'on voit clairement que les ajustements dans les sphères extraprofessionnelles sont au service de l'activité professionnelle. Ici, la priorité est donnée au travail ; les modifications du mode de vie visant à créer les conditions pour « durer dans l'activité de travail ». Mais ces stratégies peuvent s'avérer insuffisantes pour certaines enseignantes, d'où le passage à temps partiel comme « stratégie pour survivre », pour pouvoir poursuivre leur activité professionnelle et « garder le plaisir de travailler ».

- Des « processus d'inhibition des interrelations » (Curie, 2002) lorsque les enseignants refusent ces aménagements dans la sphère personnelle. Il en découle alors deux types de conséquences : des régulations en termes de temps de travail permettant de préserver son espace personnel tout en gérant ses ressources ; des rééquilibrages au niveau des priorités données jusque-là aux différentes sphères de vie. En fin de carrière, certains souhaitent se recentrer sur le pôle soi, sur le pôle familial et ont plus envie de protéger leur espace personnel que par le passé. Un besoin... ou une nécessité de plus de cloisonnement pour « tenir » son activité professionnelle.

Nous avons ici une illustration du fait que les transformations qui se jouent dans le cadre du travail ne vont pas seulement influencer sur l'activité de travail ; elles créent des remous dans les modes de vie, des équilibres entre les sphères de la vie. C'est autour de cette évaluation cognitive des nécessités et des possibilités de réajustements de l'activité au sein de ces différentes sphères de la vie que vont se prendre les décisions de départs précoces : trop de renoncements, de déséquilibres, de reconfigurations peuvent déboucher sur un sentiment de ne plus pouvoir exercer son travail en santé. Cela nous permet d'attirer l'attention sur les limites des approches qui mettent uniquement l'accent sur les déterminants professionnels de la performance du travailleur et sur son état (sa santé, son absentéisme, sa motivation à produire ou à quitter son emploi, etc.) ; ici, l'enseignant est réduit à sa fonction de producteur. Son rapport à l'activité professionnelle est largement déterminé par le contrôle plus global que le salarié tente d'avoir sur son modèle de vie, dans les équilibres recherchés entre les différentes sphères de sa vie.

DISCUSSION

Une activité d'enseignement plus coûteuse pour les enseignants en fin de carrière

Dès 50 ans, même quelques années avant pour certains, les enseignants sont nombreux à percevoir une augmentation des contraintes liées à la pratique de leur métier, quel que soit le niveau scolaire, c'est-à-dire une élévation du coût du travail, le sentiment de devoir mobiliser plus de ressources qu'avant pour tenir des exigences professionnelles qui ne cessent de s'accroître. Dans ce métier que les enseignants ont souvent pratiqué tout au long de leur carrière, l'âge est synonyme d'usage prolongé de son corps et d'usure de soi (Lapeyre *et al.*, 2006), de *burnout*, pour certains, en particulier au secondaire (Burke *et al.*, 1996), de vulnérabilité de la santé plus spécifiquement dans le premier degré (Cau-Bareille, 2009), de difficultés « à tenir » jusqu'à la retraite relativement partagées. Les problèmes de santé, en particulier au primaire, se font plus présents. Ce terme d'usure pris au sens large renvoie à l'idée d'une atteinte globale à la santé, ne se réduisant pas nécessairement à des problèmes physiques, combinant les effets

de l'avancée en âge et les traces de l'ensemble de la vie professionnelle. Or selon A. F. Molinié (2012, p. 322), la plupart des problèmes de santé contribuent au souhait de «partir avant»: «C'est le cas des pathologies mais, encore plus nettement, de troubles diffus comme la sensation "de se fatiguer vite"», ce qui est le cas de beaucoup d'enseignants que nous avons rencontrés.

Une usure du corps et une usure psychique qui se trouvent accentuées par une usure organisationnelle

Nous retrouvons chez les enseignants des constats semblables à ceux effectués par N. Lapeyre *et al.* (2006) auprès des seniors venant du secteur hospitalier et de l'industrie aéronautique :

L'usure organisationnelle est produite par une forme d'organisation qui s'use, qui se dérègle, qui se rigidifie, qui manque de souplesse, qui est en crise. Le développement de phénomènes d'usure organisationnelle est à mettre en lien avec la diffusion de nouvelles formes d'organisation du travail au cours des deux dernières décennies (p. 8).

Les évolutions des métiers de l'enseignement s'inscrivent actuellement dans une logique politique d'alignement du fonctionnement des institutions de la fonction publique sur celle des entreprises privées. De fait, arrivent avec ce calque les nouveaux modes de gestion de l'Éducation nationale, des impératifs de rentabilité, de gouvernance par les chiffres, au travers des évaluations, des référentiels de compétences... qui bouleversent le contenu du travail, les objectifs pédagogiques, le sens du métier, et font surtout peu cas des compétences acquises au fil des années d'expérience. Les enseignants en fin de carrière se trouvent de plus en plus en dissonance entre ce qu'ils ont envie de faire dans leur travail et qui leur semble pertinent au vu de leur connaissance du métier, des élèves et de leurs difficultés, et les injonctions de la direction qu'ils ne comprennent souvent pas, auxquelles ils n'ont pas nécessairement envie d'adhérer, quitte à «désobéir», pour reprendre leurs termes (Cau-Bareille, 2012), ou à refuser des inspections (Cau-Bareille, 2009). Les enseignants sentent que leurs compétences sont niées et sont contraints à mettre en œuvre des réformes qui vont à l'encontre de leurs valeurs éthiques professionnelles. Or, selon Molinié (2012, p. 333), «le sentiment de ne pas être reconnu à sa juste valeur s'accompagne d'une probabilité accrue que les troubles de santé soient perçus comme des gênes dans l'activité de travail». D'où le souhait de certains «*de quitter le navire dès que possible, avant que le bateau ne coule*» (H, 1^{er} d., 52 ans).

On voit bien ici que les difficultés des fins de carrière, qui ne peuvent être évacuées, ne sont pas liées seulement au processus de vieillissement des salariés, mais également au contexte de travail, aux conditions de l'activité, aux transformations qui touchent les métiers. Réfléchir aux fins de carrière suppose donc de remettre au cœur de la réflexion «le système de travail» dans sa globalité.

Les situations de déséquilibre souvent à l'origine des départs précoces

Les départs précoces des enseignants viennent souvent de délibérations difficiles. Ce sont plus des solutions de dernier recours pour préserver leur santé qu'une stratégie de désengagement pour s'investir dans d'autres activités, surtout chez les femmes. Les enseignants mettent plutôt au centre de ces délibérations le rapport subjectif à la santé, au bien-être au travail, au sens du travail. Et ce sont bien cette tension entre expérience et avancée en âge au fil du temps, cet équilibre recherché dans le travail et dans leur vie personnelle, qui sont au cœur des choix en fin de carrière. Plus les enseignants se sentent en difficulté, plus ils cherchent à faire des ajustements dans le travail et hors-travail ; moins ces ajustements fonctionnent, plus le désir d'anticiper leur départ est important.

Cela fait écho au modèle du système des activités développé par J. Curie (2002) : « Le sujet régule ses comportements dans un domaine de vie par la signification qu'il leur accorde dans d'autres domaines de vie. » Selon lui, « [I]e parcours professionnel n'est réductible ni aux forces externes qui s'exercent sur le sujet ni à une structure interne qui préexisterait à la mutation professionnelle, mais il va dépendre de la manière dont le sujet combine en une stratégie personnelle les unes et les autres ». Cela renvoie au concept de « sentiment d'efficacité personnel » développé par A. Bandura (2003) et repris par B. Almudever (2006), qui correspond à l'évaluation personnelle que fait une personne de sa capacité à gérer et à poursuivre le cours d'action requis. Cette évaluation n'est pas seulement liée aux compétences à exercer l'activité, mais plutôt au sentiment individuel qu'elle développe quant à sa capacité à faire face à la situation. Ainsi, le désir de continuer à travailler relève d'une évaluation globale, qui ne se limite pas à ce qui est vécu dans la seule sphère professionnelle, mais intègre le sentiment de contrôle dans chacun des domaines de vie.

Mais les régulations peuvent trouver leur limite : « *Je suis inquiète. Et je ne peux pas améliorer ma vie de tous les jours : je suis au maximum de tout ce que je peux faire pour ne pas être fatiguée, j'ai mis en place tout ce que je pouvais faire.* » (F, 1^{er} d., 52 ans.) On le voit bien ici, de la satisfaction trouvée dans la mise en œuvre des régulations dépend le sentiment d'efficacité professionnelle autour duquel s'élabore la décision de quitter l'activité prématurément. Comme le soulignent B. Almudever *et al.* (2006), « les sujets ne peuvent développer ou maintenir des raisons d'agir et de persévérer face aux difficultés s'ils ne croient pas pouvoir obtenir les résultats qu'ils désirent grâce à leurs actes » (p. 152). De ce point de vue, nos résultats corroborent les conclusions de ces chercheurs selon lesquels « c'est un degré médian d'interdépendance entre les domaines de vie qui correspond à un sentiment d'efficacité personnelle général satisfaisant » (p. 156). Si, pour tenir les exigences de travail, les salariés sont contraints à de plus en plus de régulations hors de la sphère de travail, « la perturbation professionnelle diffuse alors ses effets négatifs au-delà de la sphère professionnelle pour atteindre le bien-être psychologique global des sujets » (p. 164). On perçoit la bascule entre le fait « de se sentir capable » de travailler jusqu'à la retraite

et le fait de « tenir jusqu'à la retraite, dans un métier où l'on se reconnaît de moins en moins », d'où les inquiétudes qui apparaissent concernant les dernières années d'activité professionnelle.

DES PISTES DE RÉFLEXION POUR CRÉER LES CONDITIONS D'UN BIEN-ÊTRE EN FIN DE CARRIÈRE ?

Au vu de ces différents éléments, plusieurs types d'aménagements pourraient être proposés pour créer les conditions d'un « bien vieillir au travail ».

Le temps partiel

L'aménagement du temps de travail est souvent considéré par les enseignant(e)s comme pouvant contribuer à un allègement de la charge de travail permettant de mieux gérer la fatigue liée à l'exercice du métier en fin de carrière, à créer les conditions pour rester en santé, pour « retrouver le plaisir à travailler auprès des élèves ». L'aménagement du temps de travail est plus fréquent chez les femmes que chez les hommes que nous avons rencontrés et relève souvent d'une stratégie de préservation visant à éviter les ruptures, à les anticiper.

Je me suis mise à mi-temps à 50 ans parce que j'étais épuisée ! Je me voyais dans une impasse de continuer de cette façon-là. Le fait d'avoir mon mi-temps me permet de retrouver le plaisir de ce travail-là. Je n'ai plus de soucis de santé. Alors que, quand on est épuisé, le plaisir, il n'est plus là ! J'avais l'impression que je faisais mal mon métier tellement j'étais fatiguée, que je n'étais plus à leur écoute parce que j'étais complètement écroulée ! (F, 1^{er} d., 52 ans.)

Le travail à temps partiel est donc parfois considéré comme un compromis acceptable pour traverser les dernières années d'un métier que beaucoup d'enseignant(e)s estiment être « un des plus beaux métiers du monde ». Cette possibilité de travailler à temps partiel est d'ailleurs considérée par les politiques comme une des conditions de l'allongement de la durée d'activité professionnelle : « La diminution de la durée du travail en fin de carrière peut permettre d'inciter les travailleurs à rester sur le marché du travail, à retarder leur départ à la retraite, voire à cumuler travail et retraite. » (Jolivet, 2003, p. 12.)

Dans le 1^{er} degré, si les femmes en particulier envisagent parfois cette possibilité, elles hésitent à la choisir pour préserver la qualité du travail, par souci des élèves : certaines estiment que deux mi-temps sur une classe peuvent présenter des problèmes pour des enfants en quête de repères. Le problème se pose différemment pour les enseignants du secondaire qui sont spécialistes de disciplines et ne sont pas les seuls référents face aux élèves : ils voient diminuer le nombre de classes dans lesquelles ils interviennent.

Remettre en place la CPA (Cessation progressive d'activité)

Alors que l'allègement du temps de travail semble une piste intéressante pour créer les conditions de l'activité de seniors, les réformes en matière de retraite réduisent ces possibilités. En effet, l'article 54 de la loi française n° 2010-1330 du 9 novembre 2010 portant sur la réforme des retraites supprime l'accès à la disposition de CPA à compter du 1^{er} janvier 2011 pour les salariés en fin de carrière. Celui-ci donnait la possibilité de travailler à temps partiel en bénéficiant d'une rémunération supérieure à celle correspondant à la durée du temps de travail effectué (travailler 50 % tout en étant rémunéré à 80 %), cette disposition étant accessible dès 55 ans. Les enseignants se retrouvent donc dans une situation paradoxale : les mesures d'accompagnement des fins de carrière disparaissent alors même qu'elles s'avèrent plus nécessaires dans le contexte d'allongement des carrières. Les résultats de nos recherches questionnent donc la pertinence des mesures législatives sur la CPA, mesure qui ne peut que conduire à plus d'absentéisme et à plus de situations de ruptures.

Donner la possibilité aux seniors de refuser les heures supplémentaires

Une nouvelle mesure de prévention primaire pourrait consister en l'édiction d'une loi interdisant aux employeurs d'imposer des heures supplémentaires aux salariés de plus de 50 ans, tout à la fois compte tenu du coût du travail plus élevé mis en évidence en fin de carrière et comme stratégie de prévention de la santé des seniors (privilégier le volontariat). Nous avons rencontré dans notre étude plusieurs enseignants qui ont quitté le métier, parce qu'ils ne pouvaient assumer des heures supplémentaires⁸ imposées par leur chef d'établissement pour des raisons de service (Cau-Bareille, 2009).

Instaurer une réelle médecine du travail

En France, les enseignants ne disposent pas d'une médecine du travail : 49 médecins dits «de prévention» assurent la prise en charge sur tout le territoire français à la fois du personnel enseignant et des personnels techniques travaillant dans les établissements scolaires. Cela signifie que les enseignants ne bénéficient pas d'un suivi médical régulier susceptible d'identifier des personnes en souffrance, surtout de faire de la prévention (au cours d'une carrière, la majorité des enseignants n'ont qu'une visite médicale au moment de l'entrée dans le métier). Par manque de ressources humaines, les consultations médicales ont lieu uniquement à la demande des salariés, donc de membres du personnel en difficulté, avec des délais de prise en charge de plusieurs semaines. Au cours d'un

8. Selon les besoins du service et le mode de gestion des établissements, le chef d'établissement peut obliger les enseignants à faire au moins deux heures supplémentaires.

forum de la Fédération syndicale unitaire en mai 2011, le Dr Maîtrot (médecin de prévention à l'Éducation nationale) expliquait que « les plus de 50 ans représentent 47,5 % des consultations médicales, 56 % relèvent de la psychiatrie », résultats corroborant les observations du Dr Papart auprès d'enseignants suisses (2003). Le Dr Maîtrot pointait ainsi des problèmes de santé importants chez les enseignants en fin de carrière, voire d'inaptitudes, vus au cas par cas, tout en soulignant l'absence de moyens existant pour réellement prendre cette problématique à bras le corps et gérer les reclassements.

L'extension de l'activité professionnelle demande donc une surveillance médicale accrue des salariés visant à prévenir les situations de rupture, qui se vivent trop souvent dans la solitude, d'où les nombreux cas de suicides que l'on déplore aujourd'hui.

Introduire les plans seniors⁹ à l'Éducation nationale

L'Éducation nationale s'est très peu saisie des plans seniors pour aborder le problème des fins de carrière : aucun recrutement de seniors, aucune mesure d'amélioration des conditions de travail et de prévention, disparition des mesures de CPA qui permettaient antérieurement aux salariés de réduire leur temps de travail, aucune mise en place d'un système de tutorat permettant de dégager les seniors d'une partie de leur temps d'enseignement. Actuellement, seuls des entretiens de seconde carrière sont envisagés, mais encore trop peu mis en œuvre. Compte tenu de l'activité de travail des enseignants, se pose le problème des postes adaptés pour les personnes en grandes difficultés : adaptés selon quels critères ? Peu de moyens existent pour modifier l'activité de travail en situation de face à face avec les élèves. De la même manière, les possibilités d'aménagements des fins de carrière, peu nombreuses au primaire, sont très dépendantes du mode de gestion des établissements secondaires et des chefs d'établissement, pas nécessairement formés pour faire face à cette problématique du vieillissement.

Selon le Dr Maîtrot (cité plus haut), la mesure la plus susceptible de se généraliser à l'Éducation nationale est l'entretien de deuxième partie de carrière permettant à des enseignants en difficulté de modifier leur trajectoire professionnelle. Cependant, dès 2010, le syndicat UNSA signalait que, s'agissant des personnels enseignants, les « deuxièmes carrières » promises lors de la réforme des retraites aurait touché à peine quelques dizaines d'enseignants : une goutte d'eau dans la masse de la population concernée. Par ailleurs, dans le contexte de

9. L'État français a mis en œuvre en 2006 le plan national d'action concertée pour l'emploi des seniors portant sur trois axes : 1) l'amélioration des conditions de travail et de prévention de la pénibilité ; 2) l'aménagement des fins de carrière ; 3) la transition entre activité et retraite.

réduction des postes d'enseignants, les restrictions ont porté en premier lieu sur les postes allégés ou dits «doux», d'où la raréfaction des possibilités de «mise à l'abri» pour les salariés en difficulté.

On voit bien là l'enjeu de travailler plus fondamentalement sur les conditions de travail des enseignants, et pas seulement en fin de carrière, de manière à anticiper les difficultés et à «s'atteler à la qualité des parcours professionnels» (Obéniche, 2011).

CONCLUSION

Les résultats de notre recherche soulèvent finalement un questionnement qui dépasse la problématique des enseignants. Les réformes visant à allonger les carrières et à repousser l'âge de départ à la retraite ne se posent guère le problème de la santé des salariés, du vécu au travail et les arbitrages nécessaires au maintien en activité. Ils n'intègrent pas, dans la réflexion, des éléments essentiels tels que le rapport subjectif à l'égard du travail, la santé au travail, les effets de l'usure, qui déterminent le rapport au travail en fin de carrière, pouvant éclairer les départs précoces, l'absentéisme, les problématiques de santé. Des zones d'ombre rendent urgentes les recherches sur les fins de carrière des salariés et les conditions de l'emploi des seniors. En effet, en dépit des mesures incitatives pour maintenir les anciens en emploi, des phénomènes d'exclusion se mettent en place, à l'initiative des employeurs comme des salariés, les travailleurs vieillissants eux-mêmes pouvant, en fin de carrière, se sentir fragilisés dans leur santé, dans leur rapport au travail, dans le sens du travail. Se pose alors le problème du «bien vieillir au travail», avec une nuance supplémentaire : vieillit-on au travail de la même manière selon que l'on est un homme ou une femme ?

De ce point de vue, nous constatons qu'il y a un véritable vide autour des conditions d'un «bien vieillir au travail». Les accords d'emploi des seniors et la prévention des situations de pénibilité suffiront-ils à créer les conditions de l'activité jusqu'à la date fixée par les politiques ? Quelles sont les conditions d'un travail en fin de carrière permettant à la fois l'efficacité, le développement des compétences, des connaissances et de la personne dans son ensemble, tout en garantissant la santé physique, mentale et psychologique des salariés, aussi bien au travail que dans les autres domaines de leur vie ? Se pose fondamentalement la question de ce qui est soutenable dans les conditions de travail, dans le temps, remettant au cœur du débat les différentes formes de pénibilités du travail propres à chaque métier. Cela nous semble essentiel, voire urgent, dans les métiers de relations de services dont les formes de pénibilité restent trop souvent invisibles.

La problématique d'emploi des seniors nous amène donc à penser le travail autrement : imaginer « l'emploi durable », « le travail soutenable » (Jolivet, 2011, p. 7), réalisable à tous les âges de la vie, un défi fondamental pour le bien-vivre des salariés.

BIBLIOGRAPHIE

- ALMUDEVER, B. *et al.* (2006). « Conditions for efficiency of the self-efficacy beliefs in regulating professional disruption: Dynamics of the system of activities », *Psychologie du travail et des organisations*, vol. 12, p. 151-166.
- BANDURA, A. et E. A. LOCKE (2003). « Negative self-efficacy and goals effects revisite », *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, p. 87-99.
- BARATON, M. et S. PERRONNET (2009). *Les départs en retraite des personnels de l'Éducation nationale entre 2000 et 2007*, Note d'information du ministère de l'Éducation nationale, <media.education.gouv.fr/file/2009/71/1/NI0917_61711.pdf>, consulté le 19 février 2013.
- BURKE, R., E. GREENGLASS et R. SCHWARZER (1996). « Predicting teacher burnout over time: Effects of work stress, social support and self doubts on burnout and its consequences », *Anxiety, Stress and Coping: An International Journal*, vol. 9, n° 3, p. 261-275.
- CACOUAULT-BITAUD, M. (2003). « La sociologie de l'éducation et les enseignants : cherchez la femme... », dans J. Laufer, C. Marry et M. Maruani (dir.), *Le travail du genre*, Paris, Édition La Découverte-Mage, p. 163-180.
- CAU-BAREILLE, D. (2012). « Obey, disobey or tinker with reforms to the system: A subject for French teacher trade unions to work on », *Revue Internationale WORK – Actes du Congrès International d'ergonomie*, vol. 41, p. 5218-5227 <<http://iospress.meta-press.com/content/c65q3w42722j6278/fulltext.pdf>>, consulté le 18 février 2013.
- CAU-BAREILLE, D. (2011). « Factors influencing early retirement in a female-dominated profession: Kindergarten teacher in France », *Revue Internationale WORK*, vol. 40, p. 15-30, <<http://iospress.metapress.com/content/y1371h6q1871q672>>, consulté le 18 février 2013.
- CAU-BAREILLE, D. (2009). *Vécu du travail et santé des enseignants en fin de carrière : une approche ergonomique*, Rapport de recherche n° 56, Centre d'Études de l'emploi, <<http://www.cee-recherche.fr/fr/rapports/56-vecu-travail-sante-enseignants-carriere-ergonomique.pdf>>, consulté le 18 février 2013.
- CURIE, J. (2002). « Parcours professionnels et interdépendances des domaines de vie », *Revue Éducation permanente*, n° 150, p. 23-32.
- FOLKMAN, S. et R.-S. LAZARUS (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*, New York, Springer Publishing Company.
- HANSEZ, F. *et al.* (2005). « Fin de carrière des enseignants : vers une explication du stress et des retraites prématurées », *Le Travail humain*, vol. 69, n° 3, p. 193-223.
- JAOUL, G., V. KOVESS et FSP-MGEN (2006). « Le burnout dans la profession enseignante », *Annales médicopsychologiques*, vol. 162, p. 26-35.

- JARTY, J. (2009). «Les usages de la flexibilité temporelle chez les enseignantes du secondaire», *Revue Temporalités*, n° 9, <<http://temporalites.revues.org/index1057.html>>, consulté le 18 février 2013.
- JOLIVET, A. (2011). «Allongement de la vie professionnelle: comment agir?», *Revue Travail et changement*, n° 337, <<http://www.anact.fr/portal/pls/portal/docs/1/7406376.PDF>>, consulté le 23 mars 2013.
- JOLIVET, A. (2003). «Partir en retraite plus tôt ou plus tard: quelles implications d'une ouverture des marges de choix individuel?», *Revue de l'IRÈS*, n° 43, 2003-3, p. 1-21, <<http://www.politiquessociales.net/IMG/pdf/r432.pdf>>, consulté le 23 mars 2013.
- LANTHEAUME, F. et C. HÉLOU (2008). *La souffrance des enseignants: une sociologie pragmatique du travail enseignant*, Paris, Presses universitaires de France.
- LAPEYRE, N. et C. THÉBAUD (2006). *Les facteurs d'usure au travail chez les seniors et leurs effets selon le sexe. Un exemple dans le secteur hospitalier et l'industrie aéronautique*, Rapport de recherche Equal: étude action sur la santé au travail.
- LAZARUS, R. S. (1993). «Coping theory and research: Past, present, and future», *Psychosomatic Medicine*, n° 55, p. 234-247.
- MESSING, K. (1999). «La pertinence de tenir compte du sexe des "opérateurs" dans les études ergonomiques. Bilan de recherches», *Pistes*, vol. 1, n° 1, <<http://www.pistes.uqam.ca/v1n1/articles/v1n1a5s.htm>>, consulté le 18 février 2013.
- MESSING, K. et P. ÖSTLIN (2006). *Gender Equality, Work And Health: A Review of the Evidence*, Genève, World Health Organisation.
- MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE (2010). *Bilan de la rentrée dans le premier degré du service public 2009-2010*, Direction générale de l'Enseignement scolaire, février, <http://media.eduscol.education.fr/file/Programme_premier_degre/81/6/carte_scolaire_2010_complet_136816.pdf>, consulté le 18 février 2013.
- MOLINIÉ, A.-F. (2012). «Facettes de la pénibilité, prisme du genre: une analyse de l'enquête santé et vie professionnelle après 50 ans», dans A.-F. Molinié, C. Gaudart et V. Pueyo (dir.), *La vie professionnelle: âge, expérience et santé à l'épreuve des conditions de travail*, Toulouse, Éditions Octarès, coll. «Travail et activité humaine», p. 315-342.
- OBÉNICHE, J.-B. (2011). «Allongement de la vie professionnelle: comment agir?», *Revue Travail et Changement*, n° 337, mai-juin, <http://www.pdl.aract.fr/tele-chargement/Travail_et_Changement_Mai_Juin_2011.pdf>, lien périmé.
- PAPART, J.-P. (2003). *La santé des enseignants et des éducateurs de l'enseignement primaire, Rapport à l'organisation du travail*, Genève, Actions en santé publique, décembre, <<ftp://ftp.geneve.ch/primaire/rapport-papart.pdf>>, consulté le 18 février 2013.
- PONTHIEUX, S. et A. SCHREIBER (2006). *Dans les couples de salariés, la répartition du travail domestique reste inégale*, Données sociales, La Société française, <http://www.insee.fr/fr/ffc/docs_ffc/donsoc06d.pdf>, consulté le 18 février 2013.
- SNES/FSU (2010). *La cessation progressive d'activité supprimée*, novembre, <<http://www.reims.snes.edu/spip/spip.php?article1690>>, consulté le 18 février 2013.
- UNSA (2010). *Retraites: une nouvelle provocation contre les fonctionnaires*, septembre, <<http://www.unsa-education.org/modules.php?name=News&file=print&sid=1617>>, consulté le 18 février 2013.

L'individu face au temps libéré

Vécu et gestion du temps par des retraités belges

Hélène Eraly

L'allongement de la durée de vie, la limitation d'âge de départ à la retraite et le nombre croissant de sorties anticipées du marché du travail ont dessiné un nouveau temps de l'existence. Alors qu'au début du siècle passé la retraite était synonyme de fin de vie active, elle s'apparente aujourd'hui davantage à une «seconde jeunesse» (Guillemard, 2002) : les retraités ont désormais les moyens physiques et financiers de rester «actifs» plus longtemps (Crenner, 2006). Mais la définition de cette étape du parcours de vie n'en demeure pas moins floue : les individus se trouvent ballottés entre une volonté de se reposer, de prendre leur temps, des injonctions au bien-être, à l'épanouissement personnel, à la consommation, et des pressions à être actifs, à être utiles à la société et à leur famille, à ne pas peser sur la sécurité sociale. Pour faire face à cette libération du temps et à la redéfinition des contraintes sociales, tout le monde ne dispose pas des mêmes ressources et, par conséquent, ne vit pas de manière semblable la mise au repos forcée par le système institutionnel. Si, pour certains, la transition se fait en douceur, d'autres en revanche ont plus de mal à passer le cap. Car il n'est pas aisé d'abandonner les repères stables d'identification qui ont été acquis durant les nombreuses années de travail pour s'en recréer de nouveaux.

Nous essayerons de comprendre comment l'identité est mise en jeu dans la transition travail-retraite à travers les trois dimensions identitaires fondamentales que le passage à la retraite met à l'épreuve : le statut et le rôle social, la reconnaissance et le rapport au temps et au vieillissement. Nous verrons comment ces aspects sont négociés par des individus qui ne disposent pas tous de ressources psychologiques, physiques, financières et culturelles identiques.

L'hypothèse qui sous-tend cette réflexion est que la variable socio-économique conserve toute sa pertinence pour analyser les vécus différenciés de la retraite. Des personnes ayant des ressources et des modes de vie comparables ont des manières de vivre la retraite relativement proches. Ainsi, à la singularité

des parcours individuels se substitue la similitude des expériences de la retraite façonnées par les « styles de vie¹ » (Giddens, 1991). Selon que le travail occupait une place centrale ou non dans la vie de l'individu, selon la valeur qu'il accorde aux activités culturelles, selon l'état de sa santé et de ses finances, la mise à la pension sera vécue plus ou moins avec difficultés et les stratégies d'adaptation seront différentes. Certains n'ont pas, en effet, les moyens financiers et culturels pour « profiter » de leur retraite. On peut également affirmer qu'avoir eu une vie de travail éreintante et arriver à la pension physiquement usé contraindra forcément la manière de vivre sa retraite. Ces implications, on s'en doute, ne seront pas les mêmes pour ceux qui, à l'inverse, ont toujours investi dans des loisirs parallèlement à leur vie de travail, qui choisissent de partir à la retraite, qui ont encore une bonne condition physique et un réseau social étendu.

L'analyse suivante est basée sur une enquête qualitative qui sera explicitée et suivie d'une brève description du système belge en matière de pensions. Les choix méthodologiques qui ont été opérés se fondent sur l'hypothèse que le passage à la retraite, si on l'envisage dans sa dimension identitaire, ne se fait pas brutalement du jour au lendemain. Il s'agit davantage d'un processus lent qui commence bien avant le jour du départ et se poursuit bien après (Caradec, 2008). Pour faciliter l'analyse, j'ai choisi de mettre en évidence trois moments clés de ce processus : la préparation de la retraite, le passage effectif et le quotidien de la retraite. Dans un premier temps, je montrerai l'importance de se préparer à la retraite d'un point de vue pratique, mais aussi mental, afin de répondre de manière progressive aux nombreuses interrogations – voire aux craintes – qui surviennent. Nous verrons ensuite comment le passage effectif est négocié par chacun et quelles stratégies sont mises en place pour atténuer l'amplitude du changement. Enfin, une fois la transition entamée, c'est le quotidien qui prend le pas. Le temps est alors organisé, les rôles sont définis, l'avenir est pensé et préparé, et de nouvelles contraintes se font jour et sont principalement liées à l'organisation familiale (s'occuper des parents âgés et des petits-enfants).

DISPOSITIF D'ENQUÊTE

Afin de mettre en lumière les logiques identitaires à l'œuvre dans le passage à la retraite, une approche compréhensive par récits de vie a été privilégiée. Parce que l'identité est indissociable de sa dimension narrative, seuls des récits de type compréhensif permettent d'appréhender ces logiques identitaires. C'est en effet par le récit que l'individu parvient à lier entre eux les multiples événements qui bouleversent l'unité de son existence, qu'il peut en reconstituer le fil conducteur et, par là, se constituer une identité narrative (Ricoeur, 1990).

1. « A lifestyle can be defined as a more or less integrated set of practices which an individual embraces, not only because such practices fulfil utilitarian needs, but because they give material form to a particular narrative of self-identity » (Giddens, 1991, p. 81).

Les récits sont centrés sur une « séquence de vie » et ont été menés dans une triple volonté : une articulation des temporalités individuelles et sociales (Elder, 1975) ; la mise en avant des changements de rôles et de statuts sociaux, et la transformation des sources de reconnaissance sociale (Honneth, 2000, 2006) ; et une prise en compte du vieillissement comme un processus permanent de reconstruction identitaire narrative et relationnelle marqué par une expérience temporelle et corporelle (Caradec, 2004, 2007).

Au total, 14 entretiens exploratoires ont été menés (par des étudiants) et 32 récits de vie de 15 hommes et 17 femmes belges, âgés de 59 à 68 ans, ayant quitté le monde du travail depuis quelques semaines à quelques années, par différentes dispositions (prévisions, pensions légales, chômage, invalidité, autres dispositifs).

L'échantillon sélectionné couvre à dessein une large palette de professions, l'objectif étant de mettre en lumière les différences de vécus de la retraite selon l'origine sociale, afin d'affiner le plus possible la description et la compréhension de cette période de la vie. Les anciennes professions des répondants sont les suivantes : instituteurs, directeur d'école, psychologue, policier, gestionnaire, employés administratifs, puéricultrice, assistants sociaux, chauffeur de bus, balayeur de rue, technicienne de surface, orthodontiste, fonctionnaire européen, analyste financière, ingénieur.

QUELQUES ÉLÉMENTS INSTITUTIONNELS²

La description du système institutionnel et des règles qui encadrent les retraites permettent de comprendre ce qui conditionne le champ d'action des individus, les représentations qu'ils ont de leur retraite et les décisions qu'ils prennent en la matière. En Belgique, les modes de sortie du marché du travail en fin de carrière sont très diversifiés. Le dispositif de base distingue trois régimes : celui des salariés, dans lequel les travailleurs sont dans l'obligation de partir à la retraite à l'âge de 65 ans ; le régime des fonctionnaires, qui fixe à 60 ans le seuil pour prendre sa pension ; enfin, dans le régime des travailleurs indépendants, une pension de retraite peut être obtenue à partir de 60 ans si 35 années de carrière sont réunies. Travailler après ces âges butoirs est autorisé, mais fortement limité par un montant plafond qui fait que cette disposition est assez peu utilisée. Le deuxième mode de sortie du marché du travail – très répandu dans les pays européens – est le système de retraite anticipée, dont le droit à l'accès est conditionné par une carrière de 35 ans³. Des exceptions légales permettent à certaines catégories de personnes de prendre leur retraite anticipée plus tôt, selon les négociations syndicales qui ont eu lieu dans leur

2. Portail Belgium.be, <<http://www.belgium.be>>, consulté le 18 février 2013.

3. La réforme des retraites engagée par le gouvernement vise à porter progressivement l'âge de départ à la retraite anticipée à 62 ans d'ici 2016, avec une condition de carrière de 40 ans.

secteur d'activité. Un travailleur peut également quitter le monde du travail de façon anticipée, lorsqu'une restructuration d'entreprise amène à la mise en place d'un dispositif exceptionnel de mise à la retraite d'une catégorie de travailleurs (dans mon échantillon, une ancienne analyste financière a dû partir à la retraite à 49 ans). Mais la pension et la prépension ne sont pas les seuls moyens de quitter le monde du travail en fin de carrière. Deux autres modes de sortie existent, le chômage des personnes âgées et la maladie-invalidité. Le travailleur âgé écarté par licenciement ou à la suite d'une maladie ne touche pas une pension de retraite à proprement parler. Il perçoit une allocation d'organismes spécifiques jusqu'à ce qu'il ait atteint l'âge de 65 ans, âge auquel il bascule officiellement vers la pension.

Selon l'Observatoire des retraites, la Belgique a l'un des taux d'emploi des 55-64 ans les plus faibles d'Europe⁴ : 37,3 % (données de 2009). Et l'âge moyen de sortie du monde du travail est de 61,6 ans (données de 2007), ce qui est dans la moyenne européenne. On comprend donc par là que les départs anticipés à la retraite sont légion. Il n'existe malheureusement pas de chiffres qui reprennent la répartition et le nombre exact de départs à la retraite selon ces différents modes de sortie.

RETRAITE ET TEMPORALITÉS

Les auteurs qui se sont penchés sur la question de la retraite s'accordent à dire qu'il s'agit d'un tournant de taille dans la vie d'un individu, rendant nécessaire la reconstruction identitaire. En effet, dans une modernité où la réalisation de soi est devenue le principe moral le plus important (Honneth, 2006) et où les pressions à être actif, voire proactif, se font de plus en plus pressantes (Aubert, 2004), il est difficile pour des personnes qui se retirent du monde du travail de ne pas se repenser intégralement et de trouver leur (nouveau) rôle, leur (nouvelle) utilité sociale. Vincent Caradec a évoqué la problématique de l'inutilité sociale sous les pressions utilitaristes de la société (Caradec, 2001), en témoigne la multiplication d'associations de bénévoles qui luttent pour offrir aux retraités la poursuite d'activités telles que l'engagement professionnel, bénévole et social. Les personnes retraitées se trouvent alors confrontées à trois problèmes majeurs : la perte d'un statut social, la privation de leur rôle instrumental et la disparition d'un groupe de socialisation (Cumming *et al.*, 1961).

Anselm Strauss montre que les changements de statuts sont généralement marqués par des transitions ritualisées :

La personne à qui on demande de partir, même si elle l'accepte, doit s'y préparer réellement et symboliquement [...] Au cours des changements de statuts, les périodes de transition sont une nécessité, car on investit souvent beaucoup dans une position sociale ou professionnelle, on en vient à la posséder autant

4. <<http://www.observatoire-retraites.org>>, consulté le 18 février 2013.

qu'elle vous possède, et il n'est pas facile de s'en séparer. Si tout le rituel des entrées-sorties n'est pas observé, on peut, pendant quelque temps, n'être que partiellement dans son nouveau statut (Strauss, 1992, p. 110).

Si les transitions de parcours de vie peuvent être considérées comme des « rituels », comme le propose Strauss, le passage à la retraite en fait dès lors partie et une analyse approfondie peut révéler les éléments récurrents des actions rituelles que les personnes mettent en place. Cette vision controversée des étapes de vie⁵ – débat dans lequel nous ne nous aventurerons pas – nous permet toutefois de mettre en lumière la difficulté psychologique qu'une personne éprouve lorsqu'un changement de situation l'oblige à abandonner un statut et à en chercher, à en adopter un autre. Cette phase peut prendre du temps, bouleverse forcément les identités et nécessite des adaptations individuelles, des « rituels ». Nous verrons comment ceux-ci s'opèrent.

À la question « quel a été le plus grand changement pour vous ? », la majorité des retraités interrogés ont répondu « la liberté ». La fin de la vie de travail signifie en effet la disparition d'un certain nombre de contraintes professionnelles et temporelles d'une société de la « proactivité ». À cette réponse hâtive, il est toutefois nécessaire d'apporter toutes les nuances que les récits soulèvent. Nous verrons en effet que tous ne vivent pas la transition de cette façon libératrice. Nous verrons également que la liberté ne signifie pas l'absence de contrainte, bien au contraire, de nouveaux impératifs apparaissant et auxquels chacun doit s'ajuster. Nous nous intéresserons aux manières différenciées de s'adapter aux changements qu'engendre le passage d'une expérience temporelle hautement structurée liée à la vie professionnelle à une vie où l'individu devient quasiment le seul maître de ses contraintes.

Si les étapes précises de la transition travail-retraite ne peuvent être clairement établies, on peut toutefois distinguer des phases ainsi que des événements précis liés à ces phases par lesquelles tout le monde passe à des degrés divers : la prise de conscience et la préparation, le passage effectif et la transition, l'installation du quotidien. Ce découpage artificiel n'est autre qu'une manière de se pencher sur différents moments d'un même processus dont la temporalité n'est certainement pas morcelable, et se vit assurément de façon très différenciée selon chacun.

La préparation

Le travail identitaire s'entame avant le passage à la retraite lorsque, en amont de cet événement, les individus se projettent dans l'avenir, se constituent une image d'eux-mêmes et de leur vie à la retraite (Caradec, 2008).

5. Anthony Giddens nous dit à l'opposé : « *The life course is seen as a series of "passages". The individual is likely, or has to go through them, but they are not institutionalised, or accompanied by formalised rites.* » (Giddens, 1991, p. 79.)

Hélène *Au moment de prendre votre décision de partir à la pension, comment vous voyiez votre pension, comment vous l'imaginiez ?*

Alix *Je n'arrivais pas à m'imaginer comment ça allait se passer, mais en même temps, ça ne me faisait pas peur parce que je savais que j'allais habiter près de chez mes enfants et que j'allais quand même avoir des contacts, et puis j'avais des tas de bouquins à lire, des tas de choses.*

Cette étape peut être associée à un événement concret qui déclenche la prise de conscience : la réception d'une lettre du service public des pensions, un entretien avec la direction, le conjoint qui part lui-même à la retraite, les petits-enfants qui arrivent, etc. Il faudra parfois attendre que la personne arrête officiellement de travailler pour que la prise de conscience survienne. S'ensuit alors une période de préparation, à la fois matérielle et psychologique. Il peut s'agir de calculer les revenus dont on disposera par la suite, de rédiger une liste des choses que l'on souhaite faire, de préparer les premiers jours de repos, etc. Ceux qui le peuvent choisissent d'adapter leur temps de travail ou la nature de leur activité en fin de carrière, d'une part, pour alléger la charge physique ou psychologique et « tenir jusqu'au bout » et, d'autre part, pour commencer à désinvestir la sphère professionnelle et consacrer davantage de temps à la sphère privée. Si c'est rendu possible par l'institution, certains suivent même une formation de préparation à la retraite.

Un an, deux ans et je dis, il faut que tu prennes ton aménagement de fin de carrière, comme j'avais une carrière complète. Mais ce n'était pas une décision facile à prendre, ce qui fait que j'ai fait un stage de développement personnel pendant les vacances pour pouvoir arriver à finaliser ma décision et le dire à la direction, parce que j'adorais ce que je faisais, évidemment. Suite à plusieurs changements dans mon travail, je me suis dit « là ils vont me tuer », donc j'ai pris mes congés-maladie, j'avais droit à très peu, puisque, avant, on pouvait prendre des années, mais j'ai fait ma rentrée le 16 septembre en disant que je partais et puis j'ai pris mon aménagement de fin de carrière à partir du 1^{er} mars de cette année académique, en prenant mes congés maladie, je disais que j'étais crevée, épuisée, j'avais un certificat médical et j'ai prévu évidemment mon remplacement. (Alix.)

Dès ce moment-là, beaucoup de questions surviennent. Jamais auparavant le couple ne s'était retrouvé face à ce temps long. Il faut trouver une nouvelle manière de fonctionner à deux, de réinventer et de réinvestir l'espace domestique, trouver une nouvelle répartition des tâches et des activités, tout en préservant l'indépendance dont les conjoints jouissaient auparavant. C'est ainsi que Sabine, 61 ans, ancienne secrétaire administrative, appréhende de se retrouver avec son mari, un ancien pilote de ligne, alors qu'elle a toujours tout géré seule : « Avec la vie de famille qu'on a vécue, moi, j'ai toujours été fort indépendante, j'ai toujours travaillé à temps plein et l'idée que maintenant c'est fini, que je vis en couple fusionnel, ça, c'est difficile pour moi. » (Sabine.) D'autres craignent que la disparition de leur statut de travailleur n'engendre une perte de reconnaissance de l'entourage, et plus particulièrement du conjoint.

Avec l'arrêt de l'activité professionnelle, il y a également la crainte de ne pouvoir remplacer les contacts sociaux que celle-ci apportait. Maurice est un ancien balayeur de rue, il a dû arrêter de travailler du jour au lendemain à la suite d'un accident de travail, juste un peu avant d'avoir atteint l'âge légal de la pension. Aujourd'hui, il tente de trouver une disposition qui lui permette de continuer à travailler. Son réseau social est constitué de sa femme, son fils et ses deux ou trois collègues, et il a très peur de se retrouver seul pour le restant de ses jours.

H *Qu'est-ce qui vous manque dans votre travail ?*

Maurice *Moi, il me manque beaucoup ! Les copains, tous mes copains de mon travail ! Je rigole avec eux et tout ça. Ça, ils me manquent. Chez moi, à la maison, je rigole avec ma femme, c'est pas ça, mais c'est pas la même tactique. Et c'est tout, c'est pour ça que je reviens, je sais que tous mes copains sont là.*

H *Vous les voyez encore ?*

Maurice *De temps en temps, quand je viens par ici. Sinon je les vois pas.*

Un autre aspect non négligeable est celui de l'insécurité financière qui entoure la retraite. En effet, le montant qui sera perçu à la pension n'est généralement pas connu précisément avant de l'avoir réellement reçu, ce qui entrave la projection et la préparation. Pour madame Bonhomme, par exemple, « *la difficulté, c'est l'incertitude de ne pas savoir ce que l'on va avoir* ».

« Quand je serai retraité, je serai quoi ? » Si certains s'imaginent aisément retraités, d'autres en revanche ont du mal à se projeter dans ce nouveau statut et se demandent ce qu'ils pourront bien faire et quel rôle ils pourront investir pour « remplacer » la fonction occupée : Grand-parent ? Conjoint ? Citoyen ? Parallèlement, la personne cherche des activités qui « font sens » pour elle, des activités qui lui permettront de s'épanouir indépendamment du travail. Il est évident que les personnes qui ont de tout temps cherché à multiplier les activités en dehors de leur vie professionnelle n'auront aucun mal à trouver « leurs » activités, tandis que ceux qui ne l'ont pas fait se retrouvent face à ce qu'ils appellent la « page blanche ». Ce sont les mots employés par Alain, 65 ans, ancien ingénieur, pour qui la retraite est comme une page blanche qu'il faut totalement écrire, trouver des activités qui lui correspondent, ainsi que les rêves qu'il a toujours voulu réaliser :

L'idée, c'était de marquer une rupture avec l'environnement, je crois. On aurait pu dire : voilà le livre boulot, ce livre-là, il est plein, il est écrit, maintenant je commence un nouveau, j'écris une page blanche, quelque chose de neuf. Tourner la page avec une pause pour me laisser le temps. Et je n'ai pas encore fait ma table des matières. (Alain.)

Mais certains ne sont pas en mesure de préparer leur retraite, soit parce qu'ils sont trop absorbés par leur travail, soit parce qu'un accident, une maladie ou un licenciement survient subitement. Ils sont confrontés de façon inopinée

à leur mise à la retraite et sont donc obligés de s'adapter à cette situation quasi inattendue. Les questions ne se posent alors qu'au moment où ils y sont réellement confrontés, c'est-à-dire lorsqu'ils doivent partager leur quotidien avec leur conjoint, qu'ils essaient de remplir leur journée, ou qu'ils doivent calculer leurs rentrées financières. Force est de constater que la retraite survient de façon d'autant plus brutale qu'elle n'a pu être préparée. D'une part parce que toutes ces questions surviennent au même moment, et d'autre part parce qu'aucun travail de projection de soi n'a pu être réalisé et que, brusquement, la personne est confrontée à un sentiment de perte de contacts, de statut et de rôle social. Parmi les personnes interrogées, ce sont celles qui ont le moins de ressources culturelles et financières qui se trouvent dans cette situation et pour qui le passage à la retraite se fait le plus difficilement.

La transition

Et puis, un jour, vient le moment du départ effectif à la pension. Il se concrétise parfois par une fête, des discours et des présents qu'on offre à la personne retraitée. Les entretiens montrent que ces moments sont importants, car ils témoignent de la reconnaissance pour le travail et la contribution apportée durant de nombreuses années.

Donc le vendredi, les trois autres copains de la boîte m'ont fait une immense surprise, ils ont organisé une grosse fête dans un restaurant, avec Cécile, ils ont invité le big boss de la boîte qui est venu avec sa femme, mon épouse, mes deux fils et eux sont venus avec leur dame, on a fait the big fête, plein de cadeaux, des petits discours de remerciement, parce que c'est moi qui les ai engagés, c'est moi qui ai monté la boîte, quand même. (Alain.)

Très peu de temps après, la personne quitte son lieu de travail. Cet événement qui pourrait sembler anodin est pourtant souvent teinté de beaucoup d'émotions. Elle ferme pour la dernière fois la porte de son bureau, elle remet son badge ou ses clés à son responsable, passe la porte et se retourne vers les bâtiments en sachant que jamais plus elle n'y remettra les pieds, du moins pas dans les mêmes circonstances.

Et alors le pire moment, c'est quand, le 31 août, il y avait la réunion de préparation à l'année, on fait toujours ça la veille ou l'avant-veille ou quelque chose comme ça, et là, j'avais été dire un dernier petit mot... Donc, j'étais dans la salle et il y avait le nouveau directeur et il était convenu que je leur dise au revoir et que... ho lala! C'était affreux. Hein! c'était affreux ça! Ça se passait au deuxième étage et quand je suis descendu, à chaque étage, j'avais l'impression de rétrécir, je suis sorti tout petit de l'école. C'était affreux ça! Oui, l'émotionnel a joué beaucoup quand même. Et c'est ça qui m'a mis dedans, dans ce trou. (Siméon.)

Certains évoquent l'importance qu'ils accordent au fait de laisser une trace dans l'organisation en transmettant leurs connaissances ou leur savoir-faire aux successeurs. Ils ont alors le sentiment de ne pas avoir été inutiles et de pouvoir « partir en paix ».

À mesure que le temps passe et que les activités augmentent, les liens qui rattachent l'individu à son ancien travail s'estompent et l'identification à la vie professionnelle tend à disparaître. Ceux qui avaient conservé leur voiture de fonction s'en séparent, l'accès au site de l'entreprise est refusé, les contacts avec les anciens collègues diminuent, la participation aux événements devient de plus en plus rare. Certains ont davantage besoin de rendre la transition moins brutale en réduisant plus progressivement ces différents éléments.

Gauthier *Dans les choses aussi qui ont facilité la transition, c'est un élément qui pour moi est important aussi. C'est de racheter sa voiture de société. Mais quand vous partez, bon ici j'ai dit que j'ai rendu mon sign pad, mais en fait, je ne l'ai pas rendu parce qu'il y avait des dossiers en cours et la personne qui devait me remplacer n'était pas encore là, donc j'ai gardé encore pendant quelques jours mon pc et ma connexion au système IBM juste pour gérer la fin. Et puis alors, effectivement, vous partez et vous êtes déconnecté de tout le bazar, hein ! donc l'intranet et puis, ici, moi j'ai choisi de racheter ma voiture, ma voiture de société, ce qui veut dire que, bon, ça ne change pas trop pour vous, quoi. Parce que c'est un élément psychologique, mais moi je pense que c'est important de garder sa voiture, voilà.*

H *Pourquoi ?*

G *Parce qu'il ne faut pas agrandir l'amplitude du changement ! On ne peut pas changer dans tout, quoi ! On garde sa voiture, ça on peut garder, c'est ma voiture personnelle et donc j'ai racheté ma voiture de société.*

Nombre d'autres stratégies visant à atténuer le changement sont mises en place. Par exemple, la réalisation d'un grand voyage de plusieurs semaines pour marquer l'événement et pour faire « comme si » on était parti en vacances comme chaque année. Certains envisagent également de faire une rupture radicale en changeant totalement de mode de vie et de centres d'intérêt du jour au lendemain. Mais pour d'autres, la transition se fait de façon beaucoup plus difficile. Les récits font alors état de passages à vide, voire de dépressions.

Le quotidien

Au temps accéléré de l'entreprise succède le temps long de la retraite. La personne se trouve à ne plus avoir ses journées remplies, son temps n'est plus rythmé par le réveil qui sonne, les week-ends et les lundis. Certains acceptent très bien cette situation, d'autres regrettent la régularité imposée par le travail qui permettait de donner une consistance, une structure et un but à la journée, autant d'aspects qui sont désormais laissés à charge de l'individu. Certains

conservent ainsi leur ancien horaire, parfois même laissent encore leur réveil sonner l'heure du lever. Mais progressivement, les activités se rallongent : on reste plus longtemps dans son lit, on prend le temps de bien déjeuner et de lire son journal ou de faire un certain nombre d'activités que l'on ne faisait pas avant.

Un premier profil de personnes se distingue, très relayé par les médias de consommation (les revues, les publicités...). Ce sont les retraités hyperactifs, dont l'agenda déborde d'activités diverses. Lorsque les occupations importantes ont été trouvées, les loisirs commencent à se multiplier, et l'agenda, voire le double agenda, devient nécessaire. Ceux qui sont en couple renégocient leur mode de fonctionnement, et les activités se démultiplient, mais jamais au détriment de la liberté de choix et du temps. Ces personnes mentionnent l'importance de se laisser des plages horaires libres, non pas pour « se reposer » ou pour « ne rien faire », mais pour pouvoir accepter une invitation de dernière minute. Il ne s'agit pas ici d'un emploi du temps aussi chargé et intense que dans la vie professionnelle, car il est important de ne pas avoir trop d'activités à horaire fixe, et parce qu'on s'est enfin libéré des contraintes horaires, mais également parce que cela empêcherait de participer à une activité de dernière minute. L'accent est également mis sur la volonté de ne pas se presser, les plages horaires laissées aux différentes activités sont donc plus larges pour pouvoir laisser à la personne le temps de prendre son temps et de profiter ainsi davantage des moments passés.

Pour d'autres, en revanche, le temps semble s'être arrêté. Ce sont principalement ceux qui n'ont pas les moyens ni même le goût de s'adonner à des loisirs, ceux dont la vie de travail était la source principale d'occupation, de socialisation et de reconnaissance. C'est le cas, par exemple, de Maurice, 65 ans, un ancien balayeur de rue, et de Georges, 65 ans aussi, un ancien chauffeur. Plus qu'un moyen d'accéder aux objets de consommation qu'ils convoitent, le travail leur donnait un but dans la journée, un statut et un rôle dans leur vie. Pour eux, la retraite survient comme un drame : ils ont le sentiment que leur journée n'est plus remplie par rien d'important ni d'intéressant, se retrouvent à la maison avec leur femme et pour seul loisir, la télévision. Ils n'aiment ni aller au restaurant, ni aller au cinéma, ni aller au théâtre. Les heures passent lentement. Maurice a demandé de pouvoir continuer à travailler après sa pension légale, il y met beaucoup d'espoir, parce qu'il ne parvient pas à s'imaginer à la retraite et ne sait pas comment il pourra s'acheter sa nouvelle télévision. Mais en attendant, il doit « passer le temps ». Georges, lui, ne peut légalement plus travailler, bien qu'il le souhaite vivement. Alors il attend la mort tout simplement.

La retraite libère du temps pour penser : tous les jeunes retraités prennent conscience du temps qui passe et du corps qui vieillit. Les douleurs corporelles auxquelles ils n'avaient sans doute jamais fait attention prennent subitement une plus grande importance au regard d'un avenir auquel ils pensent forcément. Penser à l'avenir, c'est l'anticiper et le préparer par de multiples moyens. Certains, par exemple, prennent des assurances ou prévoient un avenir financier incertain. C'est le cas de Georges, l'ancien chauffeur, qui économise pour

pouvoir payer son cercueil afin d'éviter à sa femme de devoir le faire plus tard. Pour beaucoup, le passage à la retraite est le moment de faire le tri dans leurs affaires. Il s'agit de trier ce qui appartient au passé et qui peut être des traces des activités professionnelles antérieures ou des objets familiaux. On ne veut généralement plus s'encombrer d'une myriade de choses inutiles : seront gardées seulement celles qui sont considérées comme ayant encore une quelconque utilité ou qui revêtent un caractère symbolique. La motivation principale réside dans le fait qu'ils ne souhaitent pas laisser aux enfants la lourde tâche de s'occuper de ce tri à leur mort.

Je jette, je donne, je ne garde plus rien. Je redonne, je donne. Même les livres, hein. Une fois que je les ai lus, je les redonne soit pour des homes, soit pour des hôpitaux. Les vêtements, aux petits riens. Si j'ai trop de bazar qui traîne, aux petits riens. Je revends rien, je ne fais pas de brocante, je donne. Mais on dirait qu'en même temps ton esprit se libère, tu ne t'encombres plus. Tu es à la fin de ton trajet et carpe diem maintenant. (Béatrice.)

Parallèlement au tri des affaires, il y a l'aménagement du lieu de vie, la préparation de son habitat pour les années à venir. Il s'agit de réaliser les travaux jugés nécessaires pour assurer le confort de vie. Dans le réaménagement de l'espace, les petits-enfants tiennent généralement une place importante : par exemple, en organisant un espace de jeu pour eux, ou une chambre à coucher.

Loin de pouvoir être réduites à une « classe de loisirs » (Veblen, 2001), les personnes retraitées sont confrontées à de nouvelles contraintes : le choix des activités, les horaires que celles-ci imposent, la préparation de l'avenir et la gestion du quotidien. Si la plupart de ces contraintes n'ont que peu d'incidence sur le stress, il en est une qui n'est pas sans conséquences. En effet, cette nouvelle génération de retraités – qu'on appelle la génération sandwich – est fréquemment mobilisée pour s'occuper à la fois de leurs parents vieillissants et de leurs enfants et petits-enfants. L'arrivée de ces derniers est souvent un incitatif de départ à la pré-pension et l'une des motivations les plus importantes à prendre la pension. Mais s'occuper d'eux nécessite généralement une coordination avec les parents qui peut se révéler problématique sur trois plans. D'une part, le rôle d'éducation et la place que les grands-parents tiennent ne correspondent pas toujours avec les objectifs des parents. D'autre part, les personnes retraitées vivent dans un temps peu structuré par des horaires fixes, tandis que les horaires des parents et des petits-enfants sont très rythmés et imposent donc aux grands-parents une contrainte temporelle à laquelle ils n'ont pas toujours envie de se soumettre. Ce qui est également évoqué, c'est le sentiment de ne pas être reconnus pour l'aide qu'ils apportent aux parents, pour l'énergie qu'ils déploient, alors qu'ils n'en ont plus autant qu'auparavant. C'est ainsi que beaucoup de personnes mentionnent l'importance de fixer leurs propres règles pour établir une relation avec les petits-enfants, pour éviter d'y consacrer trop de temps, trop d'énergie et de sentir alors la liberté à laquelle ils aspirent se réduire.

Philippe et Aline forment un couple de retraités depuis environ 6 ans, ils ont beaucoup d'activités et ont des petits-enfants dont ils adorent s'occuper. Ils voient leur retraite comme le moment où ils peuvent enfin s'occuper d'eux-mêmes et se reposer. Mais, ils ont l'impression que leurs enfants ne perçoivent pas les choses de la même manière, ils ont le sentiment de devoir être à leur entière disposition puisqu'ils ont tout leur temps libre pour s'occuper des petits-enfants.

H *Et vous faites beaucoup de voyages ?*

Philippe *On va en faire beaucoup plus que ce qu'on faisait avant. On en faisait 2, 3 par an, on va en faire 5, 6. Pas loin, hein, mais on va bouger.*

Aline *Parce qu'on trouve qu'on est trop coincés avec les petits. On s'est laissés coincer dans un système et ça nous fait souffrir.*

P *Finalement, ce que l'on offre est devenu un dû. Un cadeau de notre part, à l'origine.*

A *Et, bon, aller chercher nos petits-enfants et tout, ça nous faisait plaisir de les voir, on considérait que c'était important pour le lien grand-parental et, finalement, on se rend compte que chacun est dans sa vision égocentrique et personne ne se rend compte que, nous, on souffre de cette intolérance de ma fille cadette. On l'a aidée de toutes les façons et, finalement, tout ce qu'on a le droit de faire, c'est d'entendre ses décisions et ça, ce n'est pas tolérable.*

P *Et finalement, on a décidé de s'occuper un peu plus de nous... c'est un sujet sur lequel nous aimons nous étendre.*

A *On a envie de voir nos petits, mais pas d'être au garde-à-vous, disponibles et de ne plus avoir le choix de la manœuvre.*

Cet extrait d'entretien introduit également un autre questionnement : le rôle joué par les vacances à la retraite. De façon implicite, les personnes interrogées distinguent leurs voyages de leurs vacances. En fait, c'est comme si les voyages constituaient un loisir à part entière, une activité comme les autres, et que les vacances remplissaient le même rôle que dans les phases antérieures de la vie : elles permettraient de se reposer, d'évacuer le stress du quotidien lié aux diverses contraintes évoquées précédemment.

Pour tout le monde, la grande question qui se pose est celle de l'incertitude quant à l'avenir : De quoi sera-t-il fait ? Face à cette question qui devient de plus en plus pressante, tout le monde ne réagit pas de façon similaire et chacun s'adapte selon les ressources dont il dispose, soit en essayant de ne pas y penser, soit au contraire en s'y préparant. Marie-Laure, 62 ans, ancienne institutrice, fait partie de la seconde catégorie de personnes. Elle craint beaucoup la dépendance liée à l'âge, lit des magazines et applique les conseils qu'elle y trouve.

Quand on est à l'approche de la vieillesse, il y a des tas de choses différentes de vous, les jeunes, qui nous font peur : c'est l'Alzheimer, la chute avec la fracture de la hanche... Mais je me soigne parce que depuis que je suis pensionnée, j'ai peur de mourir. J'y pense et j'ai peur.

Face au déclin progressif, des stratégies d'anticipation sont mises en place (sport, socialisation, activités intellectuelles).

Marianne *Enfin, je veux dire, on se fragilise très progressivement et on est obligé d'accepter tout ça, on ne peut pas comme ça, tout le temps, être sur le pont et se dire que ça va aller parce que c'est pas toujours vrai. On est sur la pente qui descend, il y a rien à faire.*

H *Ça vous fait peur ?*

M *Non. Je prépare ça. Non, moi, je n'ai pas peur du bout ni de l'avant bout, mais la seule peur, enfin « peur », je sais pas si c'est des peurs, ce que je n'aime pas, c'est qu'il arrive des choses désagréables à mes proches.*

H *Et comment vous préparez ça, parce que vous venez de me dire...*

M *Eh bien, je me dis, par exemple, j'ai supprimé ma voiture il y a déjà bien deux, trois ans parce que j'ai eu un gros accident, un sinistre total, et que moi je n'avais rien du tout, je suis sortie indemne et je me suis dit : « Tiens, c'est un signe », parce que malgré tout, dans les accidents, il y a toujours une petite partie de soi.*

Cette appréhension est renforcée par le fait que, plus on avance en âge, plus des personnes de l'entourage sont touchées par la maladie. C'est une réalité face à laquelle on ne peut que développer des stratégies permettant de la rendre plus acceptable. Par exemple, comme l'a très justement montré Vincent Caradec, le recours à la comparaison (Caradec, 2007) permet de tenir à une distance relative de soi le vieillissement des autres : « J'ai encore de la chance par rapport à... »

CONCLUSION

La retraite bouleverse la stabilité des repères identitaires et organisationnels. Une phase de préparation, d'anticipation et de projection de soi permet de faciliter la transition, mais elle n'est pas systématique et ce passage peut parfois être difficile parce qu'il comprend des transformations dans l'organisation du temps et des activités, dans le vécu du couple et de l'espace domestique, dans les sources de contacts sociaux et de reconnaissance, et plus généralement, dans le rôle et l'image que l'on a de soi.

Plus ou moins progressivement, la sphère professionnelle laisse place au quotidien de la retraite, à un nouveau rapport au temps (entre ralentissement et accélération) et à de nouvelles contraintes d'organisation domestique et temporelle. La relation grand-parentale en est l'une des sources les plus importantes. Enfin, la retraite est fortement marquée par l'appréhension du vieillissement : le temps libéré est utilisé en partie pour réfléchir et pour préparer son vieillissement, d'autant plus que la personne ressent les marques du vieillissement sur son corps et que son entourage en est de plus en plus touché.

Dans une société dite « proactive », où le temps s'est accéléré et où la suractivité est valorisée, la retraite survient comme une libération du temps affolant et des contraintes. Mais libère-t-elle totalement l'individu d'un mode de vie qui a été bien assimilé des années durant ? Il ne se retire pas brutalement du jour au lendemain de la vie sociale, de ses normes et de ses valeurs qu'il a faites siennes. C'est ainsi que nous pouvons lire les différentes pratiques qui ont été décrites dans cet article : l'agenda que l'on remplit et que l'on dédouble, l'heure du réveil que l'on conserve, la volonté de vouloir profiter de la retraite pour faire un maximum de choses avant de ne plus en être capable. Il s'agit d'allier sagement une liberté d'organisation à une structure temporelle et une augmentation du nombre d'activités à un ralentissement de celles-ci. Mais si cette description est vraie pour nombre de personnes retraitées qui valorisent la suractivité, du fait de leur position sociale, et qui disposent de moyens financiers à la hauteur de leurs aspirations, la réalité est toute différente lorsque l'on s'intéresse aux personnes dont les ressources financières ne leur permettent pas de consommer de biens culturels dont ils n'ont pas le goût et qui ont privilégié en valeur centrale le travail davantage que les loisirs. Pour eux, qui n'ont pas été habitués à être proactifs, le temps se fige et les journées sont faites du rythme lent des heures qui passent.

Nous voyons donc que les vécus et les adaptations au passage à la retraite sont très singuliers et dépendent du parcours de chacun, de la structure familiale dans laquelle elle s'insère, de la nature de l'ancien travail et de sa santé. Mais ce qui est en jeu pour chacun, ce sont à la fois la reconnaissance et le rôle qui doivent être redéfinis. Et face à ces ressources importantes pour le processus identitaire à l'œuvre dans la retraite, tout le monde n'est pas égal, nous l'avons vu, le statut socio-économique constitue un critère discriminant.

BIBLIOGRAPHIE

- AUBERT, N. (2004). *L'individu hypermoderne*, Paris, Érès.
- CARADEC, V. (2008). « Les mécanismes de la transition identitaire au moment de la retraite », *SPIRALE – Revue de Recherches en éducation*, n° 41, p. 161-176.
- CARADEC, V. (2007). « L'épreuve du grand âge », *Retraite et Société*, n° 52, p. 12-37.
- CARADEC, V. (2004). *Vieillir après la retraite. Approche sociologique du vieillissement*, Paris, Presses universitaires de France.
- CARADEC, V. (2001). *Sociologie de la vieillesse et du vieillissement*, Paris, Nathan.
- CRENNER, E. (2006). « Être retraité : quelle identité après le travail ? », *Économie et Statistique*, n°s 393-394, p. 41-60.
- CUMMING, E. et W. HENRY (1961). *Growing Old, the Process of Disengagement*, New York, Basic Books.
- ELDER, G. H. J. (1975). « Age differentiation and the life course », *Annual Review of Sociology*, vol. 1, p. 165-190.
- GIDDENS, A. (1991). *Modernity and Self-Identity*, Bridge Street, Polity Press.

- GUILLEMARD, A.-M. (2002). «De la retraite mort sociale à la retraite solidaire», *Gérontologie et société*, n° 102, p. 53-66.
- HONNETH, A. (2006). *La société du mépris. Vers une nouvelle Théorie critique*, Paris, Éditions La Découverte.
- HONNETH, A. (2000). *La lutte pour la reconnaissance*, Paris, Les Éditions du Cerf.
- RICCEUR, P. (1990). *Soi-même comme un autre*, Paris, Éditions du Seuil.
- STRAUSS, A. (1992). *Miroirs et masques*, Paris, Métailié.
- VEBLEN, T. (2001). *Théorie de la classe de loisirs*, Paris, Gallimard.

Table des matières

REMERCIEMENTS	VII
<i>Diane-Gabrielle Tremblay</i>	
INTRODUCTION	1
<i>Diane-Gabrielle Tremblay</i>	
Conciliation emploi-famille, temps prescrits et temps réels.....	5
Temps prescrits et temps réels dans divers milieux.....	7
Les âges, les fins de carrière et les parcours de vie	9
Bibliographie	14
Les organisations et la vie hors-travail de leurs membres : incorporation, relégation et substitution au fil du temps	17
<i>Ariane Ollier-Malaterre</i>	
Trois modes historiques de réponse à la famille	18
Bref rappel historique sur le paternalisme	19
Les pratiques d'harmonisation sont, comme le paternalisme, un mode d'incorporation de la famille et de substitution à la famille....	21
Le paternalisme incorpore la famille et s'y substitue.....	21
Les pratiques d'harmonisation, elles aussi, incorporent la famille et s'y substituent	23
Les pratiques d'harmonisation ne sont cependant pas assimilables au paternalisme	24
Les pratiques d'harmonisation, une réponse organisationnelle au hors-travail	27
Conclusion : les employeurs gèrent-ils le hors-travail ?.....	29
Bibliographie	29

L'articulation travail-famille :	
une diversité de situations et d'aspirations.	33
<i>Diane-Gabrielle Tremblay et Elmustapha Najem</i>	
Enquête sur le milieu de travail et les employés (EMTE)	35
Quelles mesures de conciliation dans les organisations ?	35
Analyse selon la catégorie professionnelle.	40
Conclusion	43
Bibliographie	45
L'interférence carrière scientifique-vie privée chez les chercheurs en début de parcours professionnel: une tension palpable	49
<i>Bernard Fusulier et Maria del Rio Carral</i>	
Quelques caractéristiques socio-démographiques du groupe des chargés de recherche au FNRS	52
Un fort engagement en situation d'insécurité d'emploi	54
Un tiraillement entre la vie professionnelle et la vie familiale	60
Conclusion	66
Bibliographie	69
Conciliation travail, emploi et vie personnelle face aux horaires variables et imprévisibles du secteur du commerce de détail au Québec.	71
<i>Karen Messing, France Tissot, Vanessa Couture et Stephanie Bernstein</i>	
Méthodes	73
Étude préliminaire	73
Étude par questionnaire	74
Variables	74
Préférences d'horaire.	77
Analyses statistiques	77
Résultats	77
Caractéristiques de la main-d'œuvre et des magasins	77
Statuts d'emploi	78
Représentativité des réponses au questionnaire	78
La situation personnelle	80
Distribution des horaires.	80
Horaires de travail	82
Conciliation travail-vie personnelle	86
Iniquité et insatisfaction	86
Commentaires des personnes répondant au questionnaire	88
Discussion	89
Résumé des principaux constats.	89
Conciliation travail-famille	90
Statuts d'emploi	91
Stratégies de régulation des horaires de travail	91

Le fait de penser à changer d'emploi	92
Pistes de solutions	92
Améliorer l'organisation du travail	92
Augmenter le délai d'affichage	93
Expérimenter l'incorporation des préférences dans le logiciel	93
La conciliation: une question d'intérêt social	93
Limites de l'étude	94
Bibliographie	94
Temps de travail, implication professionnelle et temporalités sociales des gestionnaires dans une société de transport québécoise: une analyse par niveau de responsabilités	97
<i>Françoise Grodent, Diane-Gabrielle Tremblay et Aurélie Linckens</i>	
Revue des écrits	98
L'identité professionnelle des cadres	98
Le temps de travail des cadres	99
Les temporalités des cadres	100
La perméabilité entre la vie privée et la sphère professionnelle des cadres	101
Méthodologie de recherche	103
Approche qualitative	103
Terrain de recherche	103
Analyse des données	104
Caractérisation du groupe sondé	104
Une apparence de flexibilité importante réduite par les heures supplémentaires à assumer	105
La flexibilité et l'autonomie, éléments principaux de satisfaction	106
Des gestionnaires disponibles et joignables 24 heures sur 24	107
Les vacances à l'étranger, la seule période « off » ?	108
Des délais personnels et réalistes	108
Les réunions, une composante importante du temps de travail	109
Un temps de travail qui nécessite des compromis avec la vie familiale et parentale	109
Le travail, un temps négocié avec d'autres personnes	111
Un engagement maximal	111
Discussion	112
Conclusion	114
Bibliographie	115
Les contraintes temporelles: un facteur de fragilisation de la santé au travail des préposés aux bénéficiaires en CHSLD	119
<i>François Aubry et Yves Couturier</i>	
Méthodologie	120
Des prescriptions du travail contradictoires	121

Le respect des normes temporelles contradictoires : un processus collectif	123
Une transmission inter-expérientielle des compétences rendue complexe : la fragilisation de la santé au travail	126
Conclusion	129
Bibliographie	129
L'importance et le rôle du temps dans les entreprises d'insertion au Québec	
<i>Marco Alberio et Diane-Gabrielle Tremblay</i>	
Le temps et la situation actuelle du marché du travail	136
Méthodologie	140
Les entreprises d'insertion	140
Le profil des participants	142
Entreprise d'insertion et temps	142
Les éléments institutionnels	142
Perception du temps du parcours	143
L'entreprise d'insertion et l'apprentissage de la gestion du temps	144
Temps prescrit comme test de motivation	145
La prescription des horaires comme outil d'intégration socio-professionnelle	146
Les temps prescrits comme nécessité pour les entreprises	147
Conclusion	148
Annexe	150
Bibliographie	152
Seniors en emploi et conciliation travail-famille	
<i>Marie-Agnès Barrère-Maurisson</i>	
La question des seniors, centrale face aux enjeux sociétaux à venir	153
Les aspects démographiques	154
Les conséquences des réformes des régimes de retraite	154
La situation particulière des femmes	155
L'acteur entreprise et la gestion de l'emploi des seniors	156
La gestion de la conciliation travail-famille	156
La gestion de la parentalité par les entreprises	157
Le problème de l'absentéisme	161
Les relations intergénérationnelles dans l'emploi et la gestion des compétences	162
Pour un primat des relations intergénérationnelles ?	164
La place des femmes dans les régulations intergénérationnelles	164
Une nouvelle forme de conciliation « intergénérationnelle »	165
Bibliographie	166

Attraction et rétention de main-d'œuvre :

la gestion de la relève chez les professionnels de la santé	169
<i>Nadia Lazzari Dodeler et Diane-Gabrielle Tremblay</i>	
La pénurie de la main-d'œuvre	169
La rétention de la main-d'œuvre	171
La gestion de la relève	171
Portrait des professionnels en réadaptation	172
Méthodologie	173
Portrait des répondants	173
La mobilité professionnelle et la rétention	176
La rémunération	176
La formation continue	177
La mobilité et l'attraction de la main-d'œuvre	180
Les fins de carrière	181
Conclusion	183
Bibliographie	184

L'aménagement du temps de travail et la décision de maintien en emploi chez les travailleurs vieillissants :

le cas d'une entreprise du commerce de détail au Québec	187
<i>Siham Abouaissa</i>	
Contexte et objectif de la recherche	188
Les enjeux du vieillissement de la main-d'œuvre au Québec	188
Portrait du secteur du commerce de détail au Québec	188
L'exclusion versus la rétention des travailleurs vieillissants	190
Les pratiques de maintien en emploi : l'influence d'une multitude d'acteurs	192
Cadre théorique et méthodologie de la recherche	192
La théorie de la régulation sociale	192
Méthodologie	195
Les pratiques d'aménagement du temps de travail	196
Recension des pratiques existantes	196
Impact sur la décision de maintien en emploi	198
Conclusion	199
Bibliographie	201

Des aménagements de temps de travail pour garder les cadres expérimentés en emploi ? Vers une redéfinition du concept de la retraite

	203
<i>Diane-Gabrielle Tremblay et Fedwa Jebli</i>	
Les enjeux de fin de carrière : travail ou retraite ?	204
Jusqu'à quand reste-t-on en emploi ?	206
Le travail des cadres et la fin de carrière	208

Méthodologie	210
Les résultats concernant les cadres et les fins de carrière.	211
L'âge de départ à la retraite tel que souhaité	
par les gestionnaires	211
Les formules incitatives à rester plus longtemps en emploi	214
Conclusion	221
Bibliographie	223
« Tenir jusqu'à la retraite » dans le milieu enseignant :	
une fragilisation des équilibres entre sphères de vie	225
<i>Dominique Cau-Bareille</i>	
Cadre théorique et méthodologie	227
Analyse bibliographique	227
Cadres théoriques d'analyse mobilisés	228
Méthode	229
Résultats	230
Éléments généraux sur l'activité enseignante	230
Des astreintes physiques, mentales, psychiques	
qui s'accroissent avec l'âge	231
Augmentation de la fatigue physique et des problèmes	
de santé	231
Des difficultés liées à certaines activités physiques	232
Une tension nerveuse croissante liée à la pratique du métier	232
Des problèmes de récupération qui s'accroissent	233
Une fatigue plus marquée chez les femmes en fin de carrière	234
Des stratégies pour gérer les difficultés liées à l'âge	
dans l'activité	235
Discussion	239
Une activité d'enseignement plus coûteuse	
pour les enseignants en fin de carrière	239
Une usure du corps et une usure psychique qui se trouvent	
accentuées par une usure organisationnelle	240
Les situations de déséquilibre souvent à l'origine	
des départs précoces	241
Des pistes de réflexion pour créer les conditions	
d'un bien-être en fin de carrière ?	242
Le temps partiel	242
Remettre en place la CPA (Cessation progressive d'activité)	243
Donner la possibilité aux seniors de refuser	
les heures supplémentaires	243
Instaurer une réelle médecine du travail	243
Introduire les plans seniors à l'Éducation nationale	244
Conclusion	245
Bibliographie	246

L'individu face au temps libéré :	
vécu et gestion du temps par des retraités belges	249
<i>Hélène Eraly</i>	
Dispositif d'enquête	250
Quelques éléments institutionnels	251
Retraite et temporalités	252
La préparation	253
La transition	256
Le quotidien	257
Conclusion	261
Bibliographie	262
NOTICES BIOGRAPHIQUES	273

Notices biographiques

Siham Abouaissa a obtenu son doctorat en relations industrielles en juin 2012 à l'Université Laval en cotutelle avec l'Université Jean-Moulin Lyon 3. Elle travaille actuellement à l'Université Laval en tant que professionnelle de recherche. Ses principaux intérêts de recherche sont le vieillissement et l'emploi des salariés vieillissants, la gestion des âges et des fins de carrière et les politiques publiques de l'emploi en France et au Québec.

siham.abouaissa.1@ulaval.ca

Marco Alberio est professeur à l'Université du Québec à Rimouski et chercheur à l'Alliance de recherche université communauté sur la gestion des âges et des temps sociaux (ARUC GATS) de la Télé-université. Ses principaux intérêts de recherche sont les inégalités sociales, la précarité et l'insertion en emploi.

marcoalberio@hotmail.com

François Aubry est stagiaire postdoctoral à l'Institut de recherche en santé et sécurité du travail (IRSST) et au Département d'organisation et ressources humaines de l'Université du Québec à Montréal.

francois.aubry@irsst.qc.ca

Marie-Agnès Barrère-Maurisson est sociologue, chercheuse du CNRS au Centre d'économie de la Sorbonne à l'Université Paris 1. Elle est spécialiste de l'étude des relations entre la famille et l'emploi et a notamment publié *La division familiale du travail* en 1992, *Travail, famille: le nouveau contrat* chez Gallimard en 2003 et coédité *Concilier travail et famille: le rôle des acteurs* en 2009.

barrere@univ-paris1.fr

Stephanie Bernstein, LL. M., est professeure en droit du travail au Département des sciences juridiques de l'Université du Québec à Montréal, chercheuse au CINBIOSE et avocate. Ses recherches portent sur le droit national, international et comparé du travail, le droit du travail dans les Amériques, la régulation du travail précaire, la régulation du travail migrant et la conciliation travail-famille.
bernstein.stephanie@uqam.ca

Dominique Cau-Bareille est enseignante en ergonomie à l'Institut d'étude du travail de Lyon de l'Université Lyon 2. Elle mène des recherches sur le vieillissement au travail et la formation professionnelle depuis une vingtaine d'années en lien avec le Centre de recherches et d'études sur l'âge et les populations au travail (CREAPT). Depuis cinq ans, elle travaille plus particulièrement dans le champ de l'enseignement en collaboration avec des syndicats français. Dans ce cadre, elle a rejoint récemment le laboratoire pluridisciplinaire Éducation, cultures et politiques avec lequel elle collabore à un projet international de recherche intitulé «Durer dans l'activité d'enseignant». Au travers de ses recherches, elle s'intéresse à la manière dont s'articulent les problématiques de genre et de vieillissement en lien avec des préoccupations de santé, de sécurité, de bien-être au travail et de conditions de travail.

dominique.cau-bareille@univ-lyon2.fr

Vanessa Couture, M. Sc., est consultante en ergonomie et chercheuse au CINBIOSE. Ses travaux de maîtrise portaient sur les effets physiologiques de la posture debout prolongée au travail. Elle a fait des études ergonomiques sur les origines professionnelles des troubles musculo-squelettiques, sur les obstacles physiques à l'intégration des femmes dans les emplois non traditionnels et sur l'activité de travail à l'entretien sanitaire des hôpitaux.

van_couture@hotmail.com

Yves Couturier est professeur à l'École de service social de l'Université de Sherbrooke.

yves.couturier@usherbrooke.ca

Maria del Rio Carral est postdoctorante FNRS (Fonds national de la recherche scientifique) à l'Université catholique de Louvain (UCL), Belgique. Elle est détentrice d'un doctorat en psychologie portant sur le bien-être subjectif et l'articulation des milieux de vie chez les femmes cadres supérieures, obtenu à l'Université de Lausanne, Suisse. Sa recherche actuelle porte sur le rapport au métier de chercheur et l'articulation des milieux de vie auprès des chercheurs en début de carrière.

maria.delrio@uclouvain.be

Hélène Eraly est doctorante en sociologie du vieillissement et en sociologie économique au Laboratoire d'anthropologie prospective de l'Université catholique de Louvain, en Belgique. Elle est également assistante en sociologie à l'Université de Namur. Sa recherche doctorale porte sur les reconfigurations identitaires au moment du passage à la retraite et sur le rôle de la consommation dans ce processus.

helene.eraly@uclouvain.ac.be

Bernard Fusulier, docteur en sociologie, est maître de recherches du Fonds national de la recherche scientifique et professeur à l'Université catholique de Louvain (Belgique). Il dirige la revue *Recherches sociologiques et anthropologiques*. Ses travaux actuels portent sur la relation genre-travail-famille, les politiques sociales, les parcours de vie, la sociologie du travail, des organisations et des professions et la transaction sociale.

bernard.fusulier@uclouvain.be

Françoise Grodent est doctorante en sciences économiques et de gestion à HEC-Université de Liège (Belgique). Elle travaille également au sein de l'unité de recherche EGID (Études sur le genre et la diversité en gestion) et y réalise sa thèse intitulée « Les carrières professionnelles des cadres : regard croisé du genre et de l'âge » sous la direction d'Annie Cornet. Elle a participé à ce colloque dans le cadre d'un stage de recherche international effectué au sein de l'Alliance de recherche université communauté sur la gestion des âges et des temps sociaux, sous la direction de Diane-Gabrielle Tremblay.

francoise.grodent@ulg.ac.be

Fedwa Jebli est chercheure à la Télé-université. Elle a un doctorat en communication de l'Université de Lyon 2, une maîtrise en sciences de l'information et de la communication (Université de Grenoble 3) et une maîtrise en gestion de projets (Université du Québec à Chicoutimi). Ses travaux de recherche portent sur l'analyse des interactions organisationnelles, sur la communication interculturelle et l'étude des mécanismes de négociation à cet égard. Actuellement, elle travaille sur la régulation sociale et la communication dans un contexte social pluriculturel, sur les politiques organisationnelles internes et les processus de négociation implicites.

fjebli@teluq.quebec.ca

Nadia Lazzari Dodeler est postdoctorante et chercheure associée à l'Alliance de recherche université communauté sur la gestion des âges et des temps sociaux. Elle a réalisé des recherches sur la gestion des temps sociaux et la conciliation emploi-famille/vie personnelle tout au long du parcours de vie (analyse selon le genre et l'âge) dans diverses organisations, principalement dans le secteur de la santé. Elle a obtenu le diplôme de docteur en administration, spécialité

management, en août 2012. Elle a présenté essentiellement des communications sur le thème de la conciliation emploi-famille/vie personnelle dans la santé et des publications sont à paraître à partir de ces communications.

ndodeler@hotmail.com

Aurélié Linckens est titulaire d'une maîtrise en gestion des ressources humaines à l'Institut des sciences humaines et sociales de l'Université de Liège (Belgique). Intéressée par la gestion de projets au niveau international, elle a réalisé une recherche-action à la Société de transport de Montréal, au sein de la direction Diversité et respect de la personne. Elle a participé à la mise en œuvre d'un programme pilote de mentorat pour les femmes gestionnaires. En tant que chercheure-intervenante au service de Psychologie sociale des groupes et des organisations (PSGO) de l'Université de Liège, elle a également participé à un projet de recherche internationale sur les dispositifs réputés pour leur hypercréativité.

aurelie_linckens@hotmail.com

Karen Messing, Ph.D., est professeure émérite du Département des sciences biologiques de l'Université du Québec à Montréal et chercheure au CINBIOSE. Elle est l'auteure de *La santé des travailleuses: la science est-elle aveugle?* et récipiendaire de divers prix dont celui du gouverneur général en commémoration de l'affaire « personne ». Ses recherches concernent l'articulation travail-famille et l'analyse du travail des femmes dans le secteur des services.

messaging.karen@uqam.ca

Elmustapha Najem est professeure au Département de relations industrielles de l'Université du Québec en Outaouais (UQO) et membre de l'Alliance de recherche université communauté sur la gestion des âges et des temps sociaux.

elmustapha.najem@uqo.ca

Ariane Ollier-Malaterre est professeure associée de management et responsable du pôle de recherches Tr@jectoires à la Rouen Business School. Ses recherches portent sur l'articulation vie professionnelle-vie personnelle, sur les plans des individus (gestion des frontières, sur Facebook, par exemple), des organisations (pratiques RH mises en œuvre par les employeurs) et des politiques publiques (comparaisons internationales). Elle a notamment publié dans *Industrial and Organizational Psychology*, *Journal of Vocational Behavior*, *Human Relations*, *Psychologie du travail et des organisations*, *Revue de gestion des ressources humaines*, *Community, Work and Family* et *Politiques sociales et familiales*.

aom@rouenbs.fr

France Tissot, M. Sc., est agente de planification, de programmation et de recherche de l'unité Santé au travail de la Direction des risques biologiques et de la santé au travail de l'Institut national de santé publique du Québec et auteure de plusieurs articles et communications portant sur la santé des femmes au travail, la conciliation travail-famille et le traitement adéquat des données concernant les femmes et les hommes dans les études épidémiologiques en santé au travail.

france.tissot@inspq.qc.ca

Diane-Gabrielle Tremblay, en plus d'être professeure à l'École des sciences administratives de la TÉLUQ, est directrice de l'ARUC-GATS, l'Alliance de recherche université communauté sur la gestion des âges et des temps sociaux (<<http://www.teluq.ca/aruc-gats>>) de la Télé-université de l'Université du Québec et titulaire de la chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir (<http://www.teluq.ca/chaireeco_savoir>). Elle a publié dans nombre de revues, dont *New Technology, Work and Employment, Review of Social Economy, Studies in Social Justice, Employees Responsibilities and Rights Journal, Gestion, Gestion des ressources humaines, @GRH, Gestion 2000, Pistes, Intl Journal of Technology Management*, entre autres. Elle a aussi publié plusieurs livres sur la conciliation entre vie personnelle/professionnelle et sur les temps sociaux.

dgtrembl@teluq.ca

OUVRAGES DE LA MÊME AUTEURE

Infirmière : vocation, engagement et parcours de vie

Montréal, Éditions du Remue-ménage, à paraître

La conciliation travail-famille chez les avocates et les avocats: l'épreuve de l'expérience vécue!

Montréal, Éditions du Remue-ménage, 2013 (avec E. Mascova)

Articuler emploi et famille: le rôle du soutien organisationnel au cœur de trois professions

Québec, Presses de l'Université du Québec, 2012

Conciliation emploi-famille et temps sociaux

3^e éd., Québec, Presses de l'Université du Québec, 2012

Performance organisationnelle et temps sociaux

Québec, Presses de l'Université du Québec, 2012 (avec collaborateurs)

Formation et apprentissage organisationnel. La vitalité de la pratique

Québec, Presses de l'Université du Québec, 2011 (avec E. Davel)

Gestion des ressources humaines: typologies et comparaisons internationales

nouvelle édition revue, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2011 (avec D. Rolland)

La classe créative selon Richard Florida: un paradigme urbain plausible?

Québec, Presses de l'Université du Québec et Presses universitaires de Rennes, coll. « Géographie contemporaine », 2010 (avec R. Tremblay)

D'une culture de retraite vers de nouvelles fins de carrière?

Montréal, Éditions Saint-Martin et Décarie éditeur, 2010

Concilier travail et famille. Le rôle des acteurs France-Québec

Québec, Presses de l'Université du Québec, 2009 (avec M.-A. Barrère-Maurisson)

Initiatives locales et développement socio-territorial

Québec, Presses de l'Université du Québec, 2009 (avec J.-M. Fontan et J.-L. Klein)

L'éclatement de l'emploi

Québec, Presses de l'Université du Québec, 2008

Flexibilité, sécurité d'emploi et flexicurité: les enjeux et défis

Québec, Presses de l'Université du Québec, 2008 (avec collaborateurs)

Formes de travail et politiques d'emploi: les enjeux

Québec, Presses de l'Université du Québec, 2008

Pour une articulation des temps sociaux tout au long de la vie: l'aménagement et la réduction du temps de travail

Montréal, Éditions Saint-Martin et Décarie éditeur, 2008

D'une culture de la retraite à un nouveau management des âges et des temps sociaux

Québec, Presses de l'Université du Québec, coll. « Économie politique », 2007 (avec collaborateurs)

L'innovation continue. Les multiples dimensions du phénomène de l'innovation

Québec, TÉLUQ, 2007

La compétitivité urbaine dans le contexte de la nouvelle économie

Québec, Presses de l'Université du Québec, 2006 (avec R. Tremblay et collaborateurs)

Formation et performance socio-économique: comparaisons internationales

Québec, Presses de l'Université du Québec, 2006 (avec collaborateurs)

De la conciliation emploi-famille à une politique des temps sociaux!

Québec, Presses de l'Université du Québec, coll. « Économie politique », 2005 (avec collaborateurs)

Innovation sociale et reconversion économique. Le cas de Montréal

Paris, L'Harmattan, 2005 (avec J.-M. Fontan et J.-L. Klein)

Économie du Québec: régions, acteurs, enjeux

Montréal, Éditions Saint-Martin, 2004 (avec V. van Schendel)

Économie du travail. Les réalités et les approches théoriques

édition revue, Montréal, Éditions Saint-Martin et Décarie éditeur, 2004

La responsabilité sociale d'entreprise et la finance responsable: quels enjeux?

Québec, Presses de l'Université du Québec, coll. « Économie politique », 2004 (avec D. Rolland et collaborateurs)

Travail et société: évolution et enjeux

Québec, Presses de l'Université du Québec, 2004 (avec collaborateurs)

La nouvelle économie:

Où? Quoi? Comment?

Québec, Presses de l'Université du Québec, coll. « Économie politique », 2003 (avec D. Rolland et collaborateurs)

Ruptures, segmentations et mutations du marché du travail

Québec, Presses de l'Université du Québec, coll. « Économie politique », 2002 (avec L.-F. Dagenais)

L'innovation continue. Les multiples dimensions du phénomène de l'innovation

Québec, TÉLUQ, 2001

Où va le temps de travail?

Toulouse, Éditions Octares, 2000 (avec G. De Terssac et collaborateurs)

Vers de nouveaux modes de formation professionnelle? Rôle des acteurs et des collaborations

Québec, Presses de l'Université du Québec, 2000 (avec P. Doray et collaborateurs)

Entre la métropolisation et le village global: les scènes territoriales de la reconversion

Québec, Presses de l'Université du Québec, 1999 (avec J.-M. Fontan et J.-L. Klein)

L'aménagement et la réduction du temps de travail: les enjeux, les approches, les méthodes

Montréal, Éditions Saint-Martin, 1998 (avec D. Villeneuve)

Gestion des ressources humaines: typologies et comparaisons internationales

Québec, Presses de l'Université du Québec, 1998 (avec D. Rolland)

Objectif plein emploi: le marché, la social-démocratie ou l'économie sociale?

Québec, Presses de l'Université du Québec, coll. « Études en économie politique », 1998 (avec collaborateurs)

Le paradoxe de l'âgisme dans une société vieillissante: enjeux et défis de gestion

Montréal, Éditions Saint-Martin, 1998 (avec D. Bellemare et L. Poulin Simon)

Innovation, technologie et qualification: multidimension et complexité du processus d'innovation

Québec, Presses de l'Université du Québec, coll. « Études en économie politique », 1996 (avec collaborateurs)



Performance organisationnelle et temps sociaux
Sous la direction de Diane-Gabrielle Tremblay
2012, ISBN 978-2-7605-3431-5, 312 pages

Concilier travail et famille
Le rôle des acteurs France-Québec
Sous la direction de Marie-Agnès Barrère-Maurisson et Diane-Gabrielle Tremblay
2009, ISBN 978-2-7605-2376-0, 464 pages

Flexibilité, sécurité d'emploi et flexicurité
Les enjeux et défis
Sous la direction de Diane-Gabrielle Tremblay
2008, ISBN 978-2-7605-1546-8, 368 pages

D'une culture de retraite vers un nouveau management des âges et des temps sociaux
Sous la direction de Diane-Gabrielle Tremblay
2007, ISBN 978-2-7605-1499-7, 292 pages

La compétitivité urbaine à l'ère de la nouvelle économie
Sous la direction de Diane-Gabrielle Tremblay et Rémy Tremblay
2006, ISBN 2-7605-1460-9, 304 pages

De la conciliation emploi-famille à une politique des temps sociaux
Sous la direction de Diane-Gabrielle Tremblay
2005, ISBN 2-7605-1385-8, 304 pages

Responsabilité sociale d'entreprise et finance responsable
Quels enjeux ?
Sous la direction de Diane-Gabrielle Tremblay et David Rolland
2004, ISBN 2-7605-1324-6, 236 pages

La nouvelle économie
Où? Quoi? Comment?
Sous la direction de Diane-Gabrielle Tremblay et David Rolland
2003, ISBN 2-7605-1266-5, 224 pages

Ruptures, segmentations et mutations du marché du travail
Sous la direction de Diane-Gabrielle Tremblay et Lucie France Dagenais
2002, ISBN 2-7605-1194-4, 314 pages

Vers de nouveaux modes de formation professionnelle
Rôle des acteurs et des collaborations
Sous la direction de Diane-Gabrielle Tremblay et Pierre Doray
2000, ISBN 2-7605-1114-6, 288 pages

Entre la métropolisation et le village global
Les scènes territoriales de la reconversion
Sous la direction de Jean-Marc Fontan, Juan-Luis Klein et Diane-Gabrielle Tremblay
1999, ISBN 2-7605-1057-3, 334 pages

Objectif plein emploi
Le marché, la social-démocratie ou l'économie sociale?
Sous la direction de Diane-Gabrielle Tremblay
1998, ISBN 2-7605-1020-4, 290 pages

Au-delà du néolibéralisme
Quel rôle pour les mouvements sociaux?
Sous la direction de Juan-Luis Klein, Pierre-André Tremblay et Hugues Dionne
1997, ISBN 2-7605-0969-9, 224 pages

Innovation, technologie et qualification
Multidimension et complexité du processus d'innovation
Sous la direction de Diane-Gabrielle Tremblay
1996, ISBN 2-7605-0917-6, 292 pages

Contre l'exclusion. Repenser l'économie
Actes du 13^e Colloque de l'Association d'économie politique
Sous la direction de Juan-Luis Klein et Benoît Lévesque
1995, ISBN 2-7605-0873-0, 320 pages

Concertation et performance économique: vers de nouveaux modèles?
Actes du 12^e Colloque de l'Association d'économie politique
Sous la direction de Diane-Gabrielle Tremblay
1995, ISBN 2-7605-0803-X, 364 pages

L'Amérique du Nord et l'Europe communautaire
Intégration économique, intégration sociale?
Sous la direction de Dorval Brunelle et Christian Deblock
1994, ISBN 2-7605-0788-2, 454 pages

Québec 2000. Quel développement?
Sous la direction d'Yves Bélanger et Pierre Hamel
1992, ISBN 2-7605-0664-9, 238 pages

Mondialisation et régionalisation
La coopération économique internationale est-elle encore possible?
Sous la direction de Christian Deblock et Diane Éthier
1992, ISBN 2-7605-0696-7, 400 pages

La Perestroïka

Économie et société

Sous la direction de David Mandel

1990, ISBN 2-7605-0602-9, 220 pages

L'administration publique québécoise

Évolutions sectorielles 1960-1985

Sous la direction

d'Yves Bélanger et Laurent Lepage

1989, ISBN 2-7605-0493-X, 228 pages

L'autre économie. Une économie alternative?

Sous la direction de Benoît Lévesque, André Joyal et Omer Chouinard

1989, ISBN 2-7605-0551-0, 376 pages

Métamorphose de la pensée libérale

Sur le néo-libéralisme actuel

Sous la direction de

Lizette Jalbert et Lucille Beaudry

1987, ISBN 2-7605-0468-9, 237 pages

La perméabilité des multiples temporalités sociales n'est plus à démontrer. Les recherches indiquent bien que celles-ci constituent un système composé des sphères professionnelle, familiale, parentale, personnelle et sociale, sphères qui peuvent être vues comme autonomes, mais qui sont très étroitement liées entre elles.

Les textes réunis dans cet ouvrage permettent de saisir la diversité des temporalités sociales, mais aussi de comprendre comment celles-ci sont vécues par les individus à différents âges et dans des contextes professionnels et familiaux variés. Ils mettent ainsi au jour les convergences et les divergences selon les secteurs, les professions, les âges ou les pays, que ce soit en matière d'arrangements sociaux autour des temporalités, d'articulation entre les vies personnelle et professionnelle ou d'imbrication des temps sociaux tout au long du parcours de vie (études, travail, retraite). C'est l'ensemble de l'organisation des temporalités sociales qui est ainsi remis en question, et de nombreux acteurs sont appelés à s'engager quant aux défis que représente l'articulation des temps sociaux, que ce soit l'État par des politiques publiques, l'entreprise par des mesures d'aménagement du temps de travail ou les individus eux-mêmes, notamment par le soutien aux proches.

Ont collaboré
à cet ouvrage

Siham ABOUAISSA
Marco ALBERIO
François AUBRY
Marie-Agnès BARRÈRE-MAURISSON
Stephanie BERNSTEIN
Dominique CAU-BAREILLE
Vanessa COUTURE
Yves COUTURIER
Maria DEL RIO CARRAL
Hélène ERAly
Bernard FUSULIER
Françoise GRODENT
Fedwa JEBLI
Nadia LAZZARI DODELER
Aurélie LINCKENS
Karen MESSING
Elmustapha NAJEM
Ariane OLLIER-MALATERRE
France TISSOT
Diane-Gabrielle TREMBLAY



DIANE-GABRIELLE TREMBLAY, professeure à l'École des sciences administratives de la Télé-université (TÉLUQ), est directrice de l'Alliance de recherche université-communauté sur la gestion des âges et des temps sociaux (ARUC-GATS). Elle dirige également la Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir.

