



**HAL**  
open science

## Temps professionnels institués, représentés, vécus

Paul Bouffartigue, Jacques Bouteiller

► **To cite this version:**

Paul Bouffartigue, Jacques Bouteiller. Temps professionnels institués, représentés, vécus : Une recherche européenne coordonnée sur les infirmières hospitalières et les cadres de la Banque. [Rapport de recherche] Laboratoire d'économie et sociologie du travail (LEST). 2003, pp.155. halshs-02863346

**HAL Id: halshs-02863346**

**<https://shs.hal.science/halshs-02863346>**

Submitted on 10 Jun 2020

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

**TEMPS PROFESSIONNELS INSTITUES,  
REPRESENTES, VECUS**

**Une recherche européenne coordonnée  
sur les infirmières hospitalières et les cadres de la Banque**

**MONOGRAPHIE FRANÇAISE**

**Décembre 2003**

(Rapport final de la Convention LEST-MNERT/CEE, n° 2001 006)

**Paul BOUFFARTIGUE, Jacques BOUTEILLER**

LEST, UMR 6123 (CNRS-Universités d'Aix-Marseille 1 et 2)

## SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>3</b>
<b>1-LA REGULATION NATIONALE INSTITUTEE DU TEMPS DE TRAVAIL.....</b>	<b>7</b>
1-1 Eléments de problématique.....	8
1-2 La lente consécration du repos dominical et des « 8 heures » par la loi.....	9
1-3 Des "40 heures" éphémères (1936-1938).....	13
1-4 Des 40 heures légales aux 40 heures effectives .....	14
1-5 Les "35 heures" en questions.....	16
1-6 La législation en 2003 .....	18
<b>2- LES INFIRMIERES HOSPITALIERES.....</b>	<b>32</b>
2-1 L'Hôpital, au cœur du secteur de la santé.....	33
2-2 Les infirmières, groupe central à l'Hôpital.....	36
2-3 Régulation instituée, nationale et locale.....	51
2-4 Temps représentés.....	60
2-5 Temps vécus : jongler avec les contraintes temporelles.....	67
Conclusion.....	92
<b>3-LES CADRES DE LA BANQUE « CGP ».....</b>	<b>94</b>
3-1 Le secteur d'activité bancaire.....	95
3-2 Les cadres dans la dynamique de l'emploi bancaire.....	100
3-3 Régulation instituée, nationale et locale.....	108
3-4 Temps représentés .....	114
3-5 Temps vécus : deux générations , des contraintes temporelles bien tolérées.....	120
Conclusion.....	141
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>145</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>149</b>
<b>ANNEXE 1 : liste des représentants des directions et des syndicats interviewés....</b>	<b>153</b>
<b>ANNEXE 2 : le guide d'entretien auprès des salariés.....</b>	<b>154</b>

## INTRODUCTION

### Du projet de recherche à la recherche réalisée

Ce rapport constitue le compte rendu du volet français de la recherche impulsée en 2000 avec une aide du programme "Travail" du Ministère français de la Recherche (convention notifiée fin 2001), sous le titre : "Temps professionnels négociés et Temporalités sociales vécues : convergences et conflits. Une recherche européenne coordonnée". Le projet initial développait une approche des enjeux du temps de travail à partir d'une triple ambition comparative : entre quatre groupes professionnels (relevant tous d'une activité de prestation de service au sens large : infirmières hospitalières, cadres bancaires, conducteurs routiers, caissières de la grande distribution); entre trois pays européens ; et entre trois niveaux (institués, négociés, vécus) de représentation du temps. La réalisation de cette ambition était subordonnée à l'obtention parallèle par nos deux équipes partenaires, espagnoles et belge, d'aides à cette recherche. Malheureusement cette condition n'a été que partiellement remplie : si l'équipe espagnole a pu obtenir un financement ultérieur (de la part ministère espagnol du travail) l'équipe belge a dû se contenter de travailler "en pointillé" dans le peu de temps laissé disponible par d'autres opérations de recherche contractualisées .

C'est la principale raison pour laquelle le projet s'est trouvé doublement réduit : dans le champ des groupes professionnels enquêtés (réduits de quatre à deux : un groupe très féminisé, les infirmières hospitalières, et un groupe encore majoritairement masculin, les cadres bancaires), et sur le plan de la comparaison internationale : l'investigation empirique conduite par les deux autres équipes est moins complète à ce jour, y compris du côté espagnol, où elle a débuté trop tardivement et où elle s'est orientée dans des directions assez différentes<sup>1</sup>. La monographie espagnole n'a été mise en forme qu'à l'automne 2003, et la monographie belge que mi-décembre 2003, soit trop tardivement pour que le présent texte puisse intégrer sérieusement la perspective comparative. Néanmoins ces deux autres monographies nationales sont transmises en même temps que la présente, et dans le résumé de la recherche qui est joint une perspective comparative est présentée.

La réduction de quatre à deux du nombre de professions étudiées a donc été la première conséquence de ces difficultés à trouver les ressources suffisantes. Il apparaissait ainsi moins difficile d'obtenir un minimum de données d'enquêtes homogènes sur les trois pays. Mais, en tout état de cause, l'ampleur des démarches d'enquêtes nécessaires à une approche approfondie et multidimensionnelle de la situation d'un groupe professionnel au sein de chacun des trois pays avait été sous-estimée dans le projet de recherche. Ainsi, côté français, c'est une cinquantaine d'entretiens qui ont dû être conduits - et presque tous intégralement transcrits à ce jour par nous-mêmes - à la fois auprès des acteurs de la régulation des temps professionnels, particulièrement nombreux dans notre pays (représentants des directions et représentants syndicaux), et de salariés des deux professions.

Le choix des deux professions jugées prioritaires par les trois équipes s'est réalisé rapidement, en concertation, en fonction de deux critères : retenir un groupe féminisé et un groupe majoritairement masculin, sachant la dimension centrale du genre dans la constitution de l'expérience temporelle ; retenir des groupes sur lesquels les équipes avaient déjà acquis une expertise. C'était le cas des cadres bancaires pour les équipes

---

<sup>1</sup> L'exploration y a débuté par la mise en place de plusieurs "groupes de discussion" - méthode très utilisée dans la sociologie espagnole - dont la composition sexuée et socioprofessionnelle répondait à des hypothèses sur la construction sociale du "temps vécu".

belges et espagnoles - des cadres en général pour la nôtre - et des infirmières hospitalières pour l'équipe belge.

Ont donc été éliminés - du moins pour l'instant - les caissières de la grande distribution et les conducteurs routiers, soit les deux catégories les moins qualifiées et les plus exposées à ce que nous avons baptisé dans d'autres travaux la norme de temps travail "flexible hétéronome"<sup>2</sup> : les exigences de disponibilité temporelle venues des employeurs s'y imposent largement, elles sont mal maîtrisées par les intéressés et sont médiocrement reconnues au plan du statut salarial et social de ces salarié(e)s ; ces travailleurs sont peu organisés collectivement et mal représentés syndicalement, et le droit du travail et du temps de travail est souvent contourné dans ces secteurs d'activité. Les deux groupes retenus - surtout les cadres bancaires - sont par contre plus proches de la "norme flexible autonome" : s'ils sont soumis à certaines formes de disponibilité temporelle, ces dernières sont mieux reconnues sur le plan salarial et social, et mieux maîtrisées par les salariés. Ces derniers sont en même temps mieux représentés collectivement, les secteurs d'activité que sont les banques et la fonction publique hospitalière demeurant nettement plus syndicalisés et réglementés que d'autres.

La construction du présent rapport reflète cet ensemble de contraintes et de choix. Il se limite donc à la monographie française ; mais est conçue comme devant permettre ultérieurement de construire la comparaison avec les situations belge et espagnole. C'est pourquoi elle mobilise de nombreux matériaux à propos de l'histoire de la régulation nationale et sectorielle du temps de travail et des contextes socio-économiques et socio-démographiques qui sont ceux des deux groupes professionnels, mais qui ne sont pas directement réutilisés dans la conclusion de ce texte

### **Rappel du cadre problématique**

L'importance accordée au "temps vécu", l'attention portée aux différenciations du salariat, l'interrogation enfin sur la diversité sociétale sont trois orientations structurantes du regard sociologique ici développé.

Par "temps vécu" on entend ce temps qualitatif, celui de l'expérience temporelle globale de chacun, dont le temps de travail - même au sens étroit de "temps de la prestation de travail" - constitue évidemment une composante "pivot" chez les salariés occupés, mais qui s'inscrit toujours dans un complexe de temps sociaux mêlés. Cette expérience temporelle se réalise dans et à partir d'une série de cadres sociaux, dont le "temps de travail institué"- régulé au travers de règles et de normes explicites - est l'une des composantes essentielles. Ce temps de travail institué résulte de luttes et de compromis plus ou moins instables entre acteurs sociaux. Notre projet de recherche, dans le prolongement des travaux de G. de Terssac et J. Thoemmes<sup>3</sup>, accordait une grande importance aux processus de la négociation collective en cours autour du temps de travail et de la représentation collective des temps vécus par les salariés, mais négligeait quelque peu cette donnée : cette négociation se réalise à partir d'un cadre juridique anciennement cristallisé dont il importait de connaître la genèse. D'où le glissement opéré du titre du projet de recherche - "Temps professionnels négociés et Temporalités sociales vécues : convergences et conflits" - au titre de ce rapport, dans lequel les trois dimensions de la représentation, de la construction sociale et de la régulation du temps sont explicitement citées : le temps vécu, le temps représenté par les acteurs de la négociation, et le temps

---

<sup>2</sup> P. Bouffartigue et J. Bouteiller, « L'érosion de la norme du temps de travail », *Travail et emploi*, n° 92, 2002-1 ; et "A propos des normes du temps de travail", *Revue de l'IREs*, n° 42, 2003-2.

<sup>3</sup> J. Thoemmes, « Vers la fin du temps de travail ? », PUF, 2000 ; J. Thoemmes J. et G. de Terssac, « La négociation du temps de travail et les composantes du référentiel temporel », *Loisirs et Société*, 1977, volume 20, n° 1.

institué. Ce glissement a été favorisé par l'incitation à la comparaison internationale, une bonne compréhension des spécificités nationales au plan du système de régulation du travail et de l'emploi et du droit du temps de travail apparaissant tôt comme un pré-requis.

Les différenciations du salariat au regard du temps de travail et de ses évolutions constituent la seconde interrogation majeure de la recherche. Même si nous avons été contraints de ramener de quatre à deux le nombre de groupes étudiés, on doit souligner que le critère de différenciation selon le genre a été préservés, et que le choix des infirmières hospitalières s'est révélé très pertinent d'une part pour explorer la manière dont la difficile coordination des temps sociaux pèse sur les femmes salariées quand ces dernières sont particulièrement exposées aux horaires décalés et irréguliers, d'autre part pour mettre à jour - en particulier dans le cas français - les décalages entre temps vécus et temps représentés dans une catégorie très peu organisée syndicalement. Le lecteur constatera sans doute que la partie concernant ce groupe professionnel est plus fouillée, sans doute parce que c'est auprès de lui que nous avons le plus appris au cours de cette recherche<sup>4</sup>.

La comparaison internationale commence par le repérage des spécificités nationales au plan des modes de régulation du temps de travail et au plan des normes d'activité et d'emploi. Concernant les premiers, une grille commune a été mise au point visant à approcher la "norme formelle" de régulation du temps de travail, au travers de cinq rubriques : durée du travail ; organisation des horaires et des rythmes ; maîtrise du temps de travail ; formes particulières d'emploi ; régulation des temps longs du travail (carrières, aléas d'emploi et de santé, retraite...)

## **Méthodologie**

Chacun des trois registres de représentation des temps a fait l'objet de démarches d'investigation spécifiques, à partir d'un questionnement et d'outils d'observation coordonnés entre les trois équipes.

Le temps institué, ou encore la norme formelle de régulation du temps de travail a été étudié à l'aide d'une grille d'analyse identifiant cinq dimensions, et ce aux divers niveaux de la régulation formelle (droit du travail, conventions collectives sectorielles, accords et règlements d'établissement). Il a de plus fait l'objet d'une mise en perspective historique pour le cas français et pour le cas espagnol.

Le temps représenté par les acteurs de la négociation collective a été étudié à partir de sources documentaires (tracts et journaux syndicaux) et d'entretiens réalisés auprès d'acteurs de cette négociation, ayant des responsabilités, tant à l'échelon national de la branche d'activité ou de la firme étudiées, qu'à l'échelon local (directions d'entreprise ou d'établissement, responsables de services, représentants syndicaux). Les établissements pris en compte sont, pour les infirmières hospitalières un hôpital public de province comptant environ 2000 salariés, et pour les cadres de la banque un "groupe d'agences" du réseau commercial d'une grande banque (dite ici le "CGP") relevant historiquement de la branche "AFB". Le contexte français de la mise en place des "35 heures" était évidemment

---

<sup>4</sup> Nous avons auparavant beaucoup étudié les cadres - mais pas ceux du secteur bancaire - y compris dans le domaine de leur rapport au temps de travail. On verra que le cas des infirmières fait l'objet dans ce rapport d'investigations empiriques plus diverses - y compris des exploitations secondaires de grandes enquêtes statistiques. C'est également ce groupe qui a nourri de premières publications issues de cette recherche. Cf. "Jongleuses en blouse blanche. La mobilisation des compétences temporelles chez les infirmières hospitalières", Communication *aux 9 èmes journées de sociologie du travail*, Paris, 27-28 novembre 2003. Nous poursuivons des recherches sur les infirmières avec le soutien de la DREES.

propice à cette exploration, compte tenu de la multiplicité des prises de positions suscitées à cette occasion sur les terrains enquêtés.

Le temps vécu enfin a été appréhendé à partir d'entretiens biographiques approfondis conduits à partir d'une grille commune, auprès d'une quinzaine de salariés de chaque groupe professionnel en France.

La monographie française, comme les autres monographies nationales, est construite selon une perspective descendante "macro" au "micro": la première partie présente la régulation nationale instituée des temps professionnels, à partir d'une grille d'analyse de ses diverses dimensions ; chacune des deux parties suivante précise d'abord comment cette régulation instituée se décline au plan du secteur - fonction publique hospitalière, banque -, puis comment le secteur d'activité et le groupe professionnel étudié se caractérisent ; enfin les matériaux recueillis au cours de notre enquête auprès des acteurs de la régulation et des salariés sont présentés et interprétés.

**I- LA REGULATION NATIONALE INSTITUTEE DU  
TEMPS DE TRAVAIL**

**Genèse et évolutions récentes**

## 1-1 "Temps vécus" et "Temps institués" : éléments de problématique.

L'horizon temporel des salariés, leurs aspirations et leurs possibilités d'organisation temporelle s'inscrivent, depuis toujours, au sein des cadres normatifs qui régissent le travail. Temps vécus et temps institués, même lorsqu'ils font l'objet de négociations collectives ou de transactions individuelles, sont toujours indissociablement liés, en quelque sorte co-produits au rythme même de la transformation des rapports et des conditions de production, de l'organisation sociale et des rapports de force qui se nouent à l'occasion du travail et du partage des richesses produites.

1- L'expérience temporelle ordinaire, quotidienne, des salariés, lorsqu'on la soumet à observation et analyse - voir les travaux pionniers et originaux de W.Grossin, par exemple - apparaît toujours marquée par l'empreinte du travail, de ses contraintes physiques, psychologiques, intellectuelles, mais aussi temporelles. Temps dominant, temps « pivot », le temps consacré au travail (et son résidu, le temps de « repos », dédié à la récupération –à la « reconstitution de la force de travail »-) conditionne la vie sociale : par sa durée, par les alternances d'horaires et par les conditions de rétribution du temps dédié à la production de biens et services marchands ; il ouvre ou ferme le champ des possibles pour d'autres activités sociales, peut agir directement sur la santé et sur l'espérance de vie, conditionner l'accès à la consommation, au repos et aux loisirs, etc.

Mais le temps de travail, et les normes (formelles et informelles) qui lui sont attachées et qui déterminent ses principales caractéristiques, n'engagent pas que la vie quotidienne des salariés. Ils s'inscrivent dans une temporalité plus longue et plus épaisse, celle qui donne du sens à l'existence et qui mêle mémoire de l'expérience passée, anticipation du devenir et expression des attentes : la temporalité humaine, autrement dit la temporalité biographique. Ainsi, lorsque l'on déplace l'observation et l'analyse de la vie quotidienne vers l'expression du vécu qu'en donnent les salariés d'autres dimensions pertinentes surgissent : l'empilement chronologique des temps courts de la vie quotidienne prennent un sens nouveau et élargissent la perspective. Comme si vivre au quotidien n'était pas vivre, mais survivre, les salariés tendent à mettre en rapport les temps journaliers qu'ils consacrent au travail (et, partant, qu'ils ne peuvent pas consacrer à d'autres activités sociales) avec leurs perspectives d'emploi durable et de carrière, leurs revenus futurs, les menaces d'usure ou de déclassement professionnel, les conditions de retrait d'activité ou les différents aménagements du temps de travail quotidien qu'ils sont susceptibles de réaliser au gré de l'évolution de leurs conditions de vie, de santé, de revenus, etc.

2- Depuis le milieu du XIX<sup>e</sup> siècle en France, un énorme appareil de normalisation formelle du temps de travail s'est développé, au gré des luttes sociales, des propositions humanistes d'intellectuels éclairés et des rapports de force politiques à la tête de l'Etat. La France possède aujourd'hui un des codes du travail les plus épais et les plus sophistiqués du monde sensé protéger les salariés contre les abus du pouvoir patronal : « *la mission traditionnelle du droit du travail est d'assurer la protection des salariés dont l'état de subordination rend suspect le consentement* » (Barthelemy, 1987). Dans les transformations successives de la règle, en France, l'Etat a toujours joué un rôle central comme instance normative –le plus souvent en légiférant, parfois en appelant à la négociation, d'autres fois en élaborant des systèmes d'incitation financière, mais aussi en tant que premier employeur du pays -. Les processus de normalisation formelle - d'« institution »- des règles du travail et du temps de travail ne sont pas pour autant exempts de conflictualité sociale : le plus souvent au contraire, le législateur institue –

sous la pression plus ou moins directe des forces sociales qui le portent, mais avec sa propre logique (politique ou électoraliste, économique ou gestionnaire, sociale ou humaniste) – au titre (ou au prétexte) de réguler les rapports de travail, les relations capital/travail.

Toute l'histoire de la régulation du temps de travail en France fait apparaître la force et la constance de ce processus d'institution de la norme formelle. Conflits du travail ou négociations réussies, revendications et plates-formes des organisations syndicales de salariés ou des associations et syndicats patronaux, en constituent le point de départ ; la loi, le règlement ou le décret en constituent le point d'orgue.

3- Une des caractéristiques de ce processus (que l'on pourrait qualifier de « démocratie sociale à la française ») pourrait être de mettre plus particulièrement la règle instituée à distance maximale du vécu par les acteurs des situations qui en justifient l'existence. Du temps de travail abstrait, quantifiable –ramené, pour l'essentiel, à ses durées journalière, hebdomadaire, voire annuelle par tout un jeu d'interprétation « politique »- aux dimensions économiques et sociales du temps de travail concret « vécu » par les salariés et géré par les employeurs le fossé se creuse à l'échelle de la complexification de la vie sociale et de l'accélération de ses rythmes, de ses ruptures, de ses « accidents ». La règle, générale, universelle, présumée s'applique à toutes les situations (donc à chacune), - de par son principe même d'universalité- peine aussi à se traduire dans une amélioration du vécu de chacun tant se dispersent les situations et les conditions du travail au sein de l'appareil productif.

D'ailleurs, en droit du travail français, les règles régissant le temps de travail ne sont universelles qu'en principe : depuis les grands décrets de 1936/1937, de nombreuses dérogations à la règle sont toujours prévues ainsi que les procédures permettant de contrôler les « dérégulations » légales<sup>5</sup>. En outre, tout un pan du salariat –les salariés de l'Etat et des collectivités locales- ne sont pas directement concernés par la règle universelle mais ont leurs règles propres. Enfin, un autre élément atteste clairement de cette mise à distance de la règle du « vécu » par les salariés des situations concrètes de travail : l'inactivation du droit du travail par les usages d'entreprise, les situations de domination sans contre-pouvoir et de fixation unilatérale de règles propres par les employeurs ou les « connivences » entre employeurs et salariés<sup>6</sup>.

Les syndicats de salariés et d'employeurs ne jouent pas un moindre rôle dans le processus d'institution de la règle. Ils en influencent tantôt directement (lorsqu'ils négocient avec les employeurs, lorsqu'ils déclenchent un conflit ou quand ils sont directement consultés à l'occasion de l'élaboration du projet de loi), tantôt indirectement (lorsque les forces sociales qui les portent sont au pouvoir), les contenus. Ils constituent la première instance d'interprétation et de traduction des problèmes « vécus » au travail par les salariés ; la première instance aussi d'élaboration de revendications – sinon de propositions -, de hiérarchisation des priorités (élaboration de plates-formes revendicatives) et de recherche de solutions. Interpréter et traduire implique déjà une montée en abstraction, un éloignement du vécu : il peut s'agir de donner une portée et une signification générales et universelles (transversales) à des revendications qui ont pu s'exprimer sur des bases plus ou moins catégorielles ou plus ou moins localisées. En outre, ce travail d'interprétation et de traduction peut se dérouler sous l'emprise de stratégies, de postures ou de doctrines propres à chaque organisation. La faiblesse de

---

<sup>5</sup> F. Sellier, « Histoire de la régulation du temps de travail. L'exemple français », in *Les relations d'emploi : régulation et dérégulation en Europe*, Conférence IREC 1999, 20-22 mai 1999, LEST, Aix-en-Provence.

<sup>6</sup> F. Brun, "Usages d'entreprise et inactivation du droit du travail : l'exemple du sentier", *Quatre pages*, Centre d'Etudes de l'Emploi, n° 49, janvier-février 2002.

l'adhésion syndicale, le pluralisme syndical, voire la forte fragmentation des organisations, « représentatives » ou non (au sens français du terme fidèle aux règles de représentativité de 1945), leur mise en concurrence objective, les règles très spécifiques de la négociation en France (possibilité de signature d'accords par des organisations syndicales minoritaires, au sens « fort » d'une faible représentativité parmi les salariés) ne constituent-ils pas autant de facteurs potentiels de mise à distance des revendications et des solutions proposées des situations concrètes vécues par les salariés ? Facteurs qui, lorsque revendications et propositions des organisations syndicales sont dissonantes, laissent la voie ouverte à de nouvelles possibilités d'interprétation (et de justification de ses choix) par le législateur.

4- En se situant dans la phase la plus récente de l'histoire de l'« institution » de la norme du temps de travail (dispositifs Aubry, contrecarrés par la loi Fillon) et au moment où se joue une révision conséquente des règles encadrant le travail tout au long de la vie, notre étude empirique des temporalités du travail vécues par les salariés met particulièrement bien en évidence les difficultés que peuvent éprouver les instances et acteurs « instituant » à apporter des réponses concrètes et efficaces aux difficultés qu'éprouvent les salariés à vivre leur temps de travail (infirmières hospitalières). Mais elle est l'occasion de faire apparaître ailleurs l'interdépendance forte entre la norme formelle, qui détermine le champ des possibles des salariés, et son appropriation par les salariés (cadres de la banque).

## **1-2 La lente consécration du repos dominical et des « huit heures » par la loi**

En France<sup>7</sup>, la première limitation effective de la durée du temps de travail s'effectue par la loi dans un souci de protection, non pas des salariés mais des pratiques religieuses : la Loi du 18 novembre 1814 institue les dimanches et les jours de fêtes catholiques comme étant obligatoirement chômés. Elle s'assortit, toutefois, de nombreuses dérogations<sup>8</sup>.

Les premiers grands mouvements sociaux contre les durées du travail quotidiennes excessives et les bas salaires (1831, révolte des canuts de Lyon, ouvriers de la soie), ainsi que les préoccupations des industriels en matière d'unification des conditions de la concurrence, se traduiront, dix ans plus tard par la première loi (22 mars 1841) réglementant le temps de travail des enfants, le limitant à 8 heures par jour pour ceux de 8 à 12 ans, à 12 heures pour ceux de 12 à 16 ans. Pour la première fois, l'idée de limiter directement le temps de travail sur le cycle de vie apparaît sous la forme d'une interdiction du travail des enfants ...de moins de 8 ans. En outre, le législateur impose de couper les journées de travail des enfants par un « repos ». Cette première loi sociale – comme celles qui suivront jusqu'en 1936- a un champ d'application extrêmement réduit (« *manufactures, usines, ateliers à moteur mécanique ou à feu continu ainsi que les fabriques occupant plus de vingt ouvriers réunis en atelier* »), que l'on peut grossièrement évaluer, dans une France essentiellement agricole, artisanale et commerçante, à quelques 20% de la population active. Elle ne sera, en outre, que peu ou pas du tout appliquée.

Suite aux émeutes républicaines et à l'insurrection ouvrière mettant fin à la monarchie (abdication de Louis-Philippe), un gouvernement provisoire abolit l'esclavage, instaure le suffrage universel, atteste un « droit au travail » et crée les « ateliers nationaux » (ancêtres du système d'indemnisation du chômage). Un décret du 2 mars

---

<sup>7</sup> Principales sources de cette partie historique : divers traités de droit du travail ; Chatriot, Fridenson et Pezet (2000 et 2003) ; J.L. Robert (1987) ; F. Sellier (1999).

<sup>8</sup> Cette loi sera abrogée le 12 juin 1880 « par zèle républicain et anti-catholique » (Chatriot, Fridenson et Pezet, 2000).

1848 limite la journée de travail à 10 heures à Paris et à 11 heures en Province pour les travailleurs adultes. Les ouvriers réclament, sans succès en revanche, la fondation d'un Ministère du Travail (ministère « du progrès et du travail »)<sup>9</sup>

Retour rapide du balancier de l'histoire : les élections organisées par les conservateurs et les modérés en dépit des manifestations ouvrières<sup>10</sup> ramènent au pouvoir une assemblée constituante anti-ouvrière dont un des premiers gestes (outre l'arrestation des principaux leaders ouvriers –Barbés, Blanqui, Raspail-, la déportation de plusieurs milliers d'ouvriers et la dissolution des ateliers nationaux) est d'abroger d'entrée le décret précédent par la loi du 9 septembre 1848 qui porte la durée journalière du travail à 12 heures. Quelques mois plus tard, la nouvelle constitution de la France (novembre 1848), n'évoque plus le droit au travail. De toutes façons, la réglementation a un champ d'application très limité (établissements utilisant des moteurs mécaniques), des dérogations multiples en restreignant la portée ; et aucun contrôle de son application n'est mis en œuvre. En outre se développe déjà la pratique (désormais usuelle en France) des dérogations à la Loi : un décret du 17 mai 1851 autorise certaines industries à outrepasser ce seuil des 12 heures, introduisant pour la première fois les principes des « heures supplémentaires », de « surcroît extraordinaire de travail » .

Il faut attendre la fin de la « Commune de Paris » (une des plus sanglantes insurrections ouvrières) et l'avènement de la III<sup>e</sup> République pour assister à un renouveau des réglementations de la journée de travail<sup>11</sup>.

La loi du 19 mai 1874 revient confirmer la limitation à 12 heures du temps de travail journalier des enfants de 12 à 16 ans. La législation interdit aussi le travail des enfants de 12 ans et moins<sup>12</sup>.

La loi du 2 novembre 1892 abaisse à 10 heures la limite journalière de la durée du travail des enfants de 13 à 16 ans et à 11 heures par pour les adolescents de 16 à 18 ans et pour les femmes adultes. Le travail des enfants de moins de 13 ans est interdit. Le travail de nuit (effectué entre 21 heures et 5 heures du matin) est prohibé pour les femmes de tout âge et les enfants âgés de moins de 18 ans. Pour la première fois dans l'histoire, la journée de travail des adultes reçoit une limitation, à 12 heures. Il est intéressant de noter que les « étrangers » sont exclus du champ d'application de la législation et que pour la première fois apparaît une limitation de la durée hebdomadaire à 60 heures pour les adolescents de 16 à 18 ans. .

Au cours des deux dernières décennies du XIX<sup>e</sup> siècle, l'internationalisation du mouvement ouvrier (internationales ouvrières) et des idées socialistes contribuent à développer une revendication active des salariés pour la journée de 8 heures (et pour le 1<sup>er</sup>

---

<sup>9</sup> Cette instance ne verra le jour que le 25 octobre 1906. Chargée à l'origine de la réglementation du travail (durée du travail repos, hygiène et sécurité), des relations entre employeurs et employés (contrat de travail, associations professionnelles, différends collectifs et conciliation), des conditions d'existence des travailleurs en cas de maladie, d'accidents du travail, de chômage, d'invalidité, de vieillesse, etc. ainsi que des statistiques et des enquêtes relatives à tous ces objets, elle sera doublée par un Ministère de l'hygiène, de l'assistance et de la prévention sociale le 27 janvier 1920. En 1924, sous l'appellation « Ministère du travail, de l'assistance et de la prévoyance », ces deux entités seront réunies.

<sup>10</sup> S'entendait alors dans Paris le célèbre slogan : « Du travail ou du pain; du pain ou du plomb »..

<sup>11</sup> Deux autres lois sociales importantes marquent la période : la loi dite « Waldeck-Rousseau » du 21 mars 1884 qui signe la première reconnaissance du droit syndical en France en légalisant les syndicats professionnels ; en matière de protection sociale la loi du 9 avril 1898 mettant à la charge de l'employeur les frais de maladie et l'obligeant à payer une indemnisation en cas de décès : une des premières mesures publiques prenant en compte le temps plus « long » (non quotidien), celui de l'emploi. .

<sup>12</sup> Parmi les mesures : limitation à 6 heures par jour du travail des enfants de 12 ans ; interdiction du travail de nuit pour les moins de 16 ans.

mai, suite au massacre de Hymarket Place à Chicago, 1886)<sup>13</sup>. Certaines manifestations violentes et sanglantes en France scanderont ce mouvement (massacre de Fourmies du 1<sup>er</sup> mai 1891)<sup>14</sup>. L'objectif de la classe ouvrière ne sera finalement que partiellement atteint en France que beaucoup plus tard (1919). Ainsi, à la fin du siècle, en dépit de ces premières « lois sociales », peu respectées, dont l'application est peu soumise à contrôle effectif, le salarié reste soumis à la contrainte d'accepter, avec un contrat de travail individuel, l'ensemble des conditions de travail fixées par l'employeur, dont les horaires et la discipline d'atelier. Même si –exception notable- à Nantes, à la suite d'un grève des mouleurs au mois de juillet 1891, la « Chambre syndicale des patrons mécaniciens, forgerons, chaudronniers, fondeurs et modeleurs de la ville de Nantes » et les délégués ouvriers, représentés par le secrétaire de la bourse du Travail et le président du syndicat des mouleurs et fondeurs signaient la première convention collective en France. En matière de normalisation de la durée du travail, plusieurs avancées concrètes sont avancées :

*Article 1 : La journée normale est fixée à 10 heures de travail.*

*Article 2 : Lorsqu'il y aura lieu de faire une ou plusieurs heures supplémentaires au delà de 10 heures, que ce soit le matin ou le soir, chacune des heures sera majorée de cinquante pour cent.*

*Article 3: Les heures du dimanche ou jours fériés seront toutes majorées de cinquante pour cent.*

Au delà de la réduction immédiate de la durée journalière du temps de travail, ce premier accord retient deux principes qui resteront essentiels, en droit du travail français jusqu'à ce jour. Tout d'abord, celui de la relativité de toute durée normative légale ou conventionnelle : l'heure supplémentaire est la première dérogation possible à la règle pourvu qu'elle soit « surcompensée » monétairement : ceci étant, le niveau de compensation des heures supplémentaires ainsi fixé (50%) fera sans doute pâlir d'envie l'ouvrier français soumis en 2003 à la dernière Loi « Fillon » qui autorise désormais à limiter cette majoration à ...10% du salaire horaire. D'autre part, le repos du dimanche – qui n'est plus régi par la loi « laïque » depuis 1880- reçoit une sorte de consécration par la reconnaissance du surtravail qu'entraîne sa privation (rémunération « surcompensée ») du travail « hors norme ».

En 1900 (Loi «Millerand du 30 mars) une nouvelle tentative législative vise à réduire progressivement, sur quatre ans, la durée journalière du travail de 12 à 10 heures et à étendre quelque peu le champ d'unification des conditions temporelles du travail. Dans les établissements industriels (agriculture, commerce et services sont toujours exclus du champs de la loi) occupant à la fois des enfants, des femmes et des adultes, la durée du travail est fixée uniformément à 11 heures par jour pour l'ensemble du personnel ; elle ramenée à 10 heures et demi en 1902 et à 10 heures en 1904. Mais rien n'est changé de fait, pour les établissements industriels qui n'emploient qu'une seule catégorie de salariés, ni pour l'agriculture, le commerce et les services. En revanche est réaffirmé dans le texte le principe de dérogation (heures supplémentaires) dans une série d'industries limitativement déterminées. Les décrets d'application concernant ces dérogations seront publiés en 1913, à la veille de la guerre.

C'est en fait dans les mines qu'apparaît, à travers la Loi du 20 juin 1905, la première limitation de la durée journalière du temps de travail à 8 heures. Malgré les

---

<sup>13</sup> C'est en 1866 que le congrès de l'Association internationale des travailleurs avait adopté le mot d'ordre des 8 heures, qui, selon J.L. Robert (2001), deviendra la revendication unificatrice des 1<sup>er</sup> mai au travers le monde au début du siècle suivant.

<sup>14</sup> Le 1<sup>er</sup> mai deviendra en France, à partir de cette date un symbole de mobilisation collective pour la limitation et la réduction du temps de travail.

grandes grèves de 1906 (près de 500 000 participants) en faveur de la journée de 8 heures, les salariés n'obtiendront finalement pas d'extension immédiate de cette disposition au delà des professions de la mine. En revanche, la loi du 13 juillet 1906 rétablit le principe du repos dominical, mais avec de nombreuses possibilités de dérogation, en particulier dans le commerce (circulaire d'application du Ministre du travail Viviani du 10 avril 1907)<sup>15</sup>.

C'est après la première guerre, par la Loi du 23 avril 1919 qu'est instituée la limitation à 8 heures de la journée de travail en même temps qu'une norme de durée hebdomadaire, fixée à 48 heures ; le législateur reprend d'ailleurs plus ou moins à son compte le produit de la négociation collective signée quelques jours avant dans l'industrie des métaux entre patronat et syndicats. Le contexte est celui d'une vive agitation sociale aux lendemains de la guerre, et, moins connu, du rôle originale des ouvrières - notamment des couturières parisiennes - dans la revendication des "huit heures" (Robert, 2001).

### **1-3 Des "40 heures" éphémères (1936-1938)**

Les congés payés (15 jours) sont sans doute restés davantage dans la mémoire de la période du "Front populaire" - du gouvernement arrivé au pouvoir en 1936, et des grèves du même nom la même année - que les "40 heures". Il est vrai que cette dernière mesure devait être rapidement remise en cause en pratique, sinon sur le plan de son influence symbolique et normative plus diffuse.

La loi votée en juin 1936 "tente d'instituer un ordre public de la durée du travail, dont la base est l'obligation pour tout établissement ou entreprise d'établir un horaire collectif hebdomadaire", en établissant les "deux principes de l'horaire collectif et de la semaine comme période de calcul de la durée" (Sellier, 1999). En fait le décret d'octobre 1936 comporte une série d'articles illustrant le "triptyque : régulation-dérogation-contrôle". Sans omettre que l'administration n'est pas directement concernée - ce sont les statuts édictés pour le personnel des divers services publics qui fixent la durée du travail - des possibilités de dérogations pour le travail par roulement ou par relais, et pour certaines catégories d'activités (dont les débits de boisson, restaurants et hôtels). La durée du travail de l'établissement n'est pas limitée comme l'est celle du travailleur. Et les heures supplémentaires, bien que rendues coûteuses pour l'employeur (plus 25% dans un premier temps) restent possibles, sous conditions. On note que la formule de la semaine de 5 jours, privilégiée par la CGT et dénoncée par le patronat, à "eu tendance à se généraliser spontanément. Trois facteurs ont conjugué leur influence : la préférence des travailleurs pour cette formule, la plus attrayante du point de vue des loisirs, rejoignait la méfiance des syndicats contre le travail par roulement (...); enfin du point de vue des employeurs, la semaine de cinq jours constituait souvent la solution la plus commode et la moins risquée" (Asselain, 1984).

Si la mise en place de la loi s'est faite relativement rapidement (elle s'est échelonnée entre novembre 1936 et juin 1937), selon les procédures de concertation prévues<sup>16</sup>, dès novembre 1938 ses effets sont considérablement affaiblis par la mise en place des décrets-lois Reynaud, lesquels permettent la répartition sur 6 et non plus 5 jours des horaires hebdomadaires, et surtout favorisent grandement le recours aux heures supplémentaires (assouplissement de la procédure d'octroi, abaissement du taux de

---

<sup>15</sup> On observera que dans toute l'histoire des lois sociales en France, les « dérogations » à la loi sont traditionnellement prévues, dans leur principe dans le texte de loi (Parlement), et fixées, dans leur modalité par décrets ou circulaires (pouvoir exécutif).

<sup>16</sup> Sur le rôle des organisations patronales, ouvrières, et celle du ministère du travail et du Conseil National Economique dans la préparation des décrets d'application, cf. Charlot et al. Ces auteurs insistent sur le rôle de la concertation sociale tripartite (Etat, patronat, syndicats) dans l'élaboration de la législation du temps de travail.

majoration : à 10% pour les 250 premières heures. Même si les journées restent bornées à 9 heures et les semaines à 48 heures - puis 60 heures par décret du 1<sup>er</sup> décembre 1939 - "la loi de 1936 est vidée de sa substance par le décret de novembre 1938" (Bourdin, 1977). En septembre 1939 un décret-loi porte la durée hebdomadaire maximale à 60 heures, et durant l'occupation la durée quotidienne est encore augmentée tandis que les femmes sont cantonnées dans un mi-temps flexible (Chatriot et al., 2000)

#### **1-4 Des 40 heures légales aux 40 heures effectives**

La période qui s'écoule de la Libération aux années 1980 est clairement séparable en deux : la première, qui va jusqu'au milieu des années 1960, est celle où le retour aux 40 heures légales va de pair avec des possibilités juridiques et conventionnelles favorisant la pratique massive de dépassement au travers du recours aux heures supplémentaires ; la seconde est celle d'une diminution et d'une homogénéisation de la durée hebdomadaire de travail. Il aura donc fallu un quart de siècle pour que les "40 heures", de norme légale deviennent norme pratique.

En 1946, dans le contexte de la reconstruction et du manque de main-d'œuvre, la loi restaure les 40 heures, tout en autorisant un fort volume d'heures supplémentaires - 20 heures par semaines<sup>17</sup> et en restaurant leur sur-rémunération : plus 25% jusqu'à 48 heures, plus 50% au-delà. L'autorisation de l'inspecteur du travail est toujours requise, mais ce dernier doit prendre en compte l'état du marché du travail : or la situation est celle d'un taux de chômage très faible. L'Etat n'interviendra plus dans la régulation et la diminution de la durée du travail que sous la forme des lois introduisant, dans la foulée des accords intervenus chez RENAULT, la troisième (1955) plus la quatrième (1969) semaine de congés payés.

La période se caractérise par un très fort développement de la négociation de branche - conventions collectives - et même d'entreprise, dans laquelle les questions du temps de travail sont le plus souvent associées au statut salarial. Le travail de nuit, de dimanche et les jours fériés se voit généralement reconnaître une sur-rémunération, des jours fériés sont reconnus (allant de 2 à 10 selon les conventions collectives à la fin des années 1950). Nombre de conventions collectives font référence à des durées normales de plus de 40 heures, et/ou admettent que l'encadrement ne soit pas concerné heures supplémentaires. Cette vision forfaitaire de la rémunération de l'encadrement est parfois implicitement associée à son statut de "mensuel" (sa rémunération est lissée d'un mois sur l'autre indépendamment du nombre de journées travaillées). Au cours de cette première période rares sont les accords d'entreprise planifiant une diminution de la durée du travail.

La première inflexion à la baisse de la durée hebdomadaire intervient en 1966, avec une loi réduisant de 60 à 54 heures la durée du travail hebdomadaire sur 12 semaines, mais c'est surtout à partir de 1968, des accords de Grenelle - qui fixent l'objectif des 40 heures effectives- et des négociations de branche qui en découleront dans la décennie suivante, que se produit une forte diminution de la durée hebdomadaire du travail, associée, à partir des années 1970, à une homogénéisation entre branches et entre catégories de salariés. La durée du travail baisse de 1% par an du milieu des années 1960 au début des années 1980, principalement sous l'effet de la réduction de sa durée hebdomadaire, secondairement sous l'effet de la généralisation de la quatrième semaine de congés payés et, par certains accords, de jours de repos supplémentaires. Vers la fin des années 1970, la négociation d'entreprise commence à associer durée du travail et organisation du travail.

---

<sup>17</sup> Depuis les décrets de 1936 des dérogations permanentes permettant des dépassements quotidiens allant d'1/2 heure à 2 heures sont également possibles pour certaines professions.

## **1-5 : Années 1980-1990 : De la réduction à l'aménagement du temps de travail**

Les années 1980 voient se produire, dans un contexte d'installation dans le chômage de masse, une rupture, bien étudiée désormais dans le type d'échange social - de type "donnant-donnant" - au sein desquels la réduction du temps de travail se trouve impliquée : de conquête sociale résultant des gains de productivité du travail, elle devient une contrepartie - éventuelle - d'un "aménagement" du temps de travail dans le sens de plus de flexibilité pour les entreprises (Freyssenet, 1997). Et, en dehors de l'année 1982, où sont décidés le passage aux 39 heures (suite à un accord interprofessionnel intervenu en juillet 1981, puis imposé par une ordonnance en janvier 1982) - au départ dans la perspective des 35 heures - et une cinquième semaine de congés, la durée du travail des salariés à temps plein ne diminue plus: c'est principalement au développement du temps partiel que s'opère la diminution moyenne des durées du travail et le "partage" de l'emploi disponible. Ce mouvement est permis par une réorganisation profonde et complexe de l'architecture du système de régulation.

Le temps partiel est d'abord (ordonnances de 1982) traité de manière séparée (ordonnance distincte) de la réduction collective du temps de travail, comme une forme atypique de contrat de travail.

L'ordonnance de janvier 1982 traduit une rupture avec la tradition d'intervention tutélaire de l'Etat et ouvre les premières facultés de dérogation négociées dans le domaine de l'organisation du temps de travail. Mais si dans l'esprit de l'accord interprofessionnel de juillet 1981, comme dans celui de l'ordonnance de janvier 1982 les réorganisations du temps de travail sont des contreparties de la réduction de la durée du travail (modulation de type I, équipe de suppléance, durée, les accords signés portent essentiellement sur l'avantage de la réduction à 39 heures dans la perspective sociale traditionnelle. Il est vrai que la perspective des 35 heures est abandonnée. Dans la période qui suit la réduction de la durée du travail n'est plus traitée pour elle-même. C'est net dans le cas de la loi de 1987, qui abandonne l'objectif de la réduction et se focalise sur la flexibilité et sur la négociation d'entreprise (assortie du droit d'opposition des syndicats majoritaires), qui consacre l'éclatement du module hebdomadaire (modulation de type II, recours au travail en continu pour raisons économiques, assouplissement du régime des repos compensateurs). "La diversité des options prises par les textes successifs, l'accent mis tantôt sur la RDT tantôt sur la flexibilité, la stratification de réformes parfois d'inspiration opposée, rendent déjà très complexe la réglementation d'ensemble. c'est la raison pour laquelle les choses évoluent peu jusqu'en 1992" (Morin et Sublet, 1997).

Au début des années 1990 le chômage progresse de nouveau, les gouvernements successifs recherchent d'autres moyens dans le cadre des politiques d'emploi. Avec la loi de 1991 sur le temps partiel ce dernier devient, avec les préretraites un élément de la politique de l'emploi, soutenu par les aides publiques. La réduction individuelle prend le pas sur la réduction collective, et, au plan de la négociation d'entreprise, RDT et aménagement du temps de travail font l'objet d'un regain (accords offensifs et défensifs de "partage du travail".

La loi du 20.12.93 intervient de nouveau sur le temps de travail, avec comme objectif l'accroissement de la flexibilité (annualisation, avec la modulation de type III et l'assouplissement des repos compensateurs ; temps partiel annualisé), et comme moyen la RDT individuelle ou collective pour permettre le maintien ou la création d'emploi. Les formes individuelles de temps de travail, en particulier le temps partiel, ne sont plus traités de manière séparées sous la forme du "temps choisi", mais deviennent un temps de travail parmi d'autres, mis au service également des objectifs d'emploi, de flexibilité de l'organisation. Et l'employeur gagne plus de liberté dans la détermination des normes du

temps de travail (mis en place directe du repos compensateur sous réserve de l'absence d'opposition des représentants du personnel, en l'absence de délégué syndical ; possibilité de recours au contrat individuel de travail).

En 1996, la loi "Robien", qui offre une incitation financière généreuse aux entreprises qui diminuent le temps de travail par accord collectif en cas de plan social (accords "défensifs") ou de politique de création d'emplois (accords "offensifs") - dans les deux cas un volume minimum de 10% des effectifs doit être créé ou préservé - connaît un succès imprévu, à l'initiative de firmes "pionnières" le plus souvent indépendantes des groupes capitalistes et dirigées par des patrons ouverts. Elle inspirera en partie les lois Aubry de 1998 et 1999.

Tout au long de cette période l'emploi à temps partiel s'est accru, en premier lieu chez les femmes peu qualifiées du secteur tertiaire, avec une forte minorité de salariés à temps partiel "contraint", souhaitant travailler davantage.

### **1-6 Fin des années 1990, début des années 2000 : les "35 heures" en questions**

Adoptées sur la base d'un bilan critique de l'échec des politiques d'emploi antérieures - le chômage atteint en 1997 le niveau record de 12.5% -, dans un contexte d'opposition virulente du MEDEF et de divisions profondes entre les confédérations syndicales, les lois Aubry (octobre 1998 et janvier 2000) partent du principe que seule la réduction forte de la durée légale du travail peut à la fois créer de nombreux emplois et déclencher des négociations à vaste échelle. La durée légale est ainsi abaissée de 39 à 35 heures, dans un premier temps pour les entreprises de plus de 20 salariés (au plus tard le 1.01.2000), dans un second temps pour celles de moins de 20 salariés (au plus tard 1.01.2002). Mais les durées maximales et le régime des heures supplémentaires sont maintenus : c'est le seuil de déclenchement des heures supplémentaires (de volume inchangé) et de calcul des majorations de salaire et de repos compensateur qui est abaissé.

La procédure adoptée est originale et permet de parler de "loi négociée" (Freyssinet, 2000-a) : une première loi fixe le principe et les échéances, une seconde tient compte de la négociation collective intervenue. Les lois Aubry tendent à prolonger le mouvement d'élargissement des marges de liberté données aux négociateurs (possibilité de "mandatement" de négociateurs non syndiqués par les syndicats), et reprennent en les étendant des techniques d'aides financières publiques, conditionnées à la signature d'un accord collectif majoritaire (signé par des syndicats majoritaires) (Freyssinet, 2000-b). La première loi donne ainsi une très forte impulsion à la négociation d'entreprise autour de l'emploi, ces aides n'étant apportées qu'à deux conditions :

- des engagements d'embauches chiffrés (au minimum plus 6% d'emplois créés ou préservés) et contresignés par les représentants du personnel, les aides étant majorées en cas d'embauches sur CDI ou de recrutement de populations fragiles (jeunes, handicapés, chômeurs de longue durée) ;
- le maintien du mode de décompte de la durée du travail en vigueur.

Ce dernier point est, avec la question de la compensation salariale de la RDT, l'un de ceux qui ont occasionné le plus de conflits sociaux dans les entreprises dès la mise en œuvre de la première loi. Deux autres enjeux sont laissés ouverts par la première loi : les modalités particulières applicables aux cadres, et les heures supplémentaires (rémunération et contingentement).

Les compromis cristallisés dans la seconde loi sont généralement jugés comme étant moins contraignants pour les employeurs, avalisant ainsi un rapport de force demeuré défavorable au mouvement syndical, malgré le remplacement d'un gouvernement de droite par un gouvernement de gauche (Bloch-London, 2002 ; Bloch-

London et Coutrot, 2001). Nombreux sont les accords de branche et d'entreprise qui signés suite à la première loi qui dénaturent cette dernière, en développant la flexibilité du temps de travail sans réellement réduire ce dernier - par l'adoption de modes de décompte du temps de travail plus restrictifs<sup>18</sup> - et en réduisant les embauches à peu de choses. La seconde loi prend en compte cet état de fait : elle permet aux entreprises de bénéficier d'aides publiques tout en modifiant le mode de calcul de la durée du travail (pauses, congés et ponts antérieurs peuvent en être exclus) et sans obligation d'embauches. Elle entérine également la possibilité du forfait en jours pour les cadres non dirigeants (plafond de 217 jours par an), et des formules de modulation, d'annualisation et de pluriannualisation du temps de travail. Si elle conditionne toujours les aides à l'existence d'un accord majoritaire, la procédure de référendum est également possible.

En effet la seconde loi légalise, aux côtés de la norme des "35 heures" (33 h.30 pour les postés) l'existence d'un plafond annuel à 1600 heures, édictant ainsi une nouvelle norme de durée fondée sur l'année ; elle maintient le contingent annuel d'heures supplémentaires à 130 heures (90 heures en cas de modulation de forte amplitude)<sup>19</sup>, fixe à 25% les "bonifications" (de la 36 à la 43 ème heure) et à 50% à partir de la 44 ème heure, lesquelles peuvent prendre la forme soit d'une majoration de la rémunération horaire, soit de repos compensateurs<sup>20</sup>.

En janvier 2003, la loi Fillon "assouplit" les "35 heures" : en déconnectant les aides incitatives de la RDT ; en élevant le seuil du contingent d'heures supplémentaires de 130 à 180 heures ; en prolongeant jusqu'à fin 2005 la période où la majoration de la rémunération des heures supplémentaires est limitée à 10% pour les entreprises de moins de 20 salariés ; en renversant les préférences entre repos compensateur et rémunération<sup>21</sup>. Elle appelle en même temps à la réouverture des négociations de branche sur ces deux points, sans guère de succès à ce jour. Elle supprime également toute référence à la norme des 35 heures hebdomadaires pour les dispositifs de modulation.

Finalement, au début des années 2000, l'impression domine d'une situation peu stabilisée. Loin de la catastrophe économique annoncée par le MEDEF les "35 heures", intervenues il est vrai dans une conjoncture économique de reprise relative de la croissance, ont été bien "digérées" par les entreprises dont les taux de marge et la compétitivité n'ont guère été entamés. Elles s'en sont largement saisies pour adapter dans un sens plus flexible leurs modes d'organisation du travail, prolongeant ainsi les usages des modifications législatives introduites au cours des deux décennies précédentes, adopter de modes de contrôle plus serrés des temps de travail effectifs, imposer une modération salariale aux travailleurs. Si ces derniers, surtout les plus qualifiés, s'y retrouvent en partie, c'est que de leur point de vue, la mise à distance d'un travail plus difficile et plus stressant semble devenue une logique bien plus importante que celle de la transformation émancipatrice du travail lui-même, de ses conditions, de son organisation. Sans oublier qu'un nombre non négligeable d'emplois - entre 300 000 et 400 000 selon les

---

<sup>18</sup> La proportion de salariés passés aux "35 heures" ayant vu modifié négativement le mode de décompte de la durée du travail serait ainsi passé de 2/5<sup>ème</sup> à 2/3 d'une loi à l'autre (Bloch-London, Pham et Zilberman, 2002).

<sup>19</sup> Mais ce contingentement peut être supérieur en cas d'accord collectif étendu par la loi (cas par exemple du commerce alimentaire de gros - 150 heures -, de la métallurgie - 180 heures.)

<sup>20</sup> Plus précisément : de la 36 ème à la 39 ème incluse, bonification de 25% sous la forme obligatoire d'un repos en l'absence d'accord collectif, ou d'une majoration salariale si un accord en décide ; Au-delà de la 39 ème heure, obligation d'une majoration de salaire, de 25% jusqu'à la 43 ème, de 50% au-delà. Avec des dispositions transitoires jusqu'en 2002, pour les entreprises de plus de 20 salariés, 2004 pour les moins de 20 salariés.

<sup>21</sup> Plus précisément : à défaut d'accord collectif la bonification prend la forme d'une majoration salariale, sans distinction entre la 36 ème et la 43 ème heure. L'épargne temps peut, par ailleurs, être transformé en épargne argent au gré du salarié.

estimations - semble devoir être mis sur le compte des deux lois Aubry. D'où une distance notable entre le niveau de la polémique publique, de nature très idéologique, axée sur les oppositions de principe - d'un côté la rhétorique libérale dénonçant une rigidité et une uniformité des "35 heures, insupportables pour les entreprises et néfastes pour les salariés désirant travailler plus pour gagner plus"; de l'autre la rhétorique, dominante à gauche d'un cercle vertueux "plus de temps libre, plus d'emplois, plus de compétitivité" - et le niveau des observations empiriques, infiniment plus nuancées, ambivalentes et contradictoires. Cette distance s'explique entre autres par la mise en place des lois Aubry dans un rapport de force marqué par la faiblesse et la division profonde du mouvement syndical, notamment quant à l'ampleur des concessions jugées légitimes (en matière de flexibilité et de pouvoir d'achat), et quant aux rôles respectifs de la loi et de la négociation collective dans la régulation du temps de travail.

Au moment où ces lignes sont écrites, l'actualité du débat public sur le temps de travail confirme les observations d'A. Chatriot, P. Fridenson et E. Pezet (2000 ; 2003): "articulation complexe entre pratiques, lois, décrets, les symboles et la mémoire" ; "empilement de textes dont la cohérence n'est pas générale" ; rôle, généralement sous-estimé, des médias dans les débats ; coïncidence entre les moments politiques forts et l'acuité des questions de temps de travail ; diversité des modes d'articulation des échelons législatifs et contractuels ; dimension passionnelle de ce thème comparé aux pays voisins... On ajoutera que cette dimension passionnelle concerne plus largement les enjeux du travail, de sa place, de sa valeur, de sa centralité... Car concernant le temps de travail au sens strict, il reste à vérifier que les salariés accordent autant d'importance à sa durée que ce que qu'en donne à voir le microcosme médiatique et politique...

### **1-7 La législation début 2003 au regard des cinq dimensions du temps de travail**

Nous tentons de remplir la grille, dans ses grandes lignes, à partir du code du travail - on rappelle que la Fonction Publique relève d'une autre réglementation - après son remaniement par les deux lois Aubry. (18 juin 1998 et 19 décembre 2000) qui s'appliquent, de façon souvent différenciée à tous les salariés, hormis les cadres dirigeants, qu'aucune disposition ne protège en matière de durée du temps de travail. Sachant que l'appareil normatif français possède quatre caractéristiques au moins qui relativisent l'universalité de la règle formelle en matière de travail et de temps de travail :

1- La loi fixe un cadre à minima : le droit conventionnel (droit de la négociation collective), dans son optique de protection des salariés, pose le principe de validité, à chaque niveau (de la branche à l'entreprise) de tout accord entre employeurs et organisations syndicales, s'il fixe des règles plus avantageuses que le droit commun (ou que le niveau supérieur) pour les salariés sur les conditions de travail et d'emploi ainsi que sur les garanties sociales.

2- Les lois concernant le temps de travail prévoient –depuis 1931 au moins- toute une série de dérogations (ou de conditions de dérogations, ou encore de processus dérogatoires), la plupart étant traditionnellement précisées par décrets ministériels. Dans d'autres cas, elle renvoient certains aspects (plus secondaires) de la régulation à des accords collectifs.

3- Certains accords peuvent voir leur champ d'application étendu au-delà de leur champ de négociation.

4- La validité d'un accord collectif est liée, en France, à des règles que nous croyons originales, spécifiques, - qui se trouvent en discussion depuis les Lois Aubry- quant à la qualité des signataires qui peuvent lui conférer sa valeur normative. En 1945, a été dressée par la loi une liste d'organisations syndicales de salariés dites « représentatives », c'est à dire dont la représentativité, à quelque niveau de négociation que ce soit, n'a plus à être établie (CGT, CFDT, CGT-FO, CFTC, CFE-CGC et FGSOA). Quelle que soit leur représentativité effective dans une entreprise, une branche, ou au niveau national, leur signature d'un accord avec une organisation patronale confère à ce

dernier force de droit. Les autres organisations syndicales sont tenues, pour participer à une négociation à établir leur représentativité effective au niveau correspondant (branche, entreprise, etc.). A ce prix, elles peuvent signer aussi un accord collectif, au même titre que les organisations représentatives « de droit ». Finalement, des accords collectifs ont pu être signés entre les deux lois Aubry par des organisations syndicales très minoritaires (notamment en termes de voix aux élections professionnelles). Aussi, en matière d'accord de réduction du temps de travail, la seconde loi Aubry a apporté une modification substantielle des conditions de signature d'un accord au niveau de l'entreprise ou de l'établissement :

D'une part, dans les entreprises pourvues d'un délégué syndical, pour être valide, l'accord doit être signé par un représentant du (ou des) syndicat(s) ayant obtenu la majorité des voix aux dernières élections professionnelles ; faute de satisfaire cette condition, l'accord doit être soumis au vote majoritaire des salariés de l'entreprise.

D'autre part, dans les entreprises de moins de 50 salariés dépourvues de délégué syndical, un délégué du personnel peut être désigné comme tel et négocier l'accord collectif ; en l'absence de délégué syndical et de délégué du personnel faisant fonction de délégué syndical, un salarié de l'entreprise peut se faire mandater par une organisation syndicale (représentative de droit) pour participer aux négociations : mais pour être valide, l'accord doit encore être approuvé par la majorité des salariés par voie de vote.

Enfin, dans les entreprises de moins de 50 salariés sans délégué syndical ni salarié mandaté pour conclure un accord de Rtt, l'employeur peut négocier avec les délégués du personnel ; mais l'accord doit ensuite, d'une part recueillir la majorité des suffrages de salariés et, d'autre part, être validé par la commission paritaire nationale de branche ou par la commission paritaire mise en place au niveau local.

La loi Fillon, du 17 janvier 2003, amende plusieurs dispositions mis en place par les Lois Aubry ; ces modifications récentes, propres à entamer une bonne partie du dispositif mis en place, sont mentionnées dans le texte.

## **I-7-1 La durée du temps de travail**

### **1-7-1-1 La mesure de la durée légale du temps de travail**

La mesure de la durée se réfère à cinq types de compromis :

***a- Un compromis sur la définition des échelles temporelles qui fixent les bornes de la mesure : une mesure hebdomadaire de façade, une échelle annuelle de fait.***

A côté, ou à la place, de l'échelle traditionnellement utilisée en France depuis les accords de Matignon de 1936 – la semaine- les lois Aubry introduisent deux autres intervalles de mesure. La durée hebdomadaire (40 heures en 1936, passée à 39 heures en 1982) est fixée à 35 heures à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2000 pour les entreprises employant plus de 20 salariés (en équivalents temps plein), à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2002 pour les autres. Outre ce principe de base, sont introduites une dérogation concernant certaines catégories de cadres, et un double verrouillage par la durée annuelle du travail pour les salariés soumis à une annualisation du temps de travail :

\* Pour les cadres non soumis aux horaires collectifs ni à des formes (déjà pratiquées auparavant) de forfaits en heures, la mesure du temps de travail se fait désormais sur l'année, avec un mode particulier de comptage en jours, nous le verrons.

\* Pour les salariés dont l'entreprise annualise (par accord collectif) le temps de travail, une limite maximale de 1 600 heures annuelles de travail effectif est fixée par la Loi : salariés et employeurs peuvent négocier une durée inférieure à ce seuil. Cependant, la durée hebdomadaire (légale ou conventionnelle) reste une des deux bases de déclenchement des heures supplémentaires, la seconde étant la limite annuelle.

De fait, comme nous le verrons, certaines modalités de réduction de la durée du travail confortent la pertinence de l'échelle annuelle pour la mesure de la durée du temps de travail. Tel est le cas lorsque –comme la loi l'autorise- les horaires de travail hebdomadaires restent fixés au delà de 35 heures et les dépassements ainsi générés (non rémunérés comme heures supplémentaires) se trouvent compensés par des journées ou des demi-journées de repos à rythmes variables tout au long de l'année. Pour ces salariés, le décompte des « 35 heures hebdomadaires » ne peut se faire, finalement, que sur l'année. Tel est le cas, depuis l'année 2000, d'une majorité de salariés. Le fait innovant dans ces lois est de révolutionner le mode de comptage des heures supplémentaires et, partant, la valorisation des temps de dépassement de la durée légale. Par exemple, un salarié qui dépasse aujourd'hui de 4 heures par semaine la nouvelle durée légale (il travaille 39 heures par semaine) ne se voit plus attribué de majoration salariale pour les quatre heures de dépassement hebdomadaire mais se voit attribuer, « heure pour heure », un repos équivalent de remplacement (journées ou de mi journées de Rtt) : la rémunération à un taux particulier du « surtravail » fourni durant une semaine donnée n'est opposable, de fait, à l'employeur que si son temps de travail dépasse 35 heures (ou une durée conventionnelle inférieure) « en moyenne sur l'année. L'année est donc ainsi devenue la nouvelle référence en matière de rémunération du temps de travail.

#### ***b- La définition du temps objet de la mesure.***

Les lois Aubry ont confirmé un principe ancien (déjà présent dans les premières lois sur la durée de la journée de travail des enfants au milieu du XIX<sup>e</sup>) : la norme concerne le temps de travail effectif, dont la définition a fait couler beaucoup d'encre sans éliminer pour autant toute difficulté d'interprétation : « *le temps pendant lequel le salarié est à la disposition de l'employeur et doit se conformer à ses directives sans pouvoir vaquer librement à ses occupations personnelles* ». Lorsque ces conditions sont remplies (charge aux instances d'arbitrage de conflits du travail de l'établir) les temps consacrés aux repas et aux pauses peuvent être comptés dans le temps de travail effectif. Tel est le cas, par exemple, pour un salarié qui ne peut s'éloigner de son poste de travail pendant la pause pour des raisons de surveillance ou de sécurité, ou encore du salarié qui peut voir sa pause interrompue par un appel de l'employeur. Sauf dispositions conventionnelles plus avantageuses, sont exclus les temps d'habillage et de déshabillage, les temps de pause (même légales et/ou obligatoires), les temps de douche, etc. La loi a aussi tranché –de manière beaucoup plus discutable et assez largement contestée par les organisations de salariés- pour exclure les temps d'astreinte du décompte du temps de travail effectif, en dehors des périodes d'intervention. L'exclusion de ces temps du décompte de la durée du travail n'exclut pas la possibilité que, par accord collectif, elles soient rémunérées ou indemnisées. Par exemple, lorsque le port d'une tenue de travail est imposé par l'employeur, celui soit doit indemniser le salarié pour ces temps d'habillage, sans pour autant qu'ils entrent dans le décompte de la durée effective du travail. de les rémunérer. D'autres temps frontières posent évidemment problème par rapport à cette définition, plus ou moins régis par les accords collectifs : les temps de formation, les temps d'attente (souvent réglés, en France, notamment dans le commerce, par des systèmes d'« heures d'équivalence » du type : 10 heures de présence correspondent forfaitairement à 8 heures 30 de travail effectif, etc.) ; sans parler des temps de déplacement, des temps de restauration en face à face avec des clients ou des collègues de travail, des temps de travail au domicile, etc.

#### ***c- Un compromis sur le choix d'une unité de compte de la durée du temps de travail.***

Le décompte en heures de travail effectif reste la règle la plus générale pour la majorité des salariés. C'est d'ailleurs sur des bases horaires que sont évalués tous les dépassements d'horaires, à quelque échelle de temps qu'on les prenne en compte, même si avec la réduction du temps de travail les « jours de Rtt » (journées de repos) sont

énoncées et prises en jours. Même en cas de modulation et d'annualisation, les temps sont comptabilisés en heures, ne serait-ce que, par exemple, pour l'indemnisation des salariés malades.

Certains cadres – et, en pratique, une majorité d'entre eux- font toutefois exception à ce principe puisque pour ceux dont le temps de travail est régulé par le « forfait en jours » sont tenus simplement tenus d'effectuer un nombre de journées de travail déterminé dans l'année (nombre qui ne peut être légalement supérieur à 217 jours) sans qu'aucune précision particulière ne soit donnée sur les limites de leurs journées et de leurs semaines de travail. La loi entérine à sa manière la règle coutumière implicite selon la quelle, compte tenu de la nature particulière de leur fonction et de leur tâche, ils sont amenés à ne « pas compter leur temps ». La question de savoir si seule la règle européenne impérative de 11 heures de repos par 24 heures et 35 heures de repos par semaine leur est applicable ou si ils restent concernés par les limites journalières légales de la journée de travail des autres salariés. Le fait que pour cette catégorie l'usage de la rémunération d'« heures supplémentaires » n'ait pas cours, rend assez subsidiaire la question des limites légales journalières formulée « à la française » (c'est à dire en les liant à une sanction monétaire ou à l'ouverture de droits à repos compensateurs).

#### **Le traitement des cadres dans les lois Aubry et l'élargissement du forfait en jours introduit par la loi Fillon**

La loi Aubry instituait une distinction entre trois catégories de cadres :

- les cadres dirigeants, auxquels les dispositions concernant la durée du travail, à l'exception de celles des congés payés, ne s'appliquent pas ;
- les cadres occupés selon un horaire collectif (« cadres intégrés »), dont la durée du temps de travail peut être déterminée, soumis au même titre que les autres salariés aux règles générales du temps de travail ; ;
- les autres cadres, dont le temps de travail pouvait se trouver forfaitisé selon deux modes :
  - \* des forfaits établis en heures, sur une base hebdomadaire ou mensuelle ;
  - \* des forfaits établis en heures ou en jours sur une base annuelle (prévus par un accord collectif).

La loi Fillon opère de deux manières pour favoriser l'extension du mode de décompte en jours, non seulement à un maximum de cadres, mais également à d'autres catégories de salariés :

1/ En assouplissant la définition des cadres au forfait en jours. La Loi Aubry spécifiait les critères d'affectation des salariés au forfait en jour : leur durée du travail ne pouvait être prédéterminée du fait de la nature de leurs fonctions, des responsabilités qu'ils exercent et du degré d'autonomie dont ils disposent dans l'organisation de leur emploi du temps. De ces critères, la Loi de 2003 ne retient plus que celui d'autonomie : les cadres « dont la nature des fonctions implique une réelle autonomie dans leur emploi du temps ». A noter que l'extension du forfait en jours aux salariés itinérants non cadres, prévue dans l'avant projet de loi, n'a finalement pas été retenue. En revanche, la loi Fillon fait disparaître à peu près tout critère d'affectation de ces salariés à un régime de forfait annuel calculé en heures (la loi Aubry fixait deux critères : avoir une durée du travail qui ne peut être déterminée et disposer d'une réelle autonomie dans l'organisation de leur emploi du temps) .

2/ En modifiant la définition des cadres « intégrés » : il ne s'agit plus de cadres réunissant la double condition d'être « occupés selon un horaire collectif » et « dont la durée du temps de travail peut être prédéterminée » mais de « cadres dont la nature des fonctions les conduits à suivre l'horaire collectif applicable au sein de l'atelier, du service ou de l'équipe auquel ils sont intégrés sans que nécessairement leurs horaires propres s'identifient exactement ou en permanence à celui-ci ». Toute référence au critère de prédétermination du temps de travail est donc supprimée.

*d- Un compromis sur le mode de décompte du temps.*

Dans certaines branches ou entreprises particulières, des systèmes spécifiques de décompte du temps de travail peuvent se rencontrer, légales, mais dérogoires des modes de décomptes habituels. Tel est le cas des systèmes d'heures d'équivalence, dont l'effet est de dissocier la durée réelle de présence du salarié à son poste de travail de la durée effectivement prise en compte pour le décompte de son temps de travail effectif. Le code du travail dans son article L. 212-4 ouvre cette possibilité par l'alinéa suivant : « Une durée équivalente à la durée légale peut être instituée dans les professions et pour des emplois déterminés comportant des périodes d'inaction soit par décret, pris après conclusion d'une convention ou d'un accord de branche, soit par décret en Conseil d'Etat. Ces périodes sont rémunérées conformément aux usages ou aux conventions ou accords collectifs. ». Peuvent être assimilés à ce type de décompte certaines situations de travail impliquant des « gardes », ou des situations de veille voire d'astreintes (gardes « couchées » dans certains pans du secteur médico social, gardes ou astreintes dans le secteur des ambulances, voire temps d'attente chez les transporteurs routiers).

Les dispositifs d'annualisation du temps de travail ont par ailleurs amené bon nombre d'accords à poser de nouvelles règles de décompte qui dissocient parfois les durées d'absence du travail prises en compte (soit pour indemniser maladies, accidents du travail, chômage partiel, etc., soit pour décompter le temps annuellement travaillé effectivement) des durées qui auraient dû être normalement travaillées : par exemple, une absence d'une semaine en période basse de modulation (30 heures hebdomadaires) peut être conventionnellement décomptée pour 35 heures.

#### ***e- Un compromis sur le mode de contrôle de la durée.***

La loi française n'impose ni ne préconise aucun mode de contrôle de la durée effective du temps de travail (pointage, autodéclaration, contrôle par la hiérarchie) dont la charge incombe simplement à l'employeur. Certains accords en revanche apportent cette précision.

### **1-7-1-2 La régulation et le bornage de la durée**

#### ***a- Les bornes de la durée du temps de travail.***

Généralement, la durée du temps de travail est limitée. Mais deux modes de régulations de la durée sont, dans le cas français, à distinguer.

La durée légale du temps de travail n'est ni une durée maximale, ni un minimum de temps d'occupation exigible par le salarié : elle n'est ni plus ni moins qu'une référence pour le déclenchement de certaines garanties légales. Les durées hebdomadaire (35 heures ou moins si accord plus favorable) ou annuelle (1600 heures ou moins, en cas d'annualisation du temps de travail) : au delà du seuil hebdomadaire intervient la réglementation des heures supplémentaires ; en deçà de ce seuil s'apprécie par exemple les droits à indemnisation du chômage partiel. Notons que la durée légale (ou conventionnelle) définit le seuil d'application de la réglementation du travail à temps partiel : désormais en France, sont à temps partiel les salariés dont la durée du travail est inférieure à la durée légale ou conventionnelle. La durée légale (ou conventionnelle) peut donc être dépassée de trois manières :

- en cas d'accomplissement d'heures supplémentaires (voir réglementation des heures supplémentaires et des repos compensateurs) ;
- en cas de récupération des heures perdues par suite d'une interruption collective du travail ;

- en cas de recours à la modulation ou au travail par cycle qui permettent des dépassements de la durée légale ou conventionnelle hebdomadaire et annuelle.

Dans des situations de dérogations temporaires ou permanentes prévues par des décrets spécifiques lorsque certains travaux complémentaires, préparatoires ou urgents ne peuvent être différés (heures de dérogation).

Ces différents dépassements ne peuvent toutefois légalement s'exercer que dans la limite des durées maximales du travail autorisées.

Les durées maximales du temps de travail quelle que soit l'échelle temporelle à laquelle s'applique la régulation (jour, semaine, année) déterminent des seuils infranchissable ; en France, la régulation porte principalement sur la journée, la semaine, le cycle de travail et l'année. Mais certaines dérogations sont prévues.

**Durée journalière.** La durée quotidienne du travail est, sauf disposition conventionnelle plus avantageuse, limitée à 10 heures pour tout salarié adulte. Mais les employeurs peuvent déroger à la règle de deux manières :

- l'inspecteur du travail peut accorder –sur demande justifiée- des dérogations en cas de surcroît exceptionnel d'activité suivant certaines formalités (lors de certaines enquêtes dans l'industrie du bâtiment, nous avons ainsi rencontré des situations d'autorisation de porter, exceptionnellement, la durée journalière à 14 heures) ;
- une convention de branche étendue, un accord d'entreprise ou d'établissement n'ayant pas fait l'objet d'une opposition de la part des syndicats majoritaires aux dernières élections professionnelles et non signataires de l'accord, peut prévoir le dépassement des 10 heures, mais dans la limite de 12 heures par jour.

**Durée hebdomadaire.** Elle ne peut dépasser, en principe, 48 heures par semaine et 44 heures sur toute période de 12 semaines consécutives (seuil qui peut être porté à 46 heures par décret si les partenaires sociaux ont signé un accord collectif de branche) . Pour les apprentis et les jeunes travailleurs de moins de 18 ans, la durée maximale hebdomadaire est la durée légale. Toutefois, la durée maximale absolue de 48 heures peut être dépassée, dans la limite de 60 heures, par autorisation du directeur du travail, sur avis de l'inspecteur du travail, et sur demande justifiée de l'employeur accompagnée de l'avis du comité d'entreprise ou, à défaut, des délégués du personnel. Les demandes de dérogation à la durée maximale moyenne de 44 heures font aussi l'objet de procédures spécifiques, soit au Ministère de l'emploi, soit à la direction régionale du travail.

L'amplitude de la journée de travail ne fait pas l'objet, en France, de réglementation générale, mais de réglementations particulières. Les enquêtes de terrain font pourtant apparaître comme une des dimensions les plus pertinentes du « temps vécu » des salariés. Si on définit l'amplitude de la journée de travail comme la période comprise entre l'heure à laquelle le salarié prend son service au début de la journée et l'heure à laquelle il le quitte à la fin de celle-ci, il s'agit du cumul des temps travaillés, des temps de pause, des temps d'habillage et des coupures séparant plusieurs séquences de travail. Des réglementations collectives spécifiques existent dans certaines professions (commerces de détail alimentaires, transports routiers). En outre, l'amplitude est, indirectement, réglementée dans le cas du travail à temps partiel par la législation relative aux interruptions d'activité (« coupure ») : l'employeur ne peut imposer à un salarié à temps partiel plus d'une interruption d'activité dans la journée ou une interruption supérieure à deux heures. Toutefois, là encore, des dérogations sont possibles par

convention ou accord de branche étendu, à condition que soient prévues des contreparties pour les salariés concernés.

Il faut mentionner encore, pour ce qui concerne les cadres au forfait en jours, l'existence du seuil absolu, théoriquement infranchissable, des 217 jours de travail effectif annuel (ou moins si accord plus avantageux). Mais en fait la législation a créé sa propre faille dérogatoire en généralisant le Compte Epargne Temps (CET) qui permet au salarié de thésauriser sur plusieurs années ses jours de Rtt non pris dans l'année, consacrant ainsi la possibilité de travailler réellement bien au delà du seuil maximal légal. Le panier s'est encore un peu plus percé avec la récente loi Fillon qui autorise finalement l'employeur à monétariser ces journées de repos qui, partant, ne seront jamais prises du tout part le salarié.

#### ***b- Le statut des dépassements des durées « légales » : la législation sur les heures supplémentaires et les repos compensateurs.***

Sans entrer dans le détail d'une législation d'autant plus complexe que cohabitent provisoirement, depuis les lois Aubry, des régimes très différents de majoration des heures supplémentaires (ou des repos compensateurs de remplacement) selon la taille de l'entreprise (plus ou moins de 20 salariés) et sa date de réduction du temps de travail, on peut schématiser de la façon suivante le système de « sanction » des dépassements des durées légales (annuelles ou hebdomadaires) qui prévaut en France.

En droit – en l'absence d'accord collectif sur ce point – les dépassements des durées du travail légales (35 heures par semaine, 1600 heures annuelles) ou conventionnelles font l'objet d'une majoration de salaire de 25% pour les 8 premières heures (de la 36<sup>ème</sup> à la 43<sup>ème</sup> heure travaillée) et de 50% à partir de la 44<sup>ème</sup> heure. En outre, un contingent (légal ou conventionnel) d'heures supplémentaires est fictivement attribué à chaque salarié : son dépassement génère pour le salarié un « repos compensateur » obligatoire de 50% par heure supplémentaire (repos de 30 minutes) dans les entreprises de 10 salariés au plus et de 100% (une heure) dans les entreprises de plus de 10 salariés.

Les lois Aubry ont fixé le contingent annuel maximal d'heures supplémentaires à 130 heures par salarié dans les entreprises sans accord de modulation du temps de travail, et à 90 heures dans les entreprises ayant un accord de modulation de forte ampleur. Elles introduisent la possibilité pour les partenaires sociaux de remplacer la compensation monétaire des heures supplémentaires par des repos compensateurs de remplacement équivalents (25% de repos pour les 8 premières heures, 50% pour les suivantes). La loi Fillon a porté à 180 heures le contingent maximal négociable d'heures supplémentaires<sup>22</sup> et a, en outre, ouvert la possibilité de convenir, par accord collectif, d'une limitation de la majoration salariale au taux de 10% .

### **1-7-2 L'organisation temporelle du travail**

Au delà des compromis sur la durée (métrique du temps), toute une série de règles gouvernent – sur des échelles de temps variables- les **séquences temporelles** possibles pour les salariés ; c'est à dire la manière dont, sur une échelle de temps donnée, se

---

<sup>22</sup> Soucieux de respecter certains accords passés dans plusieurs branches entre les deux lois Aubry, le législateur a prévu de ne pas les remettre en question malgré leur caractère dérogatoire au regard de certaines dispositions de la loi du 19 décembre 2000. C'est ainsi par exemple que l'industrie du BTP avait déjà convenu d'un contingent annuel de 180 heures, le nettoyage industriel d'un seuil de 190 heures. Ce « hiatus » du législateur de gauche de l'année 2000 –dont un des objectifs était pourtant de limiter le recours aux heures supplémentaires pour favoriser l'emploi- a donné un point d'appui au législateur libéral de 2003 pour justifier sa réforme.

succèdent les séquences de travail et les séquences de non travail (que nous appellerons « repos ». D'autres régissent les conditions auxquelles peuvent s'imbriquer les séquences de travail dans le **calendrier** (jours fériés, dimanche) ou dans les temps d'**horloge** (nuit). Une troisième série de règles concernent directement cette fois **l'organisation des rythmes** du travail et fixent directement dans certains cas précis (travail posté, équipe alternantes, cycles, modulation du temps de travail) le mode de mise en séquence temporelle.

### **1-7-2-1 Régulation des séquences temporelles par les repos, les pauses, les coupures, les congés, les jours de récupération, etc. .**

Historiquement en France, la première législation un peu consistante visant à réguler le temps du travail a opéré, « en creux », en imposant aux employeurs d'octroyer aux travailleurs des temps de repos (repos dominical, en l'occurrence). Aujourd'hui encore – et le tournant pris en 1936 avec l'introduction des congés payés s'est accentué avec les « jours de Rtt » et le CET des lois Aubry - tout un pan de la régulation du temps de travail passe en fait par la détermination de droits ou d'obligations de non travail, c'est à dire de « repos ».

Des repos journaliers sont obligatoires : conformément à la réglementation européenne, l'employeur doit accorder à chaque salarié un repos quotidien d'une durée minimale de 11 heures consécutives. Toutefois, ici encore, certaines professions échappent à cette règle : tel est le cas des personnels roulants et navigants des entreprises de transport. Une convention collective, un accord collectif étendu ou un accord d'entreprise ou d'établissement peuvent outrepasser cette règle sans la durée du repos puisse être inférieure à 9 heures. L'inspecteur du travail peut autoriser l'employeur à déroger à la règle après avis des représentants du personnel. Enfin, à condition d'en informer l'inspecteur du travail sans délai, l'employeur peut prendre la responsabilité d'abaisser ce seuil des 11 heures « *en cas d'urgence ou d'impérieuse nécessité* ».

Les temps de pauses légaux sont réglementés par une disposition simple : aucun temps de travail ne peut atteindre 6 heures sans qu'une pause d'au moins 20 minutes ne soit accordée aux salariés. Les accords peuvent convenir de temps de pause supérieurs et dans certains cas l'intégration de ces temps dans la durée effective du temps de travail ou leur exclusion mais leur compensation financière. Les personnels roulants et navigants des entreprises de transports sont exclus du bénéfice de cette règle. Les jeunes de moins de 18 ans doivent bénéficier d'un temps de pause au bout de 4 heures et demie de travail consécutives.

Un repos hebdomadaire doit être accordé à tout salarié (mais cette disposition est aussi applicable aux professions libérales et aux associations), « *en principe le dimanche* ». Il doit être attribué chaque semaine après 6 jours de travail au plus (il est interdit d'occuper plus 6 jours par semaine un même salarié) ; sa durée est égale au moins à 24 heures consécutives dont le salarié doit pouvoir jouir librement, aux quelles s'ajoutent les 11 heures de repos quotidien. La durée de ce repos est fixée à 2 jours consécutifs pour les salariés de moins de 18 ans. Des dérogations au principe du repos hebdomadaire peuvent être apportées par la loi (suspension ou réduction du repos sous réserve de l'octroi d'un repos de remplacement par exemple). Les possibilités de dérogation au principe du repos dominical sont beaucoup plus nombreuses et plus fréquentes :

En raison de la nature de leur activité et de la nécessité d'assurer la continuité des services rendus à la collectivité, certains établissements sont autorisés à occuper des salariés le dimanche : hôtellerie, restauration, établissements sanitaires, entreprises de transport, entreprises de spectacle, entreprises d'éclairage, de distribution d'eau, etc.

D'autres y sont autorisées sur le fondement d'impératifs techniques : entreprises de traitement de matières périssables (industrie du lait), activités risquant la perte du produit en cours de fabrication service des fours dans l'industrie de la production des métaux ou dans les verreries).

D'autres enfin y recourent, toujours de plein droit, pour des raisons économiques, afin d'assurer une utilisation optimale de leurs équipements sur la base de modèles d'organisation du travail spécifiques :

- l'organisation du travail en continu (exige un accord de branche étendu ou un accord d'entreprise) ;

- l'organisation d'équipes de suppléances ou de fin de semaine (accord nécessaire).

Le préfet, le Maire et l'inspection du travail ont aussi la capacité d'autoriser de déroger à la règle du repos dominical.

Le travail du dimanche fait traditionnellement l'objet (par convention) outre d'une compensation en repos d'une contre partie salariale.

Les congés payés : tout salarié a droit, en contrepartie de son activité professionnelle, à un congé payé de 5 semaines, à raison de 2 jours et demi ouvrables<sup>23</sup> par mois, ou par période de quatre semaines, de travail effectif. La durée de ce congé peut être augmentée par accord collectif.

Les jours fériés légaux : onze jours fériés sont prévus par la loi (1<sup>er</sup> janvier, lundi de Pâques, 1<sup>er</sup> mai, 8 mai, ascension, lundi de Pentecôte, 14 juillet, Assomption (15 août), Toussaint (14<sup>er</sup> novembre), 11 novembre, Noël) . Seul le 1<sup>er</sup> mai est obligatoirement chômé et payé : dans les établissements ne pouvant interrompre leur activité, la loi prévoit une majoration de 100% de la rémunération des salariés. Tous les jours fériés sont obligatoirement chômés et payés pour les jeunes de moins de 18 ans et pour les apprentis. Pour les autres cas, les conventions collectives établissent la règle : jours chômés ou jours travaillés, avec ou sans compensation salariale.

Les congés pour événements familiaux sont des autorisations exceptionnelles d'absence ouvertes à tout salarié dans des circonstances bien précises (à justifier) : pour son mariage (4 jours) ; pour chaque naissance survenue dans son foyer ou pour l'arrivée d'un enfant placé en vue de son adoption (3 jours) ; pour le décès de son conjoint ou de son enfant (2 jours) ; pour le mariage de son enfant (1 jour) ; pour le décès de son père ou de sa mère (1 jour). Leur rémunération est obligatoirement prise en charge par l'employeur.

Le congé pour maladie d'enfant : les salariés ayant un ou plusieurs enfants à charge âgés de moins de 16 ans bénéficient de 3 jours de congé non rémunérés chaque année pour garde d'un enfant malade (5 jours si l'enfant a moins d'un an ou si la famille compte trois enfants ou plus).

Le congé parental, permet aux parents ayant au moins deux enfants, dont l'un de moins de trois ans, de s'en occuper, à temps plein ou à temps partiel, toute en bénéficiant d'une prestation de la CAF soumis à condition (avoir eu un minimum d'activité professionnelle rémunérée dans la période antérieure). En 2003 le bénéfice a été élargi aux parents ayant un seul enfant.

Les congés formation : voir réglementation (congé individuel de formation, principalement). La loi Aubry a ouvert de nouveaux espaces à la négociation autour des temps de formation en laissant la possibilité de mettre en place, par accord de branche ou

---

<sup>23</sup> Jours « ouvrables » : tous les jours de la semaine sauf le jour de repos hebdomadaire (souvent le dimanche) et les jours fériés non travaillés ; le samedi, même non travaillé, est un jour ouvrable.

d'entreprise, des formations de développement des compétences, à l'initiative du salarié ou avec son accord écrit, pour partie sur les heures libérées par la réduction du temps de travail.

Repos compensateurs : les salariés qui ont effectué des heures supplémentaires, on l'a vu, peuvent avoir droit à des repos compensateurs ; ces repos doivent être pris dans les deux mois de leur acquisition ou dans un délai fixé par accord dans la limite de 6 mois.

Les jours de réduction du temps de travail résultent de l'application d'une des modalités majeures de la réduction du temps de travail : un travail au delà de 35 heures hebdomadaires tout au long de l'année génère un droit à des journées ou demi journées de repos compensatoires. Leur nombre résulte du calcul de la durée effective du temps de travail sur l'année et fait l'objet d'un accord. Ils doivent être pris ^pour partie à l'initiative du salarié et pour partie à l'initiative de l'employeur. ils doivent obligatoirement être pris dans l'année (à moins d'être capitalisés dans un compte épargne temps). Ils peuvent être accordés chaque semaine, par quinzaine ou, selon un calendrier fixé à l'avance, chaque mois ou sous la forme de semaines de congés et de jours étalés dans le temps. A noter que le compte épargne temps autorise, selon des règles complexes que nous n'exposons pas ici, à cumuler des jours de réduction du temps de travail sur plusieurs années, créant un droit au repos beaucoup plus long opposable à l'employeur.

La réglementation des temps de coupure : espace séparant deux ou plusieurs séquences de travail journalières (importante dans le cas des salariés à temps partiel, mais aussi dans certaines branches de services : propreté, mais aussi hôpital) ;

Le cas de l'astreinte, déjà évoqué, trace une limite de la séquentialisation de la vie professionnelle en alternances travail/repos puisqu'elle (à l'instar du travail à domicile mise en concomitance du travail et du repos. La loi Fillon reprend à son compte les dispositions prévues dans la circulaire d'application de la deuxième loi Aubry : les périodes d'astreinte sans intervention ne sont pas considérées comme du temps de travail effectif et sont donc comprises dans les durées de repos obligatoires (11 heures par jour, et 35 heures entre chaque semaine) ; il en est déduit que les périodes d'astreinte n'ont pas à être suivies des temps de repos obligatoires avant la reprise d'une nouvelle période d'activité. Est douteuse la compatibilité de cette disposition avec l'arrêt de la Cour de cassation du 1<sup>er</sup> juillet 2002 estimant qu'un salarié ne bénéficie pas de son temps de repos lorsqu'il est d'astreinte, même s'il ne s'agit pas d'un temps de travail effectif. Une difficulté supplémentaire eu égard à l'astreinte – qui rend difficile la genèse d'un consensus sur cette situation limite- est qu'elle repose sur une décision unilatérale de l'employeur (quant à ses conditions d'utilisation comme dans la fixation de ses contreparties pour le salarié) puisque le recours à sa pratique n'est pas conditionnée par un accord collectif.

### **1-7-2-2 Régulation des séquences temporelles par les horloges et les calendriers.**

Il devait s'agir ici de situer les régulations spécifiques concernant les situations d'horaires dits « atypiques », c'est à dire les séquences de travail sur des temps sociaux considérés comme « forts ». Les compromis formels peuvent porter sur la définition métrique de ces temps (quand commence et où s'arrête le « travail de nuit ») sur l'interdiction pure et simple ou la limitation (travail de nuit pour les femmes ou les enfants, dont la législation a évolué sensiblement en France) et, le plus souvent, sur les conditions de compensation monétaires ou en temps de repos y afférent.

Le travail de nuit est défini comme tout travail accompli entre 21 heures et 6 heures. Néanmoins, une autre période de 9 heures comprises entre 21 heures et 7 heures mais intégrant, en tout état de cause l'intervalle 24 heures – 5 heures peut être prévue par

accord de branche étendu, par accord d'entreprise ou d'établissement. Le travail de nuit est interdit pour les jeunes travailleurs de moins de 18 ans. La législation sur le travail de nuit a évolué par la loi du 9 mai 2001 relative à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (mettant le droit national en conformité avec la législation européenne) et par le décret du 3 mai 2002. Le principe contenu dans le code du travail est celui selon lequel le recours au travail de nuit doit être « exceptionnel », c'est à dire en gros argumenté par la « nécessité d'assurer la continuité de l'activité économique ou des services d'utilité sociale » : casinos, discothèques et hôpitaux se trouvant finalement identiquement logés sous le même signe de la « nécessité ». sont exclus de la législation les personnels roulants et navigants du secteur des transports. La mise en place structurelle du travail de nuit dans une entreprise ou un établissement ou son extension à de nouvelles catégories de salariés sont désormais soumis à la conclusion préalable d'une convention ou d'un accord collectif.

Le nouveau dispositif réglementaire distingue le travail de nuit (tel que défini ci-dessus) du travailleur de nuit :

- soit, le ou la salarié(e) qui accomplit selon son horaire habituel au minimum trois heures, au moins deux fois par semaine, pendant la période de nuit ;
- soit le ou la salarié(e) qui accomplit pendant la même plage horaire, un nombre minimal d'heures pendant une période de référence donnée.

A défaut d'accord, la loi prévoit un nombre minimal de 270 heures de travail sur une période quelconque de 12 mois consécutifs pour qualifier un salarié de « travailleur de nuit ». la durée maximale quotidienne du travail est fixée à 8 heures (qui peuvent être comprises pour tout ou partie sur la période de référence du travail de nuit). Le repos quotidien de 11 heures doit être pris immédiatement à l'issue de la période de travail.. La durée hebdomadaire moyenne sur 12 semaines consécutives est abaissée à 40 heures pour les travailleurs de nuit.

L'article L.213-4 du code du travail précise bien que « *Les travailleurs de nuit bénéficient de contreparties au titre des périodes de nuit pendant lesquelles ils sont occupés sous forme de repos compensateur et, le cas échéant, sous forme de compensation salariale* ». Mais il n'établit aucune norme en ce domaine et renvoie à la négociation collective : « *L'accord collectif visé à l'article L. 213-1 doit prévoir une contrepartie sous forme de repos compensateur et, le cas échéant, sous forme de compensation salariale. L'accord collectif prévoit, en outre, des mesures destinées à améliorer les conditions de travail des travailleurs, à faciliter l'articulation de leur activité nocturne avec l'exercice de responsabilités familiales et sociales, notamment en ce qui concerne les moyens de transport, et à assurer l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, notamment par l'accès à la formation. L'accord collectif prévoit également l'organisation des temps de pause.* ». Parmi les autres dispositions introduites :

- la priorité pour l'attribution d'un emploi de jour pour les travailleurs de nuit souhaitant travailler de jour ou lorsque le travail de nuit est incompatible avec des obligations familiales impérieuses, notamment avec la garde d'un enfant ou la prise en charge d'une personne dépendante.
- des garanties en matière de surveillance médicale des travailleurs de nuit.
- des dispositions spécifiques pour les femmes enceintes.

De nombreuses dérogations à l'ensemble des dispositions sont prévues par la loi (Travail de dimanche : voir supra ; travail de jours fériés : voir supra ; Eventuellement, équipes de fin de semaine (équipes VSD), équipes de suppléance : voir supra).

### 1-7-2-3 La régulation directe des rythmes de travail.

Au delà des règles précédentes, et souvent en plus d'elles, les rythmes de travail font –en principe, mais non systématiquement- d'une régulation directe concernant par exemple :

- Le nombre de jours ou les jours travaillés (ou au contraire non travaillés) dans la semaine : la loi française limite à 6 le nombre de jours de travail hebdomadaires possibles ; le forfait cadre en jours en définit une limite annuelle (217 sauf accord plus avantageux pour le salarié) ;

- Les rythmes sur la durée d'un cycle : le cycle est une période brève dont la durée ne peut excéder 12 semaines qui permet de faire face à des variations régulières d'activité inhérentes à l'organisation du travail en répartissant la durée du travail sur plusieurs semaines. La durée du travail est répartie de façon inégale à l'intérieur d'un cycle, mais de manière fixe d'un cycle à l'autre. Le cycle est légalement forcément un multiple de la semaine. Il permet d'élargir à plusieurs semaines au lieu d'une seule le cadre de référence pour l'appréciation des heures supplémentaires : sont heures supplémentaires celles qui sont effectuées au delà de la durée moyenne de 35 heures (ou de la durée conventionnelle) calculée sur l'ensemble du cycle. En revanche les heures effectuées certaines semaines au delà de cette durée ne sont pas des heures supplémentaires. Toutes les limites légales de durée décrites plus haut s'appliquent aux salariés travaillant par cycle.

#### Différents modes d'organisation du temps de travail : définitions.

**Le travail par relais** est une forme d'organisation du travail en équipes. Il peut revêtir deux modalités distinctes :

\* le travail en équipes chevauchantes (dit aussi travail en horaires décalés) lorsque plusieurs équipes sont occupées en même temps pendant une partie de leur période de travail (quelques heures)

\* le travail en équipes alternantes lorsque les équipes travaillent tour à tour, les périodes de travail de chacune étant entrecoupées de pauses de longue durée.

**Le travail par roulement** est un mode d'organisation du travail qui consiste à accorder aux salariés le deuxième jour de repos hebdomadaire à des jours différents de la semaine (par exemple lorsqu'un salarié de l'équipe travaille le samedi alors que l'autre est en repos et se repose le lundi alors que l'autre travaille).

**Le travail en équipes successives (ou travail posté)** est un travail continu exécuté par des équipes distinctes qui se succèdent sur un même poste de travail sans jamais se chevaucher.

Tous ces modes d'organisation du travail et de répartition du temps de travail ne peuvent être mis en place que : par décret, par un accord de branche étendu, ou un accord d'entreprise ou d'établissement.

La modulation du temps de travail, dont le régime a été unifié par les lois Aubry est un mode de répartition inégal de la durée du travail sur tout ou partie de l'année : les heures de travail effectuées pendant l'année au delà de la durée légale du travail ne donnent pas lieu à l'application du régime légal des heures supplémentaires si elles sont compensées à une autre période dans la même proportion, soit par une réduction de la durée hebdomadaire du travail, soit par des jours de repos supplémentaires (c'est à dire si le plafond annuel des 1600 heures, ou des 35 heures hebdomadaire en moyenne sur l'année est respecté. Tous les plafonds légaux de durée journalière, hebdomadaire et sur douze semaines consécutives doivent être respectés, y compris en période haute. La modulation peut être mise en place par convention ou accord de branche étendu, soit par accord d'entreprise ou d'établissement. Mais ces accords ne peuvent entrer en vigueur qu'à la condition que les organisations syndicales ayant recueilli plus de 50% des voix

des électeurs inscrits lors des dernières élections professionnelles ne s'y soient pas opposés. L'accord doit préciser notamment :

- les données économiques et sociales justifiant la modulation ;
- le programme indicatif de la répartition de la durée du travail ;
- le délai de prévenance en cas de modification des horaires de travail ;
- le droit à la rémunération et au repos compensateur des salariés n'ayant pas travaillé pendant la totalité de l'année de référence :
  - les conditions du recours au chômage partiel pour les heures qui ne sont pas prises en compte dans le cadre de la convention ou de l'accord ;
  - les modalités de recours au travail temporaire.

Les plages de présence obligatoire dans l'entreprise, dans les cas de formules de « temps choisis », d'« horaires à la carte », etc.

Dans tous les cas de figure, il est important de noter les règles de fixation et de révision-modification de ces horaires et calendriers (cf. point suivant).

### **1-7-3 Règles de fixation, de révision-modification, délais de prévenance.**

Les régulations portent (plutôt moins que plus en pratique) sur une des dimensions temporelles qui semble dominer dans l'évaluation que les salariés font de leur temps de travail : la prévisibilité des séquences temporelles (horaires de travail et repos) sur la période la plus longue possible pour qu'ils puissent « construire leur temps ».

Le délais de prévenance imposé à l'employeur pour informer d'un changement d'horaires ou de calendrier de modulation doit impérativement figurer dans l'accord de modulation du temps de travail s'il est inférieur à 7 jours ouvrés. Ce délai peut être réduit dans des conditions fixées par la convention ou l'accord collectif, lorsque les caractéristiques particulières de l'activité, précisées dans l'accord, le justifient. Lorsque l'accord prévoit un délai inférieur à 7 jours ouvrés, des contreparties au bénéfice du salarié doivent alors être prévues par l'accord.

Les horaires individualisés (ou horaires variables) permettent aux salariés d'opter pour un aménagement individuel, au moins partiel, de la répartition de leur temps de travail. Les horaires variables comportent une plage fixe, continue ou non, constituant un temps de présence obligatoire pour tout le personnel ; et des plages mobiles, en début, en milieu ou en fin de journée permettant aux salariés de choisir leurs heures d'arrivée ou de départ.

L'horaire variable peut entraîner des reports d'heures limité à 3 heures d'une semaine à une autre qui peuvent être cumulés jusqu'à 10 heures maximum (sauf si un accord fixe d'autres limites).

### **1-7-4 La régulation des formes particulières d'emploi**

Les dimensions de la régulation temporelle formelle que nous venons d'évoquer concernent toutes situations de travail et toutes les formes d'emploi. Il s'agit donc moins ici de les repasser en revue que de pointer ce que les régulations qui les concernent ont de spécifique dans chacun des cas et dans chacun des pays. Parmi les thèmes à examiner :

- la définition du statut, ou la spécificité du contrat : par exemple, sur quels critères précis se distinguent les contrats à temps partiel des contrats à temps complet ? ; y a-t-il un contrat (statut) spécifique de « saisonnier », ou d'« intermittent » ? etc.
- les conditions réglementaires de recours à ces formes d'emploi : par exemple, l'entreprise peut-elle enchaîner plusieurs Contrats à durée déterminées (CDD) avec le même salarié ?

- les protections, garanties afférentes à ces formes d'emploi ;
- les particularités en matière de régulation des durées, de l'organisation temporelle ou de la maîtrise temporelle (points forts points faibles ; présence, absence)

Parmi les formes particulières d'emploi, là encore la liste n'est pas exhaustive puisqu'elle peut être élargie à toutes catégories n'entrant pas dans un cadre de régulation standard (on peut penser à certains cadres au forfait « tous horaires », ou à certaines catégories de salariés « au forfait ») :

- les contrats à durée déterminée (CDD) ou à terme fixe ;
- les contrats de remplacement ;
- les contrats pour durée de chantier, ou pour durée de mission ;
- les contrats à temps partiel ;
- les contrats intermittents ;
- les contrats saisonniers ;
- les contrats de formation en alternance ;
- les « emplois jeunes » ou emplois « aidés par l'état » ;
- les contrats d'intérim ;
- les contrats de stages, etc.

### **1-7-5 La régulation des temps longs et les protections contre l'aléa temporel**

La recherche comparative ne peut faire l'impasse sur une analyse des protections sociales qui prémunissent - de façon sans doute différentielle selon les groupes professionnels et selon les pays - les salariés contre les aléas du travail et en cas de cessation ou de perte d'emploi (chômage, retraite et pré-retraite, maladie, accidents, maternité). Les spécificités nationales et sectorielles seront donc recherchées selon plusieurs axes : droits à l'indemnisation, conditions d'obtention de l'indemnisation (durées de cotisation, heures travaillées, etc.), nature et montant de l'indemnisation, montant (relativement au salaire) des cotisations, etc.:

## **II- LES INFIRMIERES HOSPITALIERES**

## 2-1 L'hôpital public au cœur des enjeux du secteur de la santé

La France se situe dans le peloton de tête des pays européens concernant la couverture de sa population par l'offre de soins, en particulier du point de vue de la densité du nombre de lits d'hospitalisation. Les indicateurs de santé publique alimentent régulièrement l'idée d' "un des - sinon "le" - meilleurs systèmes de soins au monde".

L'hôpital public représente une part considérable - de l'ordre du tiers - et assez stable en moyenne durée, de l'ensemble des "dépenses courantes de santé", dont on sait qu'elles ont tendance à croître ces dernières années plus rapidement que le Produit Intérieur Brut. Cette croissance est l'objet d'un vif débat public, opposant les analyses néo-libérales qui parlent de "dérives" et qui visent, sinon à en infléchir la courbe, à limiter voire à réduire leur prise en charge publique, et d'autres points de vue, selon lesquels, d'une part elle est pour une part inévitable et positive (car résultant à la fois du coût nécessairement accru des nouvelles technologies médicales et du vieillissement de la population), d'autre part elle appelle à de nouvelles sources de financement ne pesant pas, ou pas principalement, sur les ménages.

Les dépenses de "soins hospitaliers et en section spécialisée" - hors médecine préventive, soins ambulatoires, transports médicaux, bien médicaux - forment un peu plus de 40% de l'ensemble des "dépenses courantes de santé", et, en leur sein, le secteur public hospitalier, au sens large - comprenant les établissements privés non lucratifs, la plupart d'entre eux "participants au service public hospitalier" (PSPH), et gérés selon la "dotation globale" - se taille la part du lion, avec près de 80% du total. Les établissements publics sont de taille moyenne nettement plus grande que les établissements privés. Et ils emploient proportionnellement moins de médecins que les petites établissements du secteur privé lucratif (Encadré, p. 34).

On distingue habituellement deux modes de prise en charge : l'hospitalisation complète (avec au moins une nuit d'hébergement) et l'hospitalisation à temps partiel, de moins de 24 heures, qu'elle soit de nuit (essentiellement en psychiatrie) ou de jour (en médecine, en soins de suite et de réadaptation, en chirurgie et anesthésie ambulatoire). Près de la moitié des séjours se font en hospitalisation partielle (47% des 22,6 millions de séjour en 1999)<sup>24</sup>.

Au 31.12.1999, 486 000 lits et 46 000 places installées sont recensées : 245 000 lits de court séjour (50% des lits), 90 500 lits de soins de suite et de réadaptation (19%), 65 000 de psychiatrie (13.5%), et 83 500 lits de longue durée (17%). Quant aux 46 000 places installées elles sont consacrées principalement à la psychiatrie (27 000 places, soit 57%). Au cours de l'année 1999 ces quelques 550 000 places ont permis près de 23 millions de journées d'hospitalisation. La tendance en moyenne durée est à la baisse du nombre de lits en hospitalisation complète, en particulier en psychiatrie et en soins de courte durée-MCO (Médecine-Chirurgie-Obstétrique). 70 000 lits en hospitalisation ont été supprimés en 10 ans, cette évolution s'accompagnant d'une diminution sensible de la durée moyenne de séjour : en court séjour la moyenne est de 6,2 jours en 1999 ; en soins de suite et en psychiatrie la durée moyenne est de 32 jours.

---

<sup>24</sup> Ces données et celles qui suivent sont issues de : *Les établissements de santé en 1999*, Collection Etudes et Statistiques, DREES.

## LE PAYSAGE HOSPITALIER FRANÇAIS

Le secteur hospitalier français fait cohabiter des établissements de trois types juridiques : "Public", "Privé non lucratif" (mutuelles, associations...) et "Privé lucratif" (sociétés anonymes, sociétés civiles). Ces trois types combinant des modes d'organisation et de gestion, de financement et de régulation, de participation aux missions de service public très différentes. Les statuts des personnels y travaillant sont également très variés. Cette diversité est très structurante de l'organisation de l'offre de soins hospitalière, en particulier de la répartition des lits et de l'activité.

Depuis 1996, il existe principalement deux modes de financement des structures hospitalières:

- Le *budget global*, s'appliquant à l'ensemble des établissements publics et à une majeure partie des établissements privés non lucratifs, que ceux-ci participent ou non du service public hospitalier : l'évolution annuelle des dotations globales est encadrée par un taux directeur, déterminant un budget prévisionnel ;
- Un système de *paiement mixte au séjour*, combinant des rémunérations par des prix de journée et du paiement à l'acte, qui concerne les cliniques privées et une petite partie du secteur privé non lucratif. Les dépenses d'assurance maladie de ces établissements sont encadrées par l'Observatoire Quantifié National (OQN), visant à contrôler l'évolution annuelle des tarifs des journées et des actes.

On le voit, en dehors du secteur public les deux types de statut juridique et les deux modes de financement ne coïncident pas complètement. Les statistiques tendent à privilégier le mode de financement en distinguant les *établissements privés sous dotation globale* et les *établissements privés sous OQN*.

En 1999 on comptait 3 171 établissements sanitaires avec capacités d'hospitalisation (à temps complet, à temps partiel, ou en chirurgie ambulatoire), et environ un millier d'autres structures sanitaires sans capacités d'hospitalisation, soit environ 4200 établissements<sup>25</sup>. Minoritaires en nombre (un quart environ) les établissements publics forment de loin le premier employeur : ils sont de taille moyenne nettement plus importante, avec un effectif moyen de près de 700 personnes, contre 130 pour ceux du secteur privé sous dotation globale, et 65 pour les établissements privés sous OQN. Les deux tiers du "personnel médical" (médecins et assimilés), et les trois quarts du personnel non médical (en particulier personnel soignant) y travaillent.

### Répartition des établissements de la santé selon le statut, les effectifs et les dépenses (1998)

	Nombre d'établissements	En %	Personnel médical en ETP	%	Personnel non médical en ETP	%	Dépenses hospitalières
<b>Etablissements publics de santé</b>	<b>1058</b>	<b>25,1</b>	<b>70 091</b>	<b>63,5</b>	<b>646 121</b>	<b>74,6</b>	<b>287 109</b>
Dont CHR (centre hospitaliers régionaux)	29	0,7					
Dont CH (centres hospitaliers)	562	13,4					
Dont Hôpital local	349	8,3					
<b>Etablissements privés sous dotation globale</b>	<b>792</b>	<b>18,8</b>	<b>12 231</b>	<b>11,1</b>	<b>92 984</b>	<b>10,7</b>	
<b>Etablissements privés sous OQN</b>	<b>2 353</b>	<b>56,1</b>	<b>28 034</b>	<b>25,4</b>	<b>126 545</b>	<b>14,7</b>	<b>72 503</b>
<b>TOTAL</b>	<b>4203</b>	<b>100</b>	<b>110 356</b>	<b>100</b>	<b>865 650</b>	<b>100</b>	<b>359 612</b>

\*Dont 1 609 971 places en « traitements et soins à domicile, dialyse ambulatoire »

<sup>25</sup>DREES, *op.cit.*

Le recours à l'hospitalisation s'est développé de manière régulière et modérée (selon un taux annuel moyen de plus 1,9 % de 1995 à 1999), mais avec des changements profonds dans les modalités de recours aux hôpitaux, publics comme privés : ce sont les activités de moyen séjour (soins de suite et réadaptation notamment), les hospitalisations de moins de 24 heures qui se développent le plus rapidement. Le recours aux urgences et aux séances régulières de soins (chimiothérapie, radiothérapie, dialyses) se développent également témoignant de "l'évolution des formes de consommation de soins et de la place des établissements sanitaires dans l'offre de soins : la frontière entre la médecine ambulatoire et l'hôpital devient moins claire et la notion de lit moins pertinente pour mesurer, à elle seule, le niveau de l'offre hospitalière".<sup>26</sup> Le cas des urgences a souvent été sous les projecteurs médiatiques. Il est vrai que la progression des passages dans ces services est spectaculaire (10 millions en 1995, 12 millions en 1999), suscitant deux grandes interprétations : émergence de besoins mal pris en compte par la médecine de ville, affirmation d'une demande accrue en sécurité et en accessibilité des soins.

Entre le secteur public et le secteur privé lucratif, la répartition des activités de soins est très typée. Le premier se consacre principalement à la médecine (80% de l'ensemble des séjours médicaux, soit 51% de ses prises en charge), à la psychiatrie (70% des séjours dans cette pathologie, 11% de son activité en hospitalisation complète), aux urgences (91,5% de l'ensemble des passages aux urgences). Le second s'est historiquement spécialisé la chirurgie (66 % de leurs hospitalisations complètes), et, plus largement, dans les activités programmées et standardisées. Des spécialisations plus fines se développent par type d'activité et par mode de prise en charge (hospitalisation complète ou partielle). Les cliniques concentrent également 86% des venues en chirurgie ambulatoire

Le débat évoqué ci-dessus concerne au premier chef l'Hôpital public, objet de multiples réformes ces deux dernières décennies, sous le thème général des "restructurations". Ces dernières visent à limiter son coût et à améliorer son efficacité. Or force est de constater qu'elles parviennent à enrayer ni la dégradation progressive des conditions d'accueil et de soins des malades qui y transitent, ni celles des conditions de travail des personnels. Le diagnostic d'une "crise" de l'Hôpital est donc assez partagé, et il est régulièrement réactualisé et porté sur le devant de la scène.

---

<sup>26</sup> DREES, *op.cit.*, page 20. Depuis 1996-1997 l'identification des motifs de séjour permet de décrire finement l'activité hospitalière et ses évolutions, grâce au PMSI (Programme de Médicalisation des Systèmes d'Information), permettant de classer chaque séjour dans un des 579 GHM (Groupe Homogène de Malade), lesquels sont regroupés en 27 CMD (Catégories Majeures de Diagnostic). Il faut rappeler que les accouchements demeurent la première cause d'hospitalisation (près de 750 000 en 1999), avec 5% de l'activité hospitalière de court séjour MCO (Médecine-Chirurgie-Obstétrique).

## 2-2 Les infirmières, groupe professionnel central à l'Hôpital

Début 2003 on ne compte pas moins de 423 000 infirmières en activité en France, tous modes d'exercice (salarié comme libéral) et toutes catégories (y compris les cadres infirmiers, les infirmiers spécialisés et les infirmiers psychiatriques) confondus. C'est désormais la première des professions de la santé, juste devant les aides soignantes. Elle a d'ailleurs fait l'objet de nombreuses recherches sociologiques en France (Acker, 2003 ; Feroni, 1994 ; Lert, 1993 et 1998 ; Vega, 1997 et 2000 ) souvent dans des perspectives issues des travaux interactionnistes nord-américains fondateurs (Hugues, 1996 ; Strauss, 1992). La croissance démographique des premières est plus rapide que celle des secondes. Le nombre des infirmières a plus que doublé depuis 1971, où elles n'étaient que 150 000. Le rythme de cette croissance a été particulièrement élevé dans les années 1970, il s'est ensuite ralenti (plus 2% par an à la fin des années 1990), pour reprendre de nouveau au début des années 2000 avec la mise en place des "35 heures" : les besoins accrus en effectifs qu'elle a générés ont amenés les pouvoirs publics à accroître le nombre de places offertes dans les Instituts de Soins Infirmiers (IFSI)

S'ils sont loin de tous exercer dans le cadre du secteur public hospitalier, ce dernier est majoritaire, (230 000 début 2003). Il est vrai que l'hôpital public rassemble, toutes catégories de personnel confondues, les trois quarts des effectifs de l'ensemble du secteur hospitalier : 754 000 sur 1 029 000<sup>27</sup>, dont 871 000 postes de personnels non médicaux en ETP. Ce dernier indicateur est de plus en plus indispensable, aux côtés des effectifs totaux (temps plein et temps partiel), compte tenu du développement rapide de l'emploi à temps partiel. En quatre années (de 1995 à 1999) la part des personnels des services de soins exerçant à temps partiel est passée de 17 à 23% : de 20 à 26 % pour les infirmières, de 14 à 20% pour les Aides-soignants, de 12 à 18 % pour les agents de service, et de 27 à 36 % pour les Sages-femmes. Ce phénomène, qui est l'un de ceux sur lequel notre enquête met le plus l'accent, est une des sources du décalage entre la planification des besoins en personnel et les effectifs réellement mobilisables par le système de soins.

Le secteur privé sous OQN (52 000 début 2002), et le secteur privé sous dotation globale (25 000) sont des employeurs plus modestes. Les infirmières libérales (près de 60 000 fin 2002) et les infirmières qui sont salariées en dehors des établissements hospitaliers - Centres de santé, école, entreprises, intérim, établissements pour personnes âgées ou handicapées - (53 000), constituent des composantes non négligeables de cette population. On le voit, pour les infirmières de l'hôpital public sur lesquelles est focalisée notre enquête, des alternatives potentielles à ce lieu d'exercice professionnel, soit comme salariée, soit comme libérale, ne sont pas négligeables. D'ailleurs la proportion des libérales s'est régulièrement accrue (11% début des années 1980, 15% au début des années 2000), en rapport avec la baisse de la durée des séjours en hospitalisation et le développement d'alternatives à cette dernière. Si l'emploi en intérim demeure marginal statistiquement (1,9% début 2003), il est en progression rapide (plus 12,9% au cours de l'année écoulée).

Dans les établissements d'hospitalisation, publics ou privés, les infirmières forment le quart du personnel total, et plus de 40% du personnel soignant. Leur croissance est partout plus rapide que celle des autres personnels soignants. Dans les hôpitaux publics elles sont un peu plus représentées encore : 27% de l'ensemble du personnel, 44 % du personnel soignant. Dans les établissements privés, leur poids relatif est un peu plus faible dans l'ensemble du personnel total. C'est dans les cliniques privées qu'elles sont relativement les moins nombreuses (22.7% du personnel), car dans ces établissements le

---

<sup>27</sup> On aboutit à ce chiffre en cumulant le personnel médical, à temps plein ou à temps partiel (158 000), et le personnel médical en ETP. En effectif réel le secteur se situe aux environs d' 1,2 millions de personnes employées.

le poids relatif des médecins dans le personnel est le plus élevé (près du quart des effectifs), nonobstant le fait que c'est dans ce type d'établissement que la proportion du personnel médical exerçant à temps partiel est la plus forte (près des trois quart). Ces données, combinées à celle rappelées plus haut concernant la dimension et l'orientation très différenciées des établissements de soins selon le secteur indiquent que les modalités de l'organisation et de la division du travail varient grandement selon les trois grands types.

#### Effectifs des établissements hospitaliers, selon le secteur de soins et la catégorie

EFFECTIFS REMUNERES	Etablissements publics	Etablissements privés		Total	%	% év. 1995-1998
		Sous dotation globale	Sous OQN			
Praticiens temps plein	39 166	4 038	12 015	55 219	5,0	1,9%
Praticiens temps partiel	44 582	7 424	31 499	83 505	7,6	7,8%
Internes, faisant fonction, etc.	18 444	1 472	-	19 916	1,8	- 5,6%
<b>Total médical</b>	<b>102 192</b>	<b>12 934</b>	<b>43 514</b>	<b>158 640</b>	<b>14,4</b>	<b>3,1%</b>
Personnel administratif	76 464	14 779	22 945	114 188	10,4	3,7%
Personnel soignant et éducatif	487 830	71 575	102 386	661 791	60,3	2,6%
- dont : infirmiers	212 784	28 696	43 151	284 631	25,9	5,0%
Personnel médico technique	34 593	4 584	5 418	44 595	4,1	5,4%
Personnel technique	87 370	15 894	15 831	119 095	10,8	- 4,7%
<b>Total non médical</b>	<b>686 257</b>	<b>106 832</b>	<b>146 580</b>	<b>939 669</b>	<b>85,6</b>	<b>1,9%</b>
<b>Total</b>	<b>788 449</b>	<b>119 766</b>	<b>190 094</b>	<b>1 098 309</b>		
% du secteur	71,2	10,9	17,3	100		

(Source : DREES. SAE, 1.01.1998)

#### Effectifs du personnel non médical (Equivalent Temps Plein) des établissements hospitaliers

	Etablissements publics	Etablissements privés		Total	%
		Sous dotation globale	Sous OQN		
Personnel administratif	73 070	13 029	19 056	105 155	12,1
Personnel soignant et éducatif	461 403	62 521	90 149	614 073	70,5
- dont : Sage-Femmes	6 420	519	2 299	9 238	1,1
- dont : encadrement	24 744	3 545	3 507	31 796	3,7
- dont : infirmiers (1)	176 500	22 342	35 274	234 116	26,9
- dont : A.S. (2)	156 235	16 558	26 368	199 161	22,9
- dont : ASH et assim.	73 262	11 276	19 224	103 762	11,9
- dont : autres	24 242	8 280	3 447	35 999	4,1
Pers. Méd-technique	32 660	4 035	4 134	40 829	4,7
Personnel technique	84 865	13 347	12 775	110 987	12,7
<b>Total</b>	<b>651 998</b>	<b>92 932</b>	<b>126 114</b>	<b>871 044</b>	<b>100</b>

(Source : DREES. SAE, 1.01.1999)

### 2-2-1 Formation, spécialisations

La formation des infirmières débouche sur un diplôme d'Infirmier Diplômé d'Etat (IDE) de niveau "bac plus trois". La part des entrants titulaires du bac est passée de 85% en 1980 à 96 % en 2000<sup>28</sup>. Elle déroule en alternance (2240 heures de formation théorique, 2 275 heures de stages), au sein d'un institut de soins infirmiers (IFSI), rattaché à un centre hospitalier, et dure 3 ans (37,5mois). Les stages en milieu professionnel (hospitalier et extra-hospitalier), non rémunérés, durent chacun de 3 à 6 semaines. Le nombre d'élèves inscrits a atteint son maximum à la fin des années 1970 (près de 18 000 en 1978) pour diminuer ensuite, en rapport avec la diversification de l'offre de formation de niveau III (BTS, DUT), en particulier pour les jeunes filles, et peut-être avec une détérioration de l'image de la profession. Ces effectifs sont soumis à quotas depuis le début des années 1980, mais la diminution avait précédé<sup>29</sup>.

Depuis le milieu des années 1990, la formation et le diplôme spécifiques aux infirmiers de secteur psychiatrique ont disparu, et le cadre d'exercice des autres spécialités a été précisé, mais il existe encore de nombreux "faisant fonction" (on peut travailler dans un bloc opératoire sans avoir le diplôme de spécialité). Les spécialisations sont eu nombre de quatre : Puéricultrice (12 mois), Bloc Opératoire (IBODES : 9 mois), Anesthésiste (IADES, 24 mois), Cadre (12 mois, à vérifier), cadre supérieur. Pour les trois premières spécialisations, deux années d'exercice de la profession conditionne l'accès à la formation ; cinq années pour les cadres : trois années comme cadre pour les cadres supérieurs. L'ensemble des effectifs de ces spécialités demeure très modeste au regard de l'ensemble des infirmiers (32 800, soit 7.8% seulement début 2003) : pour l'immense majorité des infirmières la carrière ne se joue en dehors de l'accès à ces segments les plus qualifiés de la profession.

### 2-2-2 Statut et salaires

Le statut social et le revenu des infirmières dépend du mode et du secteur d'exercice. Les trois quarts des infirmières sont des hospitalières salariées. Un quart exercent ailleurs, comme salariées ou libérales. A elle seule la fonction publique hospitalière emploie plus de la moitié (54,5% en 2003).

Les libérales ont vu leurs ressources décroître relativement aux salariées (Ulmann, 2002). Par contre les hospitalières - dont les revendications salariales étaient majeures dans le conflit de 1988 - ont vu leur niveau de rémunération rejoindre celle des catégories de niveau comparable de la fonction publique, telles les institutrices. Des différences subsistent entre le secteur public hospitalier et le secteur privé, malgré les récents conflits ayant vu les directeurs de clinique se faire les porte parole d'une revendication de revalorisation salariale - en partie satisfaite en 2001 - au nom de leurs difficultés spécifiques de recrutement et de fidélisation. Selon une étude récente de la DREES, les écarts des rémunérations horaires nettes seraient supérieures, à caractéristiques identiques (de qualification, de sexe, d'âge, de région.), de 15% en 1999, et de 7% en 2000<sup>30</sup>.

---

<sup>28</sup> C'est un décret publié en 1987 et visant à élargir à des non bacheliers le recrutement des Ecoles d'infirmières qui a été à l'origine du grand mouvement revendicatif de 1988.

<sup>29</sup> Le maintien des IFSI en dehors de l'Université, sous tutelle du Ministère de la santé, est une autre cause éventuelle de la désaffection relative des candidats, citée par F. Acker (2002).

<sup>30</sup> La réduction du temps de travail étant intervenue avant dans le secteur privé, elle s'est traduite en 200 par une revalorisation mécanique du salaire horaire . Cf. A. BRAHAMI A. BRIZARD et S. AUDRIC, "Les rémunérations dans les établissements de santé privés. Evolutions récentes et comparaisons avec l'ensemble du secteur hospitalier", *Document de travail, Série Etudes*, n° 25, DREES, juillet 2002.

Une des explications du niveau plus faible de rémunération dans le secteur privé tient à la prise en compte moindre dans le salaire d'embauche de l'ancienneté dans la profession (la prise en compte de l'ancienneté en cas de changement de secteur d'activité constituait l'une des revendications en 1988).

### Répartition des infirmier-e-s par secteur d'activité (1.01.2003)

	Libéral	Salarié hospitalier	Autres salariés	Total	%
Etablissement Public	83	230 530		230 613	54,5
Etablissement PSPH	196	25 352		25 548	6,0
Etablissement non PSPH	321	53 199		53 520	12,6
Centre de santé	73		6 141	6 214	1,5
Cabinet individuel	37 337		2 948	40 285	9,5
Cabinet de groupe	17 056		2 738	19 794	4,7
Exercice en société	3 848		134	3 982	0,9
Entreprise d'intérim	96		7 835	7 931	1,9
Santé scolaire et univers.	11		2 519	2 530	0,6
PMI, planific. Familiale			1 178	1 178	0,3
Etabl. pour handicapés	28		3 236	3 264	0,8
Etabl. personnes âgées	120		10 770	10 890	2,6
Autres	287		17 395	17 682	4,2
<b>Total</b>	<b>59 456</b>	<b>309 081</b>	<b>54 894</b>	<b>423 431</b>	<b>100</b>

(Source : DREES)

Le statut de la fonction publique hospitalière régit précisément les conditions de rémunération. Seuls les cadres - qu'ils soient au départ infirmiers en soins généraux ou infirmiers spécialisés - relèvent de la catégorie A de la fonction publique. On donne en encadré la rémunération nette 2002 en début en en fin de carrière pour chacun des grands corps d'infirmiers et pour chacun des quatre grades (classe normale, classe supérieure, cadre, cadre supérieur).

### Fonction publique : salaires des aides soignant-e-s et des infirmier-e-s (Francs) \*

	Aide Soignante	IDE	IBODE	Puéricultrice	IADES
Classe normale : début	8371	8928	10061	10061	10801
Classe normale : fin	10578	13788	14895	14895	15799
Classe supérieure : début	8384	11823	14325	14325	13257
Classe supérieure : fin	11017	15275	16729	16729	17495
Cadre : début		11410	12118	12118	12694
Cadre : fin		17895	18641	18641	19218
Cadre supérieur : début		15910	16637	16637	17227
Cadre supérieur : fin		19224	19978	19978	20560

\*salaire mensuel net au 1.01.2002, primes et indemnités permanentes comprises.

L'évolution salariale potentielle d'une infirmière dans la fonction publique est - hors passage cadre - celle d'une progression de l'ordre des 2/3 entre son début et sa fin de carrière (plus 71% pour une IDE, plus 66% pour une IADES ou une puéricultrice, plus 62% pour une IBODE). C'est au fil de la carrière que la différence des niveaux de rémunération se creuse avec les aides soignantes (seulement plus 6,7% en début de

carrière, plus 39% en fin de carrière). Le passage cadre apparaît plus valorisé financièrement que la spécialisation comme IBODE ou puéricultrice. Quant à la formation comme IADES, plus longue d'une année - et la plus masculine -, elle se traduit dans chaque classe (en dehors des cadres) par une rémunération supérieure de 2000 F. environ à celle des IDE et de 8 à 900 F. à celle des autres spécialités.

En 1999, le salaire mensuel net d'une infirmière en soins généraux travaillant à temps plein se situe entre 10 et 12 500 F. pour 40% d'entre elles, 20% touchent moins de 10 000 F., et 20% touchent entre 12 500 et 15 000 F (Enquête Emploi, exploitation originale).

### 2-2-3 Sexe, âge, situations de famille

#### *Une profession encore très féminine*

Bien entendu, comme son appellation coutumière persiste à la signifier, infirmière reste une profession massivement féminine, à près de 90% (87,1 % exactement). Mais la part des hommes progresse, lentement mais significativement, elle a presque doublé en trente ans (6,7% en 1975 ; 12,9% en 2003). Si elle demeure tout à fait marginale dans les PMI, la santé scolaire et universitaire, le planning familial, elle approche ou dépasse maintenant 15% dans les hôpitaux publics et dans le secteur privé relevant du service public. C'est chez les infirmiers psychiatriques - pour des raisons historiques <sup>31</sup>- (près d'un tiers d'hommes), et chez les infirmiers anesthésistes - spécialités très "technique" (plus du quart d'hommes) que la masculinisation est la plus forte.

#### *Une profession vieillissante*

Les infirmières sont en moyenne plus âgée de 7 ans aujourd'hui (41 ans) qu'en 1983. En 1990 encore, les deux tiers des infirmières avaient moins de 40 ans, cette proportion est tombée à un peu plus de 40% en 2002 (Enquête emploi, exploitation originale). Ce mouvement a tendu à les aligner sur la profession d'institutrice, à bien des égards - niveau de formation, statut, féminisation - comparable, bien que demeurant un peu plus jeune et un peu plus masculine.

#### **Infirmier-e-s : répartition selon l'âge et le sexe (1.01.2003)**

	Hommes Effectif	Femmes Effectif	Total Effectif	Hommes %	Femmes %	Total %
< 25	1 030	11 161	12191	1,9	3,0	2,9
25-29	6 357	45 023	51380	11,6	12,2	12,1
30-34	6 137	48 811	54948	11,2	13,2	13,0
35-39	7 036	51 642	58678	12,9	14,0	13,9
40-44	8 364	58 707	67071	15,3	15,9	15,8
45-49	9 458	61 660	71118	17,3	16,7	16,8
50-54	7 514	45 587	53101	13,7	12,4	12,5
55-59	5 134	26 319	31453	9,4	7,1	7,4
60-64	2 170	11 024	13194	4,0	3,0	3,1
> 65	1 526	8 771	10297	2,8	2,4	2,4
Total	54 726	368 705	423431	100	100	100

(Source : DREES)

<sup>31</sup> Avant le développement des psychotropes la force physique était considérée comme nécessaire pour les malades. La formation se déroulait également dans des écoles spécifiques. Réduite à une spécialisation optionnelle au sein des IFSI, encore très féminisée, la psychiatrie se féminise d'autant plus.

Ce vieillissement renvoie au moins à deux phénomènes : le premier est le ralentissement des flux d'entrée dans la profession depuis les années 1980 jusqu'à maintenant<sup>32</sup>, le second est l'allongement des carrières au sein de la profession, avec des interruptions provisoires moins fréquentes et moins longues, et des cessations définitives d'activité plus tardives. Selon les caisses de retraites, la durée moyenne d'activité, toutes catégories d'infirmières confondues, serait aujourd'hui de 31 ans, et de 29 ans pour les hospitalières du public, contre 20 à 25 ans 15 ans plus tôt. On note que malgré cet allongement, rares sont celles qui peuvent ainsi espérer bénéficier d'une retraite à taux plein, puisque - et sans même tenir compte des effets de l'emploi à temps partiel de plus en plus fréquent - le nombre d'annuités est actuellement de 37.5 ans dans le public, et qu'il sera porté progressivement à 42 ans en 2020. La progression de la part des hommes peut avoir joué un petit rôle dans le vieillissement de la profession, ces derniers étant légèrement plus âgés que les femmes.

### ***Des situations familiales banalisées***

Les infirmières se sont beaucoup éloignées de l'image de la "nonne", en tous cas de la célibataire endurcie. La vie solitaire y est devenu pratiquement aussi peu fréquente que chez les institutrices, en tous cas à partir de 35 ans, puisqu'elles semblent se mettre en couple plus tardivement. Un peu plus d'une sur dix seulement des 35-44 ans vivent seules et sans enfants, moins d'une sur cinq n'a pas d'enfants. Celles qui vivent en couple avec au moins un enfant de moins de 18 ans sont près de la moitié de l'ensemble (47.9% en 2002 ; 51.7% en 1990) ; 57 % des 30-34 ans, 73% des 35-39 ans, et 71% des 40-44 ans. Et, contrairement à un stéréotype, leur divorcialité est à peine supérieure (rapport entre divorcées et mariées de l'ordre de 1/4 chez les plus de 45 ans) Depuis une dizaine d'année, la proportion de l'ensemble des infirmières qui ont des enfants semble stabilisée autour de 60%, le principal changement étant le glissement du statut marital avec enfants au statut de cohabitante avec enfants.

#### **% vie solitaire selon l'âge : infirmières et institutrices**

Age	<30	30-34	35-39	40-44	45-49	>50
Infirmières salariées	33,1	28,3	22,4	20,6	27,6	33
Institutrices	37,2	13,8	22,9	23,3	18,6	24,8

(Source : INSEE, *Enquête Emploi 1999 : Infirmières en soins généraux, et institutrices, hommes exclus. Exploitation originale*).

<sup>32</sup> Les créations de postes liées aux "35 heures", puis les départs massifs en retraites devraient prochainement inverser cette tendance.

**Infirmières : mode de vie et nombre d'enfants de moins de 18 ans dans le foyer, selon l'âge**

	<30	30-34	35-39	40-44	45-49	>50	Total
Seule, sans enfants	30	23	8,8	11,6	15,2	29,1	19,7
Seule avec enfant(s)	2,3	5,3	13,6	9	12,4	3,9	7,6
En couple sans enfants	48	15	4,1	8,4	31,4	62,1	26,9
En couple avec 1 enfant	16,8	25,7	15,6	23,3	21,9	4,9	18,3
En couple, 2 enfants et +	2,9	31	57,8	47,7	19	0	27,4
Total	100	100	100	100	100	100	100

**Institutrices : mode de vie et nombre d'enfants de moins de 18 ans dans le foyer, selon l'âge**

	<30	30-34	35-39	40-44	45-49	>50	Total
Seule, sans enfants	35,6	12,1	15,2	12,4	12,4	24,8	18,8
Seule avec enfant(s)	1,7	1,7	7,6	10,8	6,2	0	4,6
En couple sans enfants	40,7	12,1	2,5	3,1	40,7	67,1	30
En couple avec 1 enfant	16,1	23,3	14,4	16,3	24,8	6,8	16,6
En couple, 2 enfants et +	5,9	50,9	60,2	57,4	15,9	1,2	29,9
	100	100	100	100	100	100	100

(Source : INSEE, *Enquête Emploi 1999 : Infirmières en soins généraux, et institutrices, hommes exclus. Exploitation originale*).

Ces données convergent étroitement avec d'autres sources, comme l'étude conduite par F. Lert (1993 ; 1998) auprès d'une cohorte d'infirmières des hôpitaux publics recrutée en 1980 et suivie sur une quinzaine d'année : le pourcentage de celles qui ont des enfants passe de 50% à 80%. Les principaux résultats de cette importante étude portent d'ailleurs à la fois sur le maintien au fil de la carrière d'une pénibilité du travail au regard des principaux indicateurs, la qualité des horaires faisant exception, puisqu'elle s'améliore nettement, on y reviendra dans la présentation des résultats de notre propre enquête ; et sur le maintien, malgré le premier aspect, d'un haut niveau d'intérêt dans le travail.

#### 2-2-4 Mobilité professionnelle

On sait peu de choses de la mobilité professionnelle des infirmières. On a vu plus haut que les possibilités objectives de promotion vers les emplois d'infirmières spécialisées ou de cadre de santé - mobilité verticale - étaient statistiquement étroites. Concernant la mobilité horizontale - mobilité entre établissements, entre secteurs d'activité, voire entre modes d'exercices salariés et libéraux les données font défaut<sup>33</sup>.

Pris dans son large<sup>34</sup> le groupe infirmier apparaît assez fermé sur lui même. Les flux annuels d'entrée et de sortie auxquels il donne lieu annuellement à la fin des années 1990 et au début des années 2000, les entrées (7%) sont à peine plus nombreuses que les mouvements au sein du groupe (5%), et les sorties sont du même ordre de grandeur

<sup>33</sup> Une vaste enquête en cours depuis 2002, dite "PRESST" ("Promouvoir en Europe Santé et Satisfaction des Soignants au Travail), portant sur 10 000 personnes, devrait permettre d'en savoir plus.

<sup>34</sup> Csp 4311 à 4316 (Infirmiers en soins généraux, puéricultrices, infirmiers spécialisés, infirmiers psychiatriques, infirmiers libéraux, cadres infirmiers, sage femmes).

(5%). La moitié des entrées (3.5%) correspondent d'ailleurs à des sorties d'études d'infirmières, les arrivées en provenance du chômage (moins de 1%) ou d'autres groupes professionnels (1.5%) sont très faibles. Les deux premiers motifs de sortie sont le changement de groupe professionnel (1.8%) et le départ en préretraite ou en retraite (1.2%), le chômage ne constituant que 0.8% des destinations. Au sein du groupe professionnel la plupart des mobilités sont des promotions de la catégorie "infirmière en soins généraux" vers des postes de cadre ou d'infirmier spécialisé, promotions qui n'affectent néanmoins que 7 à 8000 des 240 000 infirmiers salariés en soins généraux, soit 4% environ des effectifs chaque année (dont les deux tiers vers un poste d'infirmier spécialisé, l'autre tiers vers un poste de cadre). Toutefois, pour celles des infirmières hospitalières dont la carrière est la plus continue, la fréquence des promotion au statut de cadre ne semble pas négligeable<sup>35</sup>.

### Mobilité professionnelle des infirmières par catégorie

TAUX MOYENS DE MOBILITE DES CATEGORIES INFIRMIERES EVALUES A PARTIR DE TROIS FLUX ANNUELS								
TAUX D'ENTREES DANS LA CATEGORIE	CADRE	INF. PSY.	PUER	INF. SPE.	INF. S.G.	INF. LIB.	SAGE FEM.	ENS.
Sorties du chômage	0,30	0,00	1,54	0,00	1,11	0,00	0,79	0,84
Sorties des études	1,28	0,82	2,11	0,00	4,92	0,00	2,86	3,50
Sorties du foyer	0,00	0,00	3,40	0,59	1,15	0,37	0,00	0,99
Sorties d'autres formes d'inactivité	0,39	0,00	0,00	0,00	0,15	0,00	0,69	0,15
Retour de retraite ou de préretraite	0,36	0,00	0,79	0,00	0,06	0,20	0,00	0,09
Autre groupe professionnel	4,83	0,52	7,35	2,21	1,03	0,00	0,00	1,52
Total nouveaux entrants dans la catégorie	7,17	1,33	15,19	2,80	8,41	0,58	4,34	7,10
Accès à la catégorie du sein du groupe infirmières	14,38	13,51	5,54	17,74	2,51	5,59	0,79	5,04
Déjà dans la catégorie à l'année n-1	78,45	84,56	79,26	79,46	89,08	93,83	94,86	87,84
Effectif de la catégorie à l'année n	100	100	100	100	100	100	100	100
TAUX DE SORTIES DE LA CATEGORIE								
Sorties vers le chômage	0,97	0,00	0,00	0,00	1,02	0,62	0,00	0,81
Sorties vers les études	0,47	0,00	0,00	0,00	0,16	0,00	0,89	0,18
Sorties vers le foyer	0,42	0,55	1,18	0,62	0,83	0,27	1,60	0,76
Sorties vers d'autres formes d'inactivité	0,00	0,00	0,91	0,00	0,22	0,00	0,56	0,20
Sorties vers la retraite ou préretraite	3,18	1,62	0,00	1,43	1,20	0,00	0,34	1,18
Mutation professionnelle vers l'extérieur du groupe	6,51	0,00	8,12	2,66	1,19	0,00	0,00	1,80
Total sortants du groupe infirmières	11,55	2,17	10,21	4,71	4,63	0,90	3,39	4,93
Mobilité vers d'autres catégories d'infirmières	9,89	7,96	5,76	9,65	4,66	3,25	0,00	5,18
Restées dans la catégorie à l'année n	78,56	89,87	84,03	85,64	90,71	95,85	96,61	89,89
Effectif de la catégorie à l'année n-1	100	100	100	100	100	100	100	100

(Source : INSEE, Enquêtes emploi, exploitation originale ; flux observés entre les années cumulées 1998/1999 ; 1999/2000 ; 2001/2002 ; hommes exclus)

On note paradoxalement quelques mouvements apparents de déclassements, de la catégorie cadre vers un emploi d'infirmier en soins généraux : 2 500 environ des 30 000 cadres sont concernés chaque année (7 % de la catégorie). On peut penser que ces changements s'opèrent plutôt dans le secteur privé - où aucune condition spécifique de

<sup>35</sup> Selon l'enquête longitudinale conduite par F. Lert et al. (1993 ; 1998), au sein d'une cohorte suivie de 1980 à 1996 et présente de manière continue à l'hôpital, 15% est cadre en 1996 ; en fin de carrière la proportion d'infirmières passées cadre serait de une sur cinq passe.

diplôme n'est requise pour occuper la fonction de surveillante -, bien que des situations de "faisant fonction de" cadre puissent également exister dans le secteur public<sup>36</sup>.

Les flux annuels entre le salariat et l'exercice libéral sont également très faibles : environ 2000 des 230 000 infirmières en soins généraux salariées passent au statut d'infirmière libérale chaque année (à peine 1%), tandis que un peu plus de 1000 libérales sur 40 000 (moins de 3%) deviennent salariées.

Au sein de la fonction publique hospitalière prise dans son ensemble, les mouvements d'entrée et de sortie sont également assez faibles, de l'ordre de 6% en 1999. Le premier motif d'entrée sur un emploi de titulaire est la titularisation (2,3%), suivi d'une mutation (1,1%). Pour les départs, c'est la mise en disponibilité (la personne interrompt son activité à l'hôpital mais reste titulaire de son poste) et le congé parental qui viennent en tête (1,7%), suivis par le départ en retraite. Dit autrement nombre de ces mouvements ne correspondent pas à des changements d'employeur (cas des titularisations et des mutations) ni à des départs définitifs (cas des congés parentaux et des mises en disponibilité).

Les disparités régionales semblent fortes, en particulier entre l'Ile de France et la province. Depuis la fin des années 1990 apparaît une pénurie d'infirmières. Au 31.12.2000 les postes vacants dans cette région, au nombre de 2 700, représentaient 5% de l'effectif total en ETP, dont la moitié étaient des postes d'infirmières en soins généraux ou en psychiatrie, l'autre moitié des postes d'infirmières spécialisées et de cadres. Ce déficit serait dû à la fois à une offre de formation non satisfaite en région parisienne, à des départs jeunes diplômées (12% des diplômées) plus nombreux de vers la province que l'inverse, et à des départs en cours de carrière plus nombreux que les arrivées dans cette région.

## **2-2-5 Conditions de travail**

### ***Hors temps de travail***

Thème récurrent des mobilisations collectives des infirmières (cf; plus bas), les conditions de travail présentent une pénibilité de type structurel, liée à la confrontation quotidienne à la douleur, à la souffrance et à la mort, mobilisant des capacités "compassionnelles" (Molinier, 1999 ; 2003) , susceptible d'être aggravées par de multiples dimensions pesant sur la charge physique et mentale de travail : manque de moyens, notamment en personnel, contraintes économiques déterminant l'accélération du flux des malades, transformation des pathologies et de l'attitude des malades et de leurs familles, dégradation des relations de travail, usure au travail liée au vieillissement, développement des activités d'écriture et de traçabilité. L'enquête de F. Lert et de ses collègues (1993 ; 1998) fait état d'une augmentation des déclarations de surmenage, des progrès de la consommation de psychotropes, d'un sentiment fréquent de détérioration des conditions (40%) et de la qualité (42%) du travail.

### ***Temps de travail***

La discordance des rythmes de travail et de la vie familiale est citée comme la première source de pénibilité du travail dans l'enquête de F. Lert et al. On l'a vu, la situation familiale des infirmières s'est relativement banalisée, la plupart d'entre elles ont des enfants et vivent en couple. Cela a peut-être joué dans le mouvement - très relatif - de normalisation de leurs horaires de travail, mais ce dernier mouvement est loin d'être le

---

<sup>36</sup> Concernant des effectifs faibles et une mobilité professionnelle de proximité, ces changements peuvent également être liés aux aléas du codage des réponses aux questionnaires.

symétrique du premier : les horaires décalés, socialement a-typiques et irréguliers demeurent la norme. L'explosion du travail à temps partiel depuis une quinzaine d'années peut être interprété comme une réponse des intéressées à cette donnée.

### *Le maintien d'horaires a-typiques fréquents*

Si la plupart des indicateurs relatifs aux horaires socialement a-typiques et ou décalés évoluent ces dernières années lentement vers une certaine "normalisation", ils demeurent très loin de ceux qui caractérisent les horaires de travail dans la plupart des femmes d'autres professions intermédiaires. Le travail habituel de nuit demeure à un haut niveau (de l'ordre de 15%), de même que les horaires alternants (24% contre 2.5%), et que le travail régulier le dimanche (qui quant à lui a tendance même à augmenter : 26% contre 4.7%), ou le travail en soirée (27.8, contre 6.6). Les horaires irréguliers d'une journée à l'autre et le temps partiel singularisent moins les infirmières.

### **Régimes horaires des infirmières et des femmes d'autres professions Intermédiaires**

	1990 Infirmières	2002 Infirmières	2002 autres Prof. Interm
Temps partiel	14.7	28.7	21,6
Même horaire tous les jours	33,2	40.2	69,3
Horaires alternés	27,6	22.9	2,5
Horaires variables d'un jour à l'autre	39.3	36,9	28,1
Travail samedi habituel	29.1	30.2	21,7
Travail samedi jamais	15,9	24.4	56,2
Travail dimanche habituel	23.5	26,1	4,7
Travail dimanche jamais	22	30.4	78,1
Travail de nuit habituel	15,1	14.5	1,3
Travail de nuit jamais	56.5	61.5	95
Travail le soir habituellement	n.d	27,1	6,6
Travail le soir jamais	n.d	35.4	73,6

(Source : INSEE, *Enquête emploi, exploitation originale, effectifs pondérés; Femmes infirmières au sens large : csp 4311 à 4316*)

Selon les enquêtes de l'INSEE sur la durée du travail, complémentaires aux enquêtes emploi<sup>37</sup>, les horaires réguliers se situent à un niveau nettement plus faible (moins d'un tiers des infirmières en 2001), et ne seraient guère en régression. Les horaires cycliques se situeraient par contre à un niveau nettement supérieur (plus de 40% en 2001), même si la tendance à leur déclin serait est la même

<sup>37</sup> Beaucoup plus précises sur les horaires de travail, ces enquêtes ne concernent par contre qu'un tiers de l'échantillon des enquêtes sur l'emploi : la faiblesse des effectifs d'infirmières (de l'ordre de 300 dans l'enquête complémentaire) incite donc à la prudence.

### Régularités des horaires de travail des infirmières comparées aux autres femmes employées et professions intermédiaires

Enquêtes ECDT 1995/2001	Ttes Inf.	Ttes Inf.	Empl. F	Empl. F	P.I. F	P.I. F.
	1995	2001	1995	2001	1995	2001
W = 1 . Horaires réguliers	28,76	29,51	76,32	73,16	73,99	72,04
W = 2 . Horaires cycliques	48,69	42,30	9,02	10,41	10,45	11,71
W = 3 . Horaires irréguliers	22,55	28,20	14,66	16,43	15,56	16,25
total	100	100	100	100	100	100

(Source : INSEE, Enquêtes complémentaires à l'enquête emploi sur la durée du travail, exploitation originale)

C'est dans le secteur public hospitalier que les horaires décalés et atypiques sont les plus fréquents : les horaires cycliques, le travail habituel le dimanche et la nuit s'y situent à un niveau sensiblement plus élevé que dans le secteur privé. Par contre les horaires différents d'un jour sur l'autre et le travail le samedi sont aussi fréquents dans ce dernier secteur.

Si on examine le type d'horaires selon l'âge, on constate que les horaires réguliers ont tendance à être plus fréquents à partir de trente ans - avec un palier entre 30 et 40 ans, très probablement lié au fait que c'est dans cette tranche d'âge que le temps partiel, associé quant à lui étroitement à des horaires irréguliers, est le plus élevé - et que les horaires alternants sont nettement moins fréquents à partir de 35 ans.

#### % Infirmières en horaires réguliers selon le secteur et l'âge

	<30 ans	30-34 ans	35-39 ans	40-44 ans	45-49 ans	>50 ans
Privé	20,8	23,3	34	58,8	46,7	35,7
Public	23	31,2	28,7	37,3	33,8	34,4
Ensemble	22,1	29,1	30,5	42,1	37,5	35

#### % Infirmières en horaires alternants selon le secteur et l'âge

	<30 ans	30-34 ans	35-39 ans	40-44 ans	45-49 ans	>50 ans
Privé	33,3	46,7	34,0	20,6	20,0	28,6
Public	51,0	52,5	30,9	29,7	36,5	34,4
Ensemble	43,6	50,9	31,9	25,7	31,7	32,0

#### % Infirmières en horaires irréguliers selon le secteur et l'âge

	<30 ans	30-34 ans	35-39 ans	40-44 ans	45-49 ans	>50 ans
Privé	45,9	30,0	32,0	20,6	33,3	35,7
Public	26,0	16,3	40,4	33,0	29,7	31,2
Ensemble	34,3	20,0	37,6	32,2	30,8	33,0

(Source : INSEE, Enquête emploi 1999, exploitation originale. Infirmières en soins généraux (4315) et spécialisées (4314). Hommes exclus. Lecture : sur 100 infirmières salariées de moins de trente ans: 22,1 % sont en horaires réguliers, 43,6% en horaires alternants, 34,3% en horaires irréguliers.)

Une enquête récente conduite auprès d'un échantillon plus de 5000 soignants dans le cadre du projet "PRESS-NEXT"<sup>38</sup> apportent nombre d'éléments complémentaires sur les horaires. Les deux tiers des soignants et des infirmières travaillent au moins deux dimanche par mois. 15 à 20% font des heures supplémentaires, mais dans la majorité des cas elles ne sont ni rémunérées ni compensées. Une sur trois déclare connaître des changements d'horaires au moins une fois par mois. Deux infirmières sur trois déclare n'avoir aucun (42%) ou très peu (25%) d'influence sur le choix de leurs horaires et de leur rythme de travail. Plus d'une sur trois aimerait en changer. Une sur trois déclare que ses horaires de travail ne sont pas satisfaisants pour sa vie privée.

### *L'explosion de l'emploi à temps partiel*

Le développement de l'emploi à temps partiel, initié dans les années 1980, s'est poursuivi à un rythme très rapide dans les années 1990, puisqu'il a doublé de 1990 à 2002. Déjà très élevé en 1990 chez les femmes ayant au moins deux enfants, il est devenu majoritaire chez ces dernières (57% chez celles qui sont mariées et ont deux enfants, 65% chez celles qui sont mariées et ont trois enfants ou plus). Il progresse avec l'âge pour cumuler à 41% dans la tranche des 35-39 ans, et s'il diminue dans les tranches suivantes - 36% chez les 40-44 ans, 31% chez les 45-49 ans, 29% chez les plus de 50 ans - il reste à un niveau élevé, nettement supérieur à celui des plus jeunes (10% chez les moins de trente ans). L'usure professionnelle se combine donc avec le souci d'une meilleure prise en charge des enfants pour expliquer ce phénomène.

Si l'on compare les progrès de l'emploi à temps partiel chez les femmes du groupe infirmier et chez les femmes des autres professions intermédiaires, on constate un phénomène de rattrapage puis de dépassement très net : il est quasiment stationnaire chez les secondes, où il se tasse chez les plus jeunes et ne progresse que chez les plus de 35 ans (nettement seulement chez les 45-49 ans). Chez les premières il se développe dans toutes les catégories d'âge, mais bien plus chez les 30-49 ans que chez les plus jeunes et les plus âgées. Et l'effet de la présence d'un second ou d'un troisième enfant, déjà très net en 1990, s'est amplifié depuis.

### **Temps partiel selon l'âge**

	Infirmières		Femmes autres P.I.	
	1990	2002	1990	2002
< 30 ans	8,8	11,9	17,3	14,8
30-34 ans	16,7	36,4	21,4	20,5
35-39 ans	20,2	40,6	19,6	24,6
40-44 ans	12,7	35,7	18,4	21,8
45-49 ans	18,8	30,7	12,9	20,3
> 50 ans	15,9	23,4	18,3	16,3
Total	15	29,2	18,2	19,3

(Source : INSEE, Enquête Emploi, exploitation originale. Groupe infirmier au sens large. Hommes exclus.)

<sup>38</sup> En France le projet "PRESST" (Promouvoir en Europe Santé et Satisfaction des Soignants au Travail) fait partie d'une vaste étude européenne ("NEXT"), qui vise à connaître les raisons et les circonstances des départs prématurés des professionnels paramédicaux de leur profession. Une exploitation du premier questionnaire envoyé aux soignants de 40 établissements à la fin 2002 a été réalisée" : Madeleine ESTRYN-BEHAR et al., *La situation des soignants des établissements publics et privés en France en 2002*.

### Temps partiel selon la situation familiale

	Infirmières		Femmes autres P.I.	
	1990	2002	1990	2002
Celibat. 0 enfant	4,8	6,8	13,9	11,8
Cohab., enfant(s)	13,9	36	28,1	27,3
Divorcée, 0 enfant	14,8	21,2	8,1	7,7
Divorcée, enfant(s)	2,9	19,2	5,9	20,6
Mariée, 0 enfant	12,5	24,7	24,8	31,6
Mariée, 1 enfant	15,9	23,4	18,3	16,3
Mariée, 2 enfants	31,4	57,1	24,8	31,6
Mariée, 3 enfants	36,9	64,5	47	48
Total	15	29,2	18,2	19,3

(Source : idem ; Enfants < 18 ans dans le ménage)

### % temps partiel selon l'âge et le nombre d'enfants

	0 enf.	1 enf.	Au moins 2
Moins de 40 ans	8,7	13,3	47,3
40 ans et plus	27,2	26,2	54,2
Total	10,1	18,6	50,4

### % temps partiel selon le type d'horaire

	Régulier	Alternant	Variable
Moins de 40 ans	17,7	16,5	32,1
40 ans et plus	30,9	25,7	48,7
Total	25	19,9	39,8

### % en horaire régulier selon l'âge et le nombre d'enfants

	0 enf.	1 enf.	Au moins 2
Moins de 40 ans	20,6	27,8	35,1
40 ans et plus	38,2	38	40,2
Total	28,8	32,9	37,4

(Source: INSEE, Enquête emploi 1999, exploitation originale.  
Infirmières au sens étroit : P = 4314 et 4315)

L'effet "présence d'au moins un second enfant de moins de 18 ans dans le ménage" apparaît particulièrement puissant chez les infirmières de moins de 40 ans, puisque le taux d'emploi à temps partiel y fait un bon de 13% chez celles qui n'ont qu'un enfant à 47 % chez celles qui en ont au moins deux. L'accès au temps partiel se fait massivement en cours de vie active et non à l'embauche <sup>39</sup>, il s'agit donc plutôt d'un temps partiel "choisi" que "contraint", dans plus de 90% des cas selon l'enquête DREES.

Nous avons cherché à mesurer plus précisément cet effet "second enfant" à l'aide d'analyses logistiques, de type "toutes choses égales par ailleurs". C'est bien le facteur qui vient en tête, devant l'âge et le type d'horaire - le temps partiel est significativement associé à des horaires irréguliers - le statut familial et le secteur d'activité venant nettement en seconde position (tableaux. Vérifier celui de Jacques : tableau 8, page 18 de la note d'étape de septembre).

Les tableaux ci-dessus montrent d'une part cette corrélation entre le travail à temps partiel et un régime horaire irrégulier : ainsi il se situe à un niveau presque deux fois plus élevé quand les horaires sont irréguliers que quand ils sont alternants ; d'autre part la corrélation positive entre un régime horaire régulier et le nombre d'enfants, du moins chez les moins de 40 ans.

Ces emplois à temps partiel sont plutôt des temps partiel "longs" dans le secteur public, un peu plus courts dans le secteur privé : en 2002, en moyenne, de l'ordre de 26 heures (durée hebdomadaire "habituelle") à 27 heures (durée "réelle" la semaine ayant précédé l'enquête), contre un peu moins de 24 heures dans le secteur privé (Tableau ci-dessous : Enquête emploi). Il est vrai que les quotités les plus courantes sont celles de 90 et 80% d'un temps plein (la moitié des temps partiels), suivies de 60 à 75%, puis de 50% (2003, Enquête DREES). Par ailleurs, la tendance semble être ces 12 dernières années à l'augmentation de la durée du travail des infirmières à temps partiel dans le secteur public ; comme celle des infirmières à temps plein diminue, on constate un rapprochement des horaires effectifs des temps plein et des temps partiel à l'hôpital.

---

<sup>39</sup> L'étude, permise par une exploitation secondaire des quatre enquêtes emploi 1998-2002, des flux entre temps plein et temps partiel confirme que c'est chez les infirmières ayant deux enfants dont au moins un de moins de six ans, et chez celles qui ont entre 30 et 34 ans que le solde en faveur du temps partiel est le plus positif.

**Durées hebdomadaires habituelles (DH) et réelle (DR) de travail des infirmières**

	1990	2002
Libérales, temps complet DH	51	53,7
Libérales, temps complet DR	52,9	51,1
Salariées, temps complet DH	39,5	36,4
Salariées, temps complet DR	40	36,5
Salariées, temps partiel DH	23,8	25,3
Salariées, temps partiel, DR	25,2	26,2
Salariées, temps complet, public DH	39,4	37,1
Salariées, temps complet, public, DR	40,4	37,7
Salariées, temps partiel, public, DH	25,6	26,2
Salariées, temps partiel, public, DR	24,7	27,4
Salariées, temps complet, privé, DH	39,5	36,4
Salariées, temps complet, privé, DR	40	36,5
Salariées, temps partiel, privé, DH	24,2	23,9
Salariées, temps partiel, privé, DR	25,1	23,7

*Enquêtes emploi, exploitation originale.*

*Infirmières en soins généraux (4315), infirmières libérales (4316).*

**2-2-7 Action collective**

Peu organisées au sein des grandes confédérations syndicales, les infirmières sont un terrain de prédilection traditionnel pour les associations et syndicats professionnels. La plus importante de leurs mobilisations collectives est intervenue en 1998, sous la forme d'une "coordination infirmière". Cette action, déclenchée par la demande de l'abolition du "décret Barzach" de décembre 1987 qui ouvrait aux non bacheliers les écoles d'infirmières - perçu comme une dépréciation du niveau de formation - s'est élargie à un ensemble de revendications portant sur les conditions de travail, les rémunérations, les effectifs, la reconnaissance d'un champ de compétence propre. Selon D. Kergoat et al. (1992), son enjeu fondamental est celui de l'achèvement de l'inscription de la profession infirmière dans le rapport salarial. Il semble que les syndicats aient peu bénéficié des retombées de ce mouvement en termes de syndicalisation de cette population.

## 2-3 Régulation instituée, nationale et locale

### 2-3-1 Avant 2002

*Dans la fonction publique prise dans son ensemble*, "La durée du travail, son contenu et son analyse n'étaient pas, jusqu'à une période très récente, une préoccupation majeure" : tel est l'un des premiers constats réalisés par le rapport de la mission "ROCHE", mise en place début 1998 par le gouvernement de la gauche afin de préparer l'application des « 35 heures » à la fonction publique<sup>40</sup>. Il ajoute que "les mesures affectant la durée du travail se sont superposées sans qu'une véritable réflexion sur leur impact ait émergé", d'où "une extrême diversité et surtout l'absence d'instruments de mesure homogène. La durée du travail n'a pas été considérée comme un élément à part entière de l'organisation du travail, mais ses modulations ont très souvent servi, à l'instar des primes et indemnités, de monnaie d'échange dans les négociations, notamment à la suite de conflits".

Entre 1939 et 1981 la durée hebdomadaire avait été réduite de 45 à 41 heures (sauf pour les militaires, et pour les magistrats du siège) : il faut attendre 1968 pour que la durée hebdomadaire soit abaissée à 44 heures. Mais tout au long de cette période l'organisation du temps de travail est régie par des textes disparates et de valeur juridique différentes (nombreuses circulaires et instructions). Des circulaires européennes intervenues depuis 1981 n'y sont pas transposées

*Dans la Fonction Publique Hospitalière (FPH)*, jusque en 2002 avec la mise en place des « 35 heures », compte tenu des contraintes de continuité de service et de sécurité des patients, les dispositions spécifiques sont souvent plus précises que dans la fonction publique d'Etat. La durée et l'organisation du travail étaient régis depuis 1982 par ordonnances, décrets d'application et "nombre des dispositions ne sont fixées que par des circulaires"<sup>41</sup>. Par exemple ces textes précisent la notion de durée du travail effectif, excluant les temps de pause et de repas.

L'emploi à temps partiel relève alors d'une ordonnance, concernant l'ensemble de la Fonction Publique, précisée en 1985 par une circulaire d'application à la FPH. Le travail de nuit quant à lui fait l'objet d'un accord national en 1991, suivi d'une circulaire d'application en 1994 ; des circulaires précisent enfin le nombre de jours fériés (14 jours) ainsi que le mode de compensation des jours fériés coïncidant avec des jours de repos.

Cette réglementation apparaît minimale. La mission « ROCHE » met en lumière le caractère « inadapté » et « incomplet » du cadre juridique de l'organisation du travail dans les hôpitaux, en même temps qu'elle révèle une grande disparité des pratiques dans la « mise en œuvre de la réglementation ». Parmi ses principales recommandations : la mise en place « au plan national d'un cadre de référence fixant sans ambiguïté les règles s'appliquant à tous » ; « l'élaboration d'outils communs de mesure du temps de travail » ; « lier le passage aux 35 heures à une véritable réflexion organisationnelle » ; « tout en laissant une réelle autonomie au niveau local, ne plus accepter, sous couvert de maintien des pratiques acquises, des inégalités trop flagrantes », en remarquant que « l'application des textes n'est pas toujours évidente ». Sont cités sur ce dernier point, à propos des horaires de nuit, les plages de 12 heures ou la pratique de cumul des « récupérations ».

Les statuts d'emploi, le déroulement des carrières et les conditions de la retraite sont régis par d'autres textes s'appliquant ou non à l'ensemble de la fonction publique : toutes ces dimensions sont écartées de l'acception courante du « temps de travail »

---

<sup>40</sup> *Rapport de la mission ROCHE*, Ministère de la fonction publique, de la réforme de l'Etat et de la décentralisation, Janvier 1999.

<sup>41</sup> *Op. cit.*

comme de la négociation collective nationale des « 35 heures ». On ne les présente pas ici.

Les principales dispositions nationales en matière de régulation du temps de travail au sens étroit avant 2002 dans la Fonction Publique Hospitalière sont les suivantes:

- Durée hebdomadaire de 39 heures.
- Limitation à 9 heures (de jour) et 10 heures (de nuit) de la durée quotidienne.
- Obligation d'un « tableau de service » (dit plus couramment « planning ») précisant au moins pour la quinzaine la répartition des heures de travail, affiché au moins huit jours à l'avance ; les modifications éventuelles devant être portées au tableau (sans obligation légale de délai minimal de prévenance).
- Organisation du travail sur une période de 14 jours ; 4 jours de repos par quatorzaine, dont au moins deux consécutifs.
- Heures supplémentaires « lorsque les besoins du service l'exigent », limitées à 20 heures par mois, soit compensées en horaire identique, soit rémunérées (selon l'indice du traitement, mais plafonnées, et selon la période - nuit et dimanche étant bonifiés).
- Possibilité de « permanence » à l'établissement « lorsque la continuité du service l'exige », dans la limite d'une nuit par semaine et d'un dimanche ou jour férié par mois, rémunéré en heures supplémentaires en cas de travail effectif, à 50% de l'heure supplémentaire en cas de non travail effectif ; et possibilité d'astreintes à domicile, non rémunérées en cas de non déplacement sur le lieu de travail (ces deux possibilités, faute de décret d'application, avaient un statut flou, normalement « exceptionnel »).
- Travail de nuit : durée hebdomadaire de 35 heures (son application, à partir de 1994, a été très problématique, et a été l'occasion de remettre en question des avantages locaux en matière de jours fériés ou de repos et de la mise en place d'une comptabilisation annuelle de la durée du travail).
- Congés annuels : 25 jours, auxquels s'ajoutent 11 fériés et 2 jours dits « hors saison » (en cas de prise des congés hors saison estivale), et 3 jours de tolérances usuellement admises.
- Emploi à temps partiel : pas d'embauche à temps partiel possible ; droit ouvert à tous les agents titulaires sans nécessité de justification, mais avec possibilité de refus pour « nécessité du service », aux quotités de 50, 60, 70, 80 et 90% <sup>42</sup>; mi-temps (50%) « de droit pour raisons familiales » (naissance, soins au conjoint, à enfant ou à ascendant) depuis 1994 ; incitations financières pour les quotités de 80 et 90% (rémunérées à 86% et 91,5%) ; prise en compte comme un temps plein pour la constitution des droits à la retraite, mais au prorata pour le niveau des pensions ; possibilité de cumuler un temps partiel et l'Allocation Parentale d'Education (APE) si au moins deux enfants dont le plus jeune a moins de trois ans<sup>43</sup>.
- Horaires atypiques (nuit, dimanche et jours fériés) : bénéficient d'indemnités horaires spécifiques, indemnités dont le niveau est fixe (indépendant de l'indice du traitement et donc de la rémunération de base).

La plupart de ces dispositions apparaissent faire l'objet d'applications partielles et disparates. Des exemples en sont fournis par les congés annuels, selon qu'il est fait référence à la notion de "jours ouvrables" ou de "jours ouvrés", ou encore sur la prise en compte ou non des temps de pause et de repas dans le temps de travail effectif. D'où l'insistance mise par la Mission sur la notion de "mise à plat" préalable au passage à 35 heures.

---

<sup>42</sup> Ce qui fait que le passage, y compris « pour raisons familiales », à taux de temps partiel de 60, 70, 80, ou 90%, n'est pas un droit absolu, d'autant plus que les établissements ont des difficultés d'obtenir des compensations en termes budgétaires.

<sup>43</sup> Dès le premier enfant à partir de la mi 2003, suite à de nouvelles décisions gouvernementales.

Les principales **particularités locales**, au niveau du Centre Hospitalier étudié, avant la mise en place des « 35 heures » de la réglementation et des coutumes de temps de travail sont les suivantes :

- Un nombre de jours fériés et de repos supérieur au minimum légal ;
- Un système de « roulement » touchant pour l'essentiel du personnel de jour, dit en « repos variable », datant semble-t-il des luttes syndicales de 1968, se traduisant par des durées hebdomadaires moyennes inférieures à 39 heures<sup>44</sup>, et par le grand nombre de « bascules » du soir au matin, lesquelles impliquent une durée de repos inférieure au minimum légal (fin à 21 heures le soir, reprise à 6 heures du matin, soit 9 heures seulement) ; roulement dominant organisé par cycle de trois semaines, et permettant de faire coïncider jours de repos et week-end un week-end sur trois ; une prise de poste matinale (6 heures), plus matinale que dans d'autres établissements de province .
- Un horaire de 9 h 15 pour le travail de nuit, organisé selon un cycle alternant trois nuits et trois repos.
- Heures supplémentaires : pratique de récupération « heure pour heure » et non d'indemnisation.
- Emploi à temps partiel : taux supérieur à la moyenne nationale suite à politique de la Directrice des Soins Infirmiers (DSI) (Cf. plus bas).
- Existence d'une crèche ouvrant de 6 heures à 21 heures, accueillant les enfants des personnels s'engageant à les mettre au moins 10 jours dans le mois.

### **2-3-2 Les « 35 heures » à l'hôpital : le protocole national du 27/09/2001**

Signataires : CFDT, CGC, SNCH, UNSA (35% des voix aux élections professionnelles)

Non signataires : CGT, FO, Sud-CRC, CFTC (65% des voix).

C'est donc un accord minoritaire, ce qui est le cas rappelons-le, à propos des « 35 heures » dans beaucoup de branches et d'entreprises.

Décrets d'application publiés le 4 janvier 2002.

Prévoit des négociations locales avec une première date butoir fin février 2002. Des négociations s'engagent dans les établissements concernés (environ 1000). Plus de 80% d'entre elles auraient débouché sur des accords fin 2002.

Le grand point de conflit national – avec plusieurs journées d'action relativement suivies de la fin 2001 à la mi 2002 – porte sur le volume de création d'emploi destiné à accompagner le passage aux « 35 heures » : fixé finalement à 45 000 – sur 3 ans, dont 10 400 en 2002 – les non signataires demandaient 80 000. Cet enjeu pèse directement sur l'effectivité des « 35 heures » : faute de nouveaux postes en nombre suffisant, risquent de se développer les heures supplémentaires non récupérées, les jours de RTT non pris, voire les fermetures de services. Il pèse évidemment sur le devenir de la charge de travail, déjà jugée excessive dans de nombreux hôpitaux et services.

Les autres points du conflit sont classiques, la question d'une baisse ou d'une modération des rémunérations, qui aurait sans doute été trop explosive, n'ayant semble-t-il pas été posée. Comme à propos de la Loi Aubry s'appliquant au secteur privé, ils ont porté sur les modalités de comptabilisation du « temps de travail effectif », sur les formes d'annualisation de fait et de flexibilité du temps de travail : qui maîtrise, du salarié ou de la hiérarchie, le choix des plages de temps libérés ?

---

<sup>44</sup> Pour le cycle ou roulement dominant alors, sur trois semaines, comprenant 14 journées de travail et sept journées de repos, une moyenne hebdomadaire de 37 h. 20 minutes.

## Principales dispositions

- **Durée du travail** : « 35 heures » de « travail effectif » par semaine, sur la base d'un décompte annuel de 1600 heures (hors heures supplémentaires) ; cette durée peut être réduite pour des agents « soumis à des sujétions spécifiques ».

- **Définition du temps de travail effectif** : reprise de la nouvelle définition du code du travail issu de la loi Aubry II, formulation évasive relative aux temps de pause et de restauration : « lorsque les critères de définition du travail effectif sont réunis », ces temps sont considérés comme du temps de travail effectif.

- **« Garanties » en matière d'amplitudes et de repos** : 48 heures au plus sur 7 jours, 9 heures par jour pour les équipes de jour, 10 heures pour les équipes de nuit, 10 h. 30 pour le « travail discontinu » (journée fractionnée) ; repos quotidien de 12 h. minimum, hebdomadaire de 36 h., 4 jours pour 2 semaines, dont au moins 2 consécutifs incluant un dimanche : travail de nuit = tout travail compris entre 21 h et 6 heures, ou 9 h. consécutives entre 21 h. et 7 h. ; pause obligatoire si prestation minimale de 6 h.

- **Cycles et horaires** : peuvent aller de 1 à 12 semaines, comprenant des semaines d'au plus 44 heures .

- **Modalités de RTT** : nombre de jours de RTT en fonction de la durée hebdomadaire moyenne pouvant aller de 20 jours (si 39 h. hebdo) à 6 jours pour 36 h.

- **Tableau de service** : porté à la connaissance des agents 15 jours avant, rectifications possibles « sauf contraintes impératives de fonctionnement » 48 h. avant.

- **Heures supplémentaires** : 20 heures au plus par mois et par agent (15 heures en 2005, 10 heures en 2006). Si dépassement des bornes horaires du cycle, soit récupérées sur la base d'une durée au moins égale, soit indemnisées (modalités précisées par les décrets d'application).

- **Horaires variables individuels** : possible sous condition de décompte exact et de la définition de plages fixes.

- **Astreintes à domicile** : possible dans les limites d'une liste d'emplois par service, rémunération en cas de travail effectif, durée du trajet comprise.

- **Cadres** : choix entre décompte horaire et un décompte en jours, avec 20 jours de RTT.

- **CET** : chaque agent « peut en bénéficier à sa demande », pour y affecter des jours de congés annuels, des jours de RTT, et des heures supplémentaires.

- **Régimes d'équivalence** : concerne les personnels éducatifs des établissements sociaux et sociaux-médicaux, « dont les fonctions impliquent ne présence comportant des temps d'inaction ».

On le voit, un grand nombre de modifications et de précisions sont introduites par cet accord et les décrets qui suivront par rapport à la régulation nationale du temps de travail dans la FPH instituée antérieurement. On relève cependant que rien n'est modifié sur des points clefs, comme les amplitudes horaires quotidiennes, et le volume maximal des heures supplémentaires (pour lequel aucune diminution n'est prévue avant 2005).

### 2-3-3 Le protocole d' "assouplissement des 35 heures" de début 2003

Fin 2002, le changement de gouvernement s'est traduit par des modifications législatives visant à « assouplir les 35 heures » dans l'ensemble des secteurs d'activité, en particulier en révisant à la hausse le contingent d'heures supplémentaires (Cf. plus haut). Concernant la fonction publique hospitalière, jugeant que la mise en place des 35 heures a accentué les tensions dans les établissements, jusqu'à remettre en question parfois la sécurité des malades, le nouveau ministre confie rapidement à A. PIQUEMAL (directeur de l'Hôpital de Bordeaux) une mission d'évaluation de la RTT dans les établissements de santé. Le rapport est remis le 7 novembre 2002, et le 8 janvier un certain nombre de syndicats - comprenant cette fois FO, mais toujours pas la CGT ni SUD - signent un protocole d'accord sur « l'assouplissement des 35 heures ». Jugeant que la RTT demeure

un acquis social sur lequel il ne saurait être question de revenir, l'accord prévoit notamment la possibilité de reporter ou de payer (dans la limite de 10 jours) des journées de RTT non prises, le recours aux heures supplémentaires est aménagé (la limite passe de 20 heures par mois à 180 heures par an), et le CET devient plus attractif (bonification à hauteur de 10% des jours de RTT épargnés d'ici le 31.12. 2005). Les décrets d'application sont publiés en juin 2003.

### **2-3-4 La mise en place des "35 heures" dans la fonction publique hospitalière**

Deux études complémentaires - l'une quantitative, l'autre qualitative - ont été réalisées par la DREES fin 2002 et début 2003 dans la fonction publique hospitalière afin de connaître les modalités de mise en œuvre de la RTT.

#### *Une étude quantitative*

A l'automne 2002 un questionnaire a été adressé à l'ensemble des 1 080 établissements relevant de la FPH. 80% d'entre eux, représentant 80% du personnel, avaient négocié un accord d'application<sup>45</sup>. Et 99% des établissements déclarent avoir procédé avant les négociations à une concertation des personnels. Au sein des établissements signataires seulement 54%, représentant 45% des effectifs, sont des accords majoritaires (au sens où les organisation signataires avaient rassemblé la majorité des suffrages des personnels). Dans un peu plus des trois quarts des établissements la RTT s'est traduite par au moins 15 journées de congés supplémentaires, le nombre de 15 jours associé à une durée hebdomadaire de 37 h 30 arrivant en tête (40%) pour le personnel infirmier. Les modalités de la RTT apparaissent peu différentes selon le régime horaire des personnels ("repos fixe", en "repos variable avec moins de 20 dimanche et jours fériés" (DJF) prestés dans l'année, "repos variable avec plus de 20 DJF"). La prépondérance de la modalité de RTT en journées est associée positivement à la taille de l'établissement, et elle est plus fréquente en Ile de France.

En moyenne le temps de travail a été réduit de 9,7% pour atteindre 1 563 heures par an pour les infirmiers en repos fixe, et 1 537 pour ceux en repos variable avec plus de 20 DJF, soit dans les deux cas un peu moins que le nouveau maximum légal. Les disparités de la durée du travail entre les établissements auraient diminué sous l'effet de la RTT (diminution de moitié des disparités, appréciées par l'écart type, pour chacun des régimes temporels). L'étude note cependant qu'une partie de cette RTT s'est faite par un raccourcissement de la durée du chevauchement entre équipes, en particulier entre équipe du matin et équipe du soir (durée réduite, en moyenne, d'une heure à 45 minutes dans les établissements concernés). Le sort fait au temps de repas est variable : si la majorité des établissements n'a pas changé son statut - qu'il soit demeuré dans le temps de travail ou en dehors du temps de travail - ceux qui l'ont exclu du temps de travail alors qu'il l'était sont un peu plus nombreux à l'avoir inclus alors qu'il ne l'était pas. C'est pour les organisations fondées sur un repos variable que l'intégration du temps de repas au temps de travail demeure la plus fréquente, même si elle diminue avec la RTT (460 établissements en 2001, 425 en 2002). L'étude estime à 40% la proportion des établissements comptant le temps de repas dans le temps de travail pour les personnels à repos fixe, et près de 50% pour les personnels en repos variable.

Les créations de postes programmées sur trois ans (2002 à 2004) sont estimées de 5,6 à 5,9%, 11 000 recrutements - principalement en personnel soignant, qui représente 80% des recrutements prévus, contre 70% des effectifs en place - étant d'ores et déjà intervenus au 30.09.2000. Ce sont les personnels techniques et administratifs qui sont les

---

<sup>45</sup> DREES, "Enquête sur la mise en place de la RTT dans la fonction publique hospitalière", Série Statistiques, *Document de travail* n° 51, mars 2003.

moins concernés par les créations d'emploi. Si au plan national 90% des recrutements programmés pour 2002 ont déjà été réalisés, les disparités régionales sont sensibles, en lien semble-t-il avec des difficultés de recrutement dans certaines zones, comme en Ile de France. Nombre de ces recrutements se sont fait sous la forme d'embauche d'agents contractuels, plus rarement d'intérimaires. La situation faite aux emplois à temps partiel semble avoir été peu affectée : seulement 60% des établissements ont proposé à leurs agents à temps partiel d'augmenter leur quotité de travail, et seulement un quart de ceux qui ont recruté déclarent avoir en même temps accru cette quotité de travail des soignants à temps partiel. Si le Compte Epargne Temps (CET) semble utilisé de manière marginale, ce n'est pas le cas des heures supplémentaires, dont 42% des établissements (représentant 55% des effectifs) déclarent y avoir recours plus fréquemment... que ces heures soient rémunérées ou non. Un établissement sur cinq, représentant le tiers des effectifs de la FPH, déclare en outre procéder à des fermetures d'unités de soins certaines périodes de l'année. Quant aux aspects organisationnels liés à la RTT ils ont été plus souvent traités dans les grandes structures que dans les petits hôpitaux.

Enfin 60% des établissements, représentant 75% des effectifs déclarent avoir rencontré des difficultés les ayant amené à différer l'application de certaines mesures réglementaires, comme le nombre de dimanche par quinzaine (50% des établissements, 61% des effectifs) et l'amplitude des horaires coupés : temps de repos minimum entre deux journées de travail (39% des établissements, 42% des effectifs), repos minimum hebdomadaire de 36 heures consécutives (32%, 38%). 70% des établissements citent comme conséquence de la RTT la diminution du temps passé par les soignants au lit des malades, un sur deux (représentant les 2/3 des effectifs) juge que la RTT a été un facteur d'aggravation des tensions sociales, et ce d'autant plus que l'hôpital est de grande taille ; 20% seulement jugent que la RTT a été un facteur d'amélioration du climat social.

### *Une étude qualitative*

Elaborée à partir de 17 monographies d'établissements réalisées entre novembre 2002 et février 2003, une synthèse est publiée par la DREES en octobre 2003 <sup>46</sup>. Elle dessine un tableau sensiblement plus critique que le précédent.

Le résumé de cette étude relève ainsi les points principaux.

Les initiatives prises en matière de consultation et de concertation avec les personnels préalables aux négociations n'ont été que "très partiellement perçues par les agents". "Les agents n'ont pas toujours pu bénéficier pleinement des mesures décidées", compte tenu de l'étalement des embauches sur trois ans. Les problèmes d'effectifs insuffisants, de charge de travail accrue, de stress dans le travail, voire de montée de l'absentéisme maladie ordinaire, sont signalés. Si une certaine homogénéisation des pratiques de gestion du temps de travail, de standardisation des plannings, de meilleure construction "des cycles programmés à l'avance offrant davantage de lisibilité aux personnels et de certitude quant à leur emploi du temps" sont notés, cela s'accompagne d'une "complexité des calculs et des raisonnements rendant plus difficilement compréhensible le décompte des temps, et entraîne une certaine démotivation des personnels. Des différenciations apparaissent néanmoins dans les nouvelles dispositions : les services de soins sont plus contraints dans leurs plannings, même améliorés, que les services administratifs et techniques qui ont la possibilité de se ménager des longs week-ends, ou des aménagements au choix. On voit apparaître un écart entre des parties de l'hôpital centrées sur les traitements programmés (unités ne travaillant que le jour, ou la semaine avec peu de contraintes, et d'autres parties centrées surtout sur les urgences, et soumises à de fortes contraintes et aléas, ce qui certes permet de traiter différemment les

---

<sup>46</sup> DREES, Dominique TONNEAU, "La réduction du temps de travail dans les hôpitaux publics : des difficultés liés à l'organisation", Série Etudes, *Document de travail* n° 35, octobre 2003.

flux de patients, mais aboutit parfois à une séparation des populations de soignants. Au total on peut dire que la RTT actuelle a été conduite en fonction essentiellement d'une logique sociale permettant d'accorder aux agents davantage de temps libre, en ne mettant pas toujours au premier plan une logique professionnelle, qui aurait cherché à améliorer les conditions de travail, ni une logique organisationnelle de fonctionnement de l'hôpital<sup>47</sup>.

Le détail du rapport de synthèse insiste plus sur le maintien, voire l'accentuation de certaines inégalités entre établissements et entre agents selon leur régime temporel. L'écart des durées annuelles est de 32 heures pour les agents en repos fixe, d'un peu plus de 50 heures pour les agents en repos variable, d'une vingtaine d'heures pour les agents de nuit. 6 hôpitaux accordent 15 jours de RTT et 7 18 jours : "On mesure ici le poids de la pressions sociale des agents et des organisations syndicales majoritairement favorables à une réduction annualisée sous la forme de jours de repos supplémentaires. L'équilibre issu de la négociation n'est évidemment pas neutre pour le fonctionnement des unités"<sup>48</sup>.

L'étude note également que la diminution effective est inférieure au ratio mathématique 4/39 (soit moins 10,25%) ; d'une part parce que les modalités de décompte du temps de travail ont changé<sup>49</sup>, ce qui se traduit par des réduction annuelles formelles de moindre ampleur (de 6 à 10% pour les agents en repos fixe, de 7 à 12% pour les agents en repos variable, et généralement sans changement pour les agents de nuit) ; d'autre part parce que la diminution de la durée des prestations quotidiennes se traduit par la réduction du temps imparti à la relève entre équipe, "nécessitant de déborder d'une durée comprise entre 10 et 15 minutes en moyenne, suffisamment modeste pour ne pas être enregistrée, mais pourtant suffisamment importante pour que les agents aient l'impression d'être lésés par la répétition régulière de ces débordements"<sup>50</sup>.

Parmi les autres observations réalisées par les chercheurs on retiendra :

- Le sort, variable, fait au temps de repas : exclu du temps de travail dans le protocole national - sauf si quand les contraintes du service exige le maintien sur place de l'agent - il a été parfois inclus, parfois exclu et parfois a fait l'objet d'arbitrages plus complexes, liés à la diversité de situation selon l'horaire de travail : seuls les agents en repos fixe (travaillant en journée "standard") et les agents en équipe du matin peuvent bénéficier de l'ouverture du self-service, mais au prix d'une vraie coupure d'au moins une demi-heure, qui se traduit par la perte du temps de pause (20 minutes, conditionnée par une prestation d'au moins six heures). D'où la tendance à confondre pause et repas, que l'on retrouvera plus bas dans l'accord local de l'établissement que nous avons étudié.
- Une inclusion le plus souvent purement formelle de dispositions relatives au CET, d'une part parce qu'il a été perçu comme restrictif eu égard à la coutume d'arrangements mutuels informels au sein des services autour du temps ; d'autre part parce qu'il a suscité la méfiance des personnels ("Pourquoi mettre sur un CET des jours, alors qu'ils ne peuvent pas à l'heure actuelle prendre les jours qui leur sont dus ?")

---

<sup>47</sup> *Op. cit.*, p. 6.

<sup>48</sup> *Op. cit.*, p. 38.

<sup>49</sup> Le nombre de jours de congés supplémentaires - fêtes locales, fête des mères, jours d'ancienneté etc. - accordés aux agents variait selon les établissements et les catégories de personnels, et le mode de décompte des jours de congés est passé de la notion de "jours ouvrables" en "jours ouvrés".

<sup>50</sup> *Op. cit.*, p. 60-61. Ces dépassements non pris en compte dans la durée effective du temps de travail se traduisent pourtant, sur la base de 200 jours annuels de travail par une cinquantaine d'heures, soit 6 à 7 jours de travail gratuit, à comparer aux 15 jours de RTT le plus souvent accordés. On insiste sur ce point que l'on retrouve plus bas dans notre propre enquête.

- La grande diversité des règles qui président à la prise des jours de RTT - libre choix ou non, intégration ou non dans un planning, régularité ou non, assimilation ou non aux congés, possibilité ou non de regroupement - pesant très fortement sur l'appréciation faite des modalités de la RTT. La programmation partielle des jours RTT semble dominée, elle est alors vécue comme une dépossession partielle de la RTT.
- Le rôle central du manque d'effectifs dans l'appréciation négative faite par les agents de la RTT.
- Le fait que pour beaucoup d'agents cette RTT demeure partielle (toutes les journées auxquelles ils ont droit n'ont pu être prises, leur appréciation étant rendue difficile par la multiplicité des "compteurs" à disposition : Jours RTT, mais aussi congés annuels, anciens comptes d'heures, prises de jours fériés, heures supplémentaires à récupérer).
- Une utilisation du temps libéré réduite au repos ou aux tâches ménagères, avec peu d'activités nouvelles.
- Dans quelques cas les nouveaux horaires - débuts moins matinaux, fins moins tardives - ont été adoptés et sont appréciés positivement.
- La rigueur dans le respect de la réglementation n'est pas toujours respectée. Est cité ici le cas des séquences "Soir-Matin", contrevenant à la durée minimale de repos entre deux postes consécutifs.
- Une appréciation positive des progrès vers l'équité entre catégories de personnels, quant ils sont effectivement perçus comme tels. Mais "l'équité est une notion contingente en raison de la nature diverse des contraintes au travail"<sup>51</sup>, et pour les médecins et les soignants, malgré le fait que les nouveaux emplois leur sont largement dédiés, la RTT n'apparaît pas source d'équité eu égard aux personnels administratifs
- Outre l'insuffisance du temps de relève entre les équipes, nombre de tensions ressenties dans le travail se seraient accrues - intensification des soins, réduction de la durée moyenne de séjour, recours accru à l'hôpital via les urgences, vieillissement des populations hospitalisées comme des soignants. Ces tensions sont toutes renvoyées au manque global d'effectifs, l'idée d'une autre répartition possible des effectifs existants n'étant jamais émise.
- 9 des 17 établissements ont mis en place des "pools RTT" afin de remplacer les agents absents dans les services pour RTT.

Cette étude converge très largement avec les résultats de nos observations conduites sur un centre hospitalier de taille plutôt grande (1 700 personnes).

On relève cependant qu'un point clef sur lequel nous avons été amené à mettre l'accent, celui du sort fait dans la mise en place de la RTT au travail à temps partiel, en est totalement absent (ce qui n'est pas tout-à-fait le cas dans l'étude dite "quantitative" de la DREES, résumé plus haut). On y reviendra, car il s'agit d'un des principaux résultats de notre recherche : quand on appréhende le temps vécu, ou l'expérience temporelle des infirmières hospitalières à partir d'entretiens biographiques dans lesquels le travail est inscrit dans les autres dimensions de l'existence, le passage à temps partiel occupe une toute autre place que la RTT, y compris au cours de l'année 2002, période très sensible de la mise en place des "35 heures". Mais quand on rencontre les acteurs de la négociation collective dans les établissements hospitaliers, et même les agents "de base" à partir du thème de la RTT, c'est semble-t-il la problématique du temps de travail telles qu'elle est représentée dans l'espace public qui l'emporte, interdisant même l'expression des enjeux liés au temps partiel...

---

<sup>51</sup> *Op.cit.* p. 115.

## 2-3-5 L'accord d'Etablissement du 22 janvier 2002

Signataires : UNSA et CFTC (les deux autres syndicats signataires au plan national, CFDT et CGC, ne sont pas représentés)

Non signataires : CGT, FO

Cet accord reprend très largement le protocole national. Il prévoit la création de 75 emplois en équivalents temps plein sur les 3 ans, qui « seront affectés prioritairement en faveur des personnels soignants « postés », mais qui sont jugés « nettement insuffisants pour répondre aux besoins d'un hôpital en constante évolution »<sup>52</sup> (p.4) (L'établissement compte plus de 1 400 salariés) : 19 postes sont créés en 2002, ciblés pour la nuit ; 80 % de la dotation est prévue en 2003, pour les personnels de jour « postés » ; et le solde en 2004.

Le texte définit un « temps de travail annuel à effectuer » selon quatre catégories : personnel « de jour en repos fixe » (« 5/2 ») : 1568 h ; personnel « de jour en repos variable », et ayant entre 10 et 19 dimanches ou jours fériés ouvrés : 1544 h ; personnel « de jour en repos variable, ayant plus de 20 dimanches ou jours fériés ouvrés » : 1540 h ; personnel « de nuit » : 1440 h. au 1<sup>er</sup> janvier 2004, soit 32 h. 30 par semaine en moyenne.

L'accord définit des « Cycles et horaires de travail », avec le nombre de journées de RTT dont bénéficient les intéressés, allant de 15 à 19 jours de RTT. Mais la nouvelle comptabilisation du temps de travail, sur la base de l'année, et la réalisation partielle de la RTT sous forme d'une réduction quotidienne de 20 minutes se traduit pour les personnels de jour postés par seulement 8 nouvelles journées de RTT.

Le principal enjeu des négociations semble avoir porté – outre le volume et la répartition des postes à créer – sur l'arbitrage entre réduction quotidienne et réduction en jours, la Direction privilégiant la première solution afin d'avoir moins de problèmes aigus de gestion des absences liées aux jours de RTT, les syndicats la seconde afin que la RTT soit bien visible effective pour les salariés. Selon les signataires, la principale différence entre l'accord local et le protocole national est l'obtention de 2 jours de RTT en plus pour les personnes en « 5x2 » (de journée, en repos fixe le week-end).

---

<sup>52</sup> Cette phrase de l'accord apparaît comme une concession purement symbolique de la Direction de l'Etablissement aux signataires.

## 2-4 Le temps représenté par les acteurs de la régulation

Partiels et limités dans le temps – situés en 2001, 2002 et début 2003 – les matériaux ici utilisés sont tout de même significatifs : treize entretiens ont été réalisés et transcrits<sup>53</sup>, une partie de la presse syndicale relative au temps de travail dépouillée, en sus d'une lecture des rapports officiels et d'une « veille » documentaire plus large sur la situation dans le secteur hospitalier. La conjoncture à bien des égards exceptionnelle de cette période historique, marquée par les négociations et l'application de l'ARTT à la Fonction Publique Hospitalière (FPH) était il est vrai favorable à l'expression des « représentations temporelles » chez nos interlocuteurs, et à leur confrontation avec l'expérience temporelle des intéressés.

On a rappelé plus haut les grandes caractéristiques de la régulation du temps de travail dans la FPH et des modifications introduites par la loi depuis 2002. Comment se positionnent les acteurs en présence, gouvernement et Direction du Centre Hospitalier d'une part, Syndicaux d'autres part ?

### 2-4-1 Le Gouvernement, la Direction de l'Hôpital, la hiérarchie de proximité.

Prenant appui sur le rapport ROCHE sur la RTT dans la Fonction Publique et sur la loi Aubry II, le gouvernement semble avoir conduit la négociation avec une obsession : qu'elle n'accroisse pas la « dérive des dépenses de santé ». D'où son intransigeance sur :

- un volume maximal de créations d'emploi – 40 000 proposés initialement, 45 000 en fin de négociation ;
- la progressivité de l'application – prévue sur 3 ans – notamment afin de faire face à la nécessité de former les personnels soignants à recruter ;
- un ensemble de dispositions devant permettre des « gains de productivité » : annualisation de fait de la durée du travail, blocage à 20 jours ouvrés du nombre de journées de repos compensateurs RTT (pour les personnels restant à plus de 38 heures par semaines), possibilité étendue de recours aux heures supplémentaires et aux astreintes, introduction d'un Compte Epargne Temps.

Pour la DRH d'un établissement hospitalier, comme pour la DSI, l'objectif central est l'ajustement, quantitatif et qualitatif, des ressources en personnel aux besoins des services et au flux des malades, dans un contexte, reconnu par tous<sup>54</sup>, d'insuffisance structurelle des effectifs, et de conditions de travail pénibles, les deux dimensions étant en partie liées (une partie de l'absentéisme étant associée aux conditions de travail). Dans cet ajustement l'organisation et la gestion du temps de travail jouent un rôle central (1). Mais on ne peut les dissocier des enjeux de recrutement, de formation et de mobilité du personnel (2).

1- La Direction de l'Hôpital prend appui quant à elle sur une enquête conduite auprès du personnel en 1999<sup>55</sup>, pour appliquer l'accord localement. Transposition directe

---

<sup>53</sup> Cf. en annexe la liste complète des entretiens réalisés auprès de représentants syndicaux nationaux et locaux du secteur de la santé (6 entretiens), de représentants de la Direction du Centre Hospitalier étudié (4 entretiens), et de cadres de proximité de deux services (3 entretiens).

<sup>54</sup> L'article 2 de l'accord local réunit les signataires sur l'idée que le volume de créations d'emploi devrait être équivalent (10%) aux effets de la RTT.

<sup>55</sup> Enquête réalisée par la DRH en novembre 1999 auprès du personnel de jour (taux de réponse 60%) et du personnel de nuit. Pour le personnel de jour pris dans son ensemble les aspirations se portent pourtant plus massivement (les 2/3) vers une récupération mensuelle ou intégrée ou roulement, 10% seulement exprimant une préférence pour une réduction quotidienne des horaires. Et pour le personnel de jour en roulement, les souhaits en matière d'éventuelles modifications des horaires des postes ne sont pas très tranchés : 34% des IDE souhaitent une modification de

de la loi il se singularise principalement par les modalités différenciées d'application au personnel de nuit et au personnel de jour. En effet, selon cette enquête, telle que la DSI l'interprète, le personnel de nuit travaillait selon des horaires de 9 heures 15 et souhaitait allonger ses prestations quotidiennes afin de bénéficier de davantage de journées de RTT, et le personnel travaillant de journée en alternance matin-soir désirait terminer ses journées plus tôt. La totalité des créations d'emploi (19) est donc consacrée en 2002, première année d'application de l'accord aux personnels de nuit. Le volume des créations d'emploi prévu sur 3 ans est du même ordre qu'au plan national (75 ETP, soit plus 6%). Compte tenu de l'annualisation de la comptabilisation de la durée du travail et de la « mise à plat » d'un certain nombre d'avantages locaux, une partie importante de la RTT s'opère, pour tous les personnels de jour, très majoritaires, sous forme d'une réduction quotidienne de 20 minutes, dont on verra qu'elle est peu effective (et donc très critiquée). Ce dispositif d'ensemble, dans un hôpital sans doute moins sous-doté en effectifs que d'autres, semble avoir permis à la première année de RTT d'être plus effective qu'ailleurs, tout au moins en termes de prises journées de RTT<sup>56</sup>. Il est vrai également que situé dans une région attractive, cet établissement ne connaît pas de pénurie de candidatures, au contraire. La DRH dispose au moment de l'enquête d'un « stock » d'une centaine de candidates. Il faut noter toutefois que la plupart des recrutements intervenant en 2002 pour des créations de postes de nuit, cet effectif n'a pas été de trop<sup>57</sup>.

Cette situation locale explique sans doute en partie la part mineure qu'occupe dans le discours de nos interlocuteurs le thème de la RTT dans l'ensemble de leurs préoccupations de gestion du temps de travail. Notre principale interlocutrice est la Directrice des Soins Infirmiers (D.S.I.), en poste ici depuis 1995 ancienne infirmière âgée d'environ 55 ans. Cette dernière est porteuse d'une vision très critique des « rigidités » héritées de l'histoire syndicale locale en matière d'organisation du temps de travail ; elle est bien plus préoccupée par la gestion des aides soignant(e)s que par celle des infirmières. Selon elle, les A.S., par ailleurs nettement plus syndiqué(e)s, sont plus attachées aux horaires collectifs et aux formes traditionnelles d'organisation du travail par roulement, sont moins demandeuses de temps partiel et d'auto-régulation des plannings – « temps choisi » –, enfin plus souvent absentes et démotivées. Un des moyens de lutter contre ce type de résistance est de privilégier le recrutement d'infirmières sur celui des Aides soignantes, de « blanchir l'hôpital »<sup>58</sup>, l'établissement étant jugé encore déséquilibré de ce point de vue (la proportion d'A.S serait supérieure à celle d'autres établissements du fait de l'importance d'un pôle de gériatrie). Elle affiche clairement une stratégie de promotion combinée du « temps choisi » et du « temps partiel », comme moyens de mieux ajuster les effectifs à la charge effective des services et aux flux de patients. Cette stratégie est mise en œuvre nonobstant les réticences des cadres infirmiers, lesquels perçoivent notamment les demandes de passage à temps partiel comme une contrainte supplémentaire à gérer plus qu'une ressource de flexibilité. On le verra, cette politique en faveur du temps partiel répond largement aux aspirations temporelles des infirmières qui s'expriment au moment de la naissance d'un premier et surtout d'un second enfant, et elle connaît un certain succès puisque l'établissement se situe au dessus de la moyenne nationale du point de vue du pourcentage d'IDE en emploi à temps partiel. Mais elle avance prudemment, dans un contexte hautement conflictuel, comme en témoigne la faiblesse des effectifs du « pool de suppléance » – uniquement des A.S, et moins d'une dizaine de personnes – destinées à remplacer les absent(e)s dans les services : on concède à ces soignants plus « polyvalents » que d'autres un respect de leurs

---

l'heure de prise de poste du matin (21% des AS), 44% une modification de l'heure de fin de poste du soir (38% des AS).

<sup>56</sup> Le taux de journées de RTT effectives prévu fin 2002 va de 85 à 95 % selon les catégories.

<sup>57</sup> La D.S.I s'efforçant de sélectionner parmi les volontaires pour exercer de nuit des candidates expérimentées.

<sup>58</sup> Les infirmières portent une blouse blanche, les A.S. une blouse rose.

plannings horaires en échange de leur affectation variable. Elle n'hésite pas à naturaliser les contraintes particulières liées à l'exigence de continuité des soins pour écarter avec condescendance les aspirations montantes des infirmières en faveur d'une meilleure maîtrise de leurs temporalités professionnelles.

2- Dans cet établissement, contrairement à d'autres, les difficultés d'application des «35 heures» ne doivent à peu près rien à des difficultés de recrutement, à une pénurie de personnels soignants sur le marché du travail, même si le coût élevé du logement localement atténue l'attractivité de l'hôpital. Afin de gérer au mieux le personnel avec des effectifs minimaux, la DSI utilise d'autres outils que la seule gestion du temps de travail. Outre un petit «pool» d'aides soignantes remplaçantes, elle embauche les IDE débutantes sous CDD, ce qui lui permet non seulement de vérifier leur niveau de formation et de compétence professionnelles mais également de les utiliser comme remplaçantes, avant de les affecter dans un service. Et elle s'efforce de fluidifier le fonctionnement du marché du travail interne à l'établissement, en enregistrant en permanence les demandes de mutation exprimées par les personnels et les demandes manifestées par les services<sup>59</sup>. Cette sorte de bourse interne du travail devrait être prochainement accessible à tout moment par l'Intranet. La DSI s'efforce ainsi de prendre en compte le « temps vécu de l'emploi » – les aspirations et perspectives en matière de mobilité professionnelle et de changements des horaires –, dont on verra l'importance dans le temps vécu du travail des infirmières. Mais cette prise en compte a des limites, puisque « offre » et « demande » sont loin de converger, certains services ou/et types d'horaires sont nettement plus attractifs ou au contraire répulsifs que d'autres, ce qui se traduit par une forte stabilité dans certains et une forte mobilité dans d'autres.

La hiérarchie de proximité, composée exclusivement d'ancien-e-s infirmier-e-s, consacre une bonne partie de son énergie et de son temps à gérer le temps de travail des soignants, dans une perspective de réduction des durées de séjour des malades. Dans quelle mesure son attitude peut-elle jouer dans la construction du « temps représenté » porté par l'acteur « Direction » de l'établissement ? Sans doute de manière complexe et non unilatérale, puisque tout cadre de proximité est en position double de représentation : des logiques managériales certes, mais aussi des logiques des collectifs salariés. Sa marge de jeu semble ici assez étroite : tout au plus peut-elle exprimer plus ou moins fermement les demandes de postes supplémentaires, jouer plus ou moins sur le ressort de la culpabilité des infirmières pour pallier les absences, et participer au quotidien de la construction d'une « ambiance » plus ou moins favorable à la coopération entre les professionnels.

En cardiologie c'est une « cadre supérieure » qui gère les plannings des IDE de jour de l'unité d'hospitalisation, et deux cadres infirmiers qui supervisent les horaires des autres personnels : la première gère les plannings des A.S, le second surveillant gère celui des IDE de nuit affectées au service, ainsi que celui des infirmières de l'unité de soins intensifs et du plateau technique. La première développe un discours très compréhensif à l'égard des infirmières et de leurs contraintes : pénibilité du travail, présence des préoccupations familiales sur le lieu de travail, manque de week-ends libres, vécu négatif des « 35 heures ». Le second, qui gère les plannings des personnels travaillant au « plateau technique » et ses diverses composantes, ainsi que ceux travaillant dans l'unité de soins intensifs (USI). Il tient un discours nettement plus neutre et distant, n'hésite pas à se décrire comme un « has been » beaucoup plus impliqué dans son travail que la

---

<sup>59</sup> 40 à 50 IDE (soit 10% environ) ont manifesté chaque année, en 2001 et en 2002, le désir de changer de service ou/et d'horaires, une bonne moitié voyant leur demande satisfaite dans les mois qui suivent. La DSI tient à ne pas conserver plus de deux ans cette liste de demandes afin d'éviter une dérive bureaucratique dans son mode de gestion et dans les attentes qu'elle pourrait susciter (du type gestion prioritaire selon l'ancienneté de la demande).

plupart des personnels ; il vient de connaître un conflit important avec les AS de son unité qui ont participé à une grève contre les conditions d'application des « 35 heures » et cherche à changer de service, voire à quitter l'Hôpital pour s'installer en libéral. En diabéto-néphrologie, la surveillante développe une attitude compréhensive et bienveillante à l'égard du personnel et de son mécontentement eu égard à la RTT, elle voit favorablement le travail à temps partiel – qui favoriserait l'acceptation des remplacements – et s'affirme respectueuse de la prise en compte des dépassements horaires.

#### **2-4-2 Les représentants syndicaux.**

De représentants nationaux et/ou locaux de quatre organisations ont été rencontrés (6 entretiens au total). Deux des organisations sont parmi les signataires du protocole d'accord sur les « 35 heures » de fin 2001 (CFDT, au plan national, non représentée dans l'établissement étudié, et CFTC, au plan local), et deux ne sont pas signataires (CGT, au plan national et local, et FO, au plan local). On note qu'aucun des représentants syndicaux locaux ne nous ont signalé une démarche de leur part préalable à la RTT, en termes de consultation des salariés pour connaître leurs attentes (démarche signalée par contre par la Direction de l'Hôpital et par les dirigeants syndicaux nationaux de la banque CGP).

#### **CFDT : une avancée vers une flexibilité négociée ; une décentralisation de la régulation**

La secrétaire nationale de la fédération santé sociaux de la CFDT, Y. B., est une ancienne technicienne de laboratoire. Elle accorde beaucoup d'importance au poids de la représentation des soignants et des femmes dans la Direction syndicale. Elle déplore de se retrouver lors des négociations fréquemment isolée en tant que femme parmi les délégations des directions syndicales. Dans le l'entretien qu'elle nous a accordé fin 2002 elle insiste au moins autant sur le thème de la décentralisation nécessaire de la régulation du temps de travail que sur les avancées de l'accord à ses yeux. Un des intérêts essentiels de l'entretien est l'association qu'elle opère entre trois dimensions de la régulation : nationale/locale ; rigide/souple ; masculin/féminin. La fédération souhaitait prendre exemple sur la négociation collective de la loi Aubry intervenue auparavant dans le secteur associatif et privé de la santé et de l'action sociale, dans lequel des solutions adaptées et imaginatives sont négociées au plan des services et des établissements , puis repris dans un accord sectoriel national. Il n'en a pas été ainsi dans le secteur de la Fonction Publique Hospitalière, et elle le regrette : « 90% des réponses aux conflits sur les conditions de travail se trouvent au plan local, or on a tendance à leur donner une réponse nationale ». Comme le gouvernement, et contrairement à la plupart des autres organisations, elle ne souhaitait donc pas que le chiffrage du volume d'emploi nécessaire à la RTT soit un préalable<sup>60</sup>. Selon elle, l'attachement à la négociation d'un cadre national universel mais rigide, abstrait et inapplicable – « l'égalité de traitement des fonctionnaires n'existe pas » – est le fait de directions syndicales sous influence du modèle masculin, les femmes étant demandeuses de plus de souplesse dans la gestion de leur temps de travail : par exemple, si les salariées de tel service souhaitent des journées d'une amplitude de 12 heures, pourquoi les en empêcher ?

Insistant nettement moins que les autres représentants syndicaux sur le volume des créations d'emploi nécessaires – la CFDT revendiquait cependant 56 000 emplois, soit plus 7%, à l'image du secteur associatif et privé de santé –, non seulement pour les

---

<sup>60</sup> Le gouvernement souhaitait que cela soit le dernier point des négociations ; la CFDT voulait, initialement – avant que soit adoptée une démarche de négociation « top-down » – que ce chiffrage résulte d'une évaluation de l'ensemble des négociations locales.

conditions de l'application de l'accord, mais également pour un éventuel rattrapage de la pénurie structurelle d'effectifs<sup>61</sup>, cette dirigeante se livre à une lecture nettement plus positive et plus formelle des acquis qu'il contient : réduction du volume d'heures supplémentaires autorisées (20 heures en 2002, 10 heures en 2006) ; réduction de l'amplitude maximale quotidienne (10 h. la nuit, 9 h. le jour) ; garantie d'un week-end de repos sur deux (4 jours de repos pour 2 semaines, dont au moins deux consécutifs comprenant un Dimanche) ; durée annuelle de référence réduite à 1600 heures au plus ; instauration d'un Compte Epargne Temps. Les risques de flexibilité imposée ne sont pas évoqués. Seuls sont critiqués les lenteurs du déblocage des fonds nécessaires aux créations d'emploi et le fait que l'application de la RTT ne se traduise pas par une diminution des disparités entre les établissements.

### **CFTC : les ambivalences d'une signataire « de base »**

Mme P. est infirmière à temps partiel (80%) dans un petit service de chirurgie, orthopédie, fonctionnant en « temps choisi », donc sur le modèle que cherche à promouvoir la DSI. Syndiquée de base à la CFTC, très petit syndicat localement, mais dont elle se sent plus proche idéologiquement que les deux principaux, FO et CGT, elle se définit comme « infirmière de terrain » et se sentirait plus à l'aise dans une coordination infirmière que dans un syndicat interprofessionnel. Elle s'est d'ailleurs engagée dans la négociation « pour défendre les infirmières ». Si elle juge positives quelques « avancées locales » – telles l'octroi de deux journées de repos supplémentaires pour les personnels « de jour en repos fixes », ou l'augmentation des temps de relève entre équipe du soir et de nuit – elle partage bon nombre des réserves des non signataires, à commencer par le manque de créations d'emplois et le faible nombre de nouvelles journées de repos RTT aux yeux des personnels (généralement 8 seulement), et regrette l'absence d'évaluation des nouveaux besoins en effectifs à l'échelon de chaque service.

### **CGT : une RTT inapplicable, favorisant une flexibilité imposée**

A.B., responsable nationale de la branche « UFMICT » (personnels de niveau techniciens et cadres, incluant donc les infirmières) de la fédération CGT de la santé est une ancienne infirmière, mais relativement isolée comme telle dans la Direction de la fédération. Elle justifie la non signature de l'accord d'abord au nom des créations insuffisantes d'emplois. Comme les autres non signataires, c'est à 80 000 créations – et non 45 000 comme décidé finalement – que se situe, selon la CGT, le niveau nécessaire de progression des effectifs (soit plus 10,5%) pour rendre applicables, c'est à dire effectives, les « 35 heures » dans la FPH. Pour cette organisation les clauses négatives de l'accord sont d'ailleurs cohérentes avec cette première critique, puisqu'elles tendent toutes à permettre de limiter l'ampleur de la réduction effective du temps de travail, au plan hebdomadaire – utilisation d'heures supplémentaires<sup>62</sup> permettant de travailler jusqu'à 48 heures sur sept jours, possibilité de remettre en question des accords ou coutumes locales concernant les jours de congés ou la comptabilisation du temps de travail, possibilité d'extension des situations d'astreintes à domicile (initialement limitées à certaines activités spécifiques aléatoires) –, et, finalement, au plan annuel –, heures supplémentaires, utilisation du Compte Epargne Temps (CET)<sup>63</sup>. La CGT pointe également l'insuffisance des dispositions prises en matière de formation initiale des personnels nécessaires.

<sup>61</sup> La CFDT tenait au découplage des négociations sur les « 35 heures » de l'ensemble du contentieux revendicatif, et pour notre interlocutrice, la plus grande part de la pénurie « structurelle » de postes est due à leur mauvaise répartition.

<sup>62</sup> Dans la limite de 20 heures par mois et par agent les trois premières années d'application, soit sensiblement plus que les 130 heures annuelles maximales prévues par la loi Aubry.

<sup>63</sup> Dans la presse cégétiste on relève d'autres critiques des dispositions du protocole de cadrage national : alignement sur le minimal du code du travail de la référence horaire annuelle ; risque de réduction à 36 heures des deux journées de repos consécutifs ; pas de garantie d'un week-end

Parmi les autres thèmes abordés par A.B :

- la précarisation de l'emploi, y compris au travers de la non application du statut de la Fonction publique, par exemple par l'embauche en longue durée sous CDD ;
- l'importance de la distinction entre personnels dit « actifs » (dont les infirmières) et « sédentaires », du point de vue des droits à la retraite (possibilité de départ à 55 ans pour les premiers, dès lors qu'ils ont accompli 15 ans dans un emploi « actif ») ;
- la difficulté, en particulier au sein de la fédération CGT de la santé, de dépasser une approche trop homogénéisante des revendications des personnels, notamment en matière de temps de travail, qui s'illustrerait dans la difficulté à négocier localement. Cette difficulté recoupe celle qu'elle rencontre à faire vivre les collectifs UFMICT au sein des établissements, face à la vivacité des traditions ouvriéristes.

Localement deux entretiens ont été réalisés avec des responsables de section syndicales CGT d'établissements hospitaliers, illustrant la diversité des approches au sein d'une même fédération et, à l'intérieur de cette dernière, au sein d'une même zone géographique (les deux hôpitaux sont voisins de 30 km).

Le premier, auprès de Y.C., secrétaire d'une section d'un CHU, ancien aide soignant. Il insiste beaucoup plus que A.B. sur les risques d'accroissement des inégalités entre établissements impliqués par la décentralisation régionale et locale des négociations - les hôpitaux les plus mobilisés pouvant obtenir davantage de moyens que d'autres - et affirme sur ce plan l'existence d'un désaccord au sein de la fédération. Mais l'analyse fine qu'il développe de la situation et des aspirations diversifiées du personnel du CHU, appuyée sur une activité propre d'un « collectif infirmier » laisse supposer qu'il est relativement en phase avec les représentations temporelles des IDE, en respectant la manière dont leurs revendications s'expriment. Un exemple intéressant à cet égard est une demande de passage de 10 à 12 heures d'une partie du personnel du service de réanimation pédiatrique, demande faisant débat au sein du service. Sans condamner une telle demande - il comprend la logique sous-jacente, qu'il formule à sa manière : « quand je suis à l'Hôpital je me mets minable pendant 12 heures, mais ensuite je n'y mets plus les pieds pendant plusieurs jours » - le syndicat a simplement donné son point de vue critique, les concernées sont « sorties de réunion troublées » et réfléchissent toujours.. Elles n'hésitent d'ailleurs pas à solliciter le syndicat en cas de difficulté de passage à temps partiel.

Le second a été réalisé auprès de l'équipe dirigeante de la section CGT de l'Hôpital étudié, composé d'un ouvrier (le secrétaire), d'une informaticienne, et d'une aide soignante. Là, au contraire, prédomine bien une caricature de cette approche uniformisante et masculine des personnels et de leurs aspirations. Il est significatif à cet égard qu'il nous ait fallu négocier longuement, pendant toute la première partie de l'entretien, pour légitimer l'intérêt d'un échange centré sur les seules infirmières. L'informaticienne, bien que femme, étant en pointe dans cette attitude : « les revendications des infirmières, elles sont pratiquement les mêmes que celles des autres hospitaliers ». « Les différences entre hommes et femmes ? Elles tiennent à l'extraprofessionnel, on ne peut les prendre en compte en tant que syndicat ». Refusant de reconnaître la sous-représentation des soignantes, en particulier des infirmières, au sein de

---

(complet) sur deux ; allongement possible des cycles au semestre ; délai de prévenance insuffisant en cas de modification de planning (48 heures) ; rémunération insuffisante des heures supplémentaires et des astreintes ; caractère potentiellement fictif du volontariat dans le recours au CET...

leur syndicat<sup>64</sup>, ces militants, pour une part réagissent probablement également au discours médiatique tendant à réduire le personnel hospitalier à la seule figure de l'infirmière, et à la politique de la Direction qui privilégie les recrutements d'IDE, en particulier pour la mise en place des « 35 heures ».

Non signataire de l'accord local la section CGT dénonce également d'abord le manque de créations d'emploi – la croissance de 10% des effectifs ETP était un préalable absolu à ses yeux pour participer à la négociation -, la compression des temps de relèves, l'intensification du travail de nuit, la suppression d'acquis locaux, l'annualisation de fait de la durée du travail, la marginalisation des instances paritaires statutaires accentuée par la RTT. Elle dénonce enfin les pratiques d'organisation en « temps choisi » comme mode de gestion de la pénurie en effectifs.

### **F.O. Une lecture critique radicale**

Animée depuis peu par D.S, informaticien, par ailleurs militant d'extrême gauche, la section locale de FO n'est pas signataire de l'accord local. D.S. en développe une lecture très « politique », en bien des points plus radicale encore que celle des militants de la CGT. Pour lui la loi Aubry n'est pas une loi de RTT mais d'ARTT (d'aménagement et non de réduction), c'est-à-dire avant tout d'aménagement et de flexibilisation du temps de travail. Il n'hésite pas à relier directement ce qui se passe à l'hôpital aux orientations libérales de la Commission Européenne, la mise en place implacable depuis les années 1980 d'un projet social régressif de rationnement des dépenses de santé, notamment avec le passage d'une gestion au « prix de journée » à une gestion selon une « dotation globale ». L'accord local ne comprend strictement aucune avancée par rapport au cadre national, les deux journées supplémentaires octroyées au personnel de journée en repos fixe étant une supercherie. Plus largement il a permis la suppression de plusieurs acquis locaux en matière de comptabilisation de séjours de congés et de temps de travail.

On ne sera pas surpris de retrouver les deux principaux syndicats locaux unis dans la dénonciation de l'accord local et dans l'action collective, comprenant des mouvements de grèves, qui l'a accompagnée. Les nuances qui séparent leurs discours tiennent à la fois aux différences des orientations confédérales et fédérales quant à la RTT, et aux différences de profil politique de leurs animateurs. La CGT met davantage l'accent sur l'enjeu emploi, FO sur l'enjeu annualisation-flexibilisation du temps de travail.

---

<sup>64</sup> Mais cette sous-représentation est implicitement reconnue quand ils dénoncent « la mentalité à part » des infirmières, « conditionnées » par trois ans de formation...

## **2-5 Temps vécus : jongler avec les contraintes temporelles.**

Mais comment font-elles ? Telle est la question que suscite toute enquête auprès d'un groupe de salariées, qui, comme les infirmières hospitalières, doivent faire preuve durablement de prouesses quotidiennes face aux impératifs de la gestion de leurs multiples contraintes temporelles. Y répondre suppose de s'interroger sur les processus de construction sociale de ces compétences de « jongleuses en blouses blanches ». Ils s'inscrivent d'abord dans leurs modes de socialisation professionnelle, au travers desquels les contraintes horaires paraissent à la fois naturalisées et subordonnées à la logique de l'implication positive dans la profession. Ils relèvent ensuite du rapport à l'avenir professionnel, lequel est soutenu par les perspectives, possibles comme probables, d'amélioration de leur situation. Ils renvoient enfin aux multiples modalités d'appropriation des horaires qu'elles réalisent au travers de leurs compromis personnels ou domestiques.

On l'a vu plus haut, les infirmières forment l'un des groupes professionnels à la fois les plus féminisés et les plus exposés aux horaires de travail atypiques. Comment organisent-elles cette « gestion ordinaire de la vie en deux » (Haicault, 1984), et d'où tiennent-elles les ressources sociales et subjectives qui sont à la base des compétences temporelles requises chaque jour ?

On a avancé ailleurs l'hypothèse selon laquelle les modalités sociales qui amènent à occuper des emplois à horaires flexibles ou atypiques varient grandement selon le type de qualification des salariés, plus précisément selon le degré de reconnaissance sociale et salariale comme contrepartie des horaires socialement hors norme (Bouffartigue et Bouteiller, 2002). Les infirmières hospitalières sont incontestablement qualifiées – la profession se situe plutôt vers le haut de la hiérarchie des emplois féminins – mais leur qualification, pourtant clairement revendiquée lors des derniers grands mouvements sociaux d'infirmières, reste contredite par la domination de sexe qui tend à la dévaluer et à l'invisibiliser (Kergoat et al., 1992). Moins mal reconnues que dans d'autres emplois féminisés, leurs compétences temporelles font encore largement partie du continent invisible de leur qualification.

En nous appuyant sur l'enquête conduite auprès d'infirmières travaillant dans deux services de médecine d'un centre hospitalier (encadré) on donne d'abord quelques exemples des « acrobaties » quotidiennes au travers desquelles elles gèrent leurs temps (1). On montre ensuite comment sont construites socialement les ressources qu'elles mobilisent au travers de trois grandes dimensions : la socialisation professionnelle, en tant qu'elle est associée notamment à une orientation positive vers la profession (2) ; les modalités, individuelles et collectives, personnelles et domestiques, d'adaptation ou d'appropriation des horaires (3) ; les perspectives d'évolution professionnelles inscrites dans les carrières (4). On s'interroge enfin sur les décalages entre le « temps vécu » et le « temps représenté » par les acteurs collectifs dans ce secteur d'activité (5).

## Deux services de médecine dans un Centre Hospitalier de taille moyenne

L'enquête a été conduite au cours de l'année 2002, soit au début de l'application de la réduction du temps de travail dans la fonction publique hospitalière. Elle a porté sur deux unités de soins en médecine à l'intérieur d'un centre hospitalier de 800 lits, implanté dans une ville moyenne. La durée moyenne de séjour est de 5 journées. Son activité et, dans une moindre mesure, ses effectifs, sont en croissance 1750 personnes en 1996, 2050 en 2001, dont 250 médecins et 1 800 membres du « personnel non médical ». Près de 500 infirmier-e-s et assimilé-e-s, et autant d'aides soignant(e)s y travaillent. La proportion de ces dernier-e-s serait au-dessus de la moyenne des hôpitaux de cette catégorie, et pourrait expliquer en partie une division des tâches plus strictes qu'ailleurs entre ces deux groupes. Si cet hôpital ne connaît pas de difficultés de recrutement - et, en ce sens, pas de "pénurie" de personnel soignant - les effectifs y sont jugés par tous les acteurs globalement insuffisant, d'autant plus qu'il souffre d'un fort absentéisme, en particulier chez les aides soignant-e-s (23%, contre 16% chez les infirmier-e-s et 10% chez les cadres infirmiers).

Les deux unités de soins ont été choisies sur la base de leur différence de taille – variable importante dans les possibilités d'arrangements autour des horaires – et de l'inégale diversité des activités en leur sein. Le service de cardiologie est l'un des plus importants de l'hôpital. Il compte 30 lits, une soixantaine de personnes y travaillent dont une trentaine d'infirmières et trois cadres infirmiers. Il se compose de trois structures de soins : une « unité de soins intensifs » (8 lits), une unité d'hospitalisation (22 lits), et un « plateau technique » dédié notamment aux électrocardiogrammes. Le service de diabétologie-néphrologie compte également 30 lits, 16 en néphrologie et 14 en diabétologie, mais seulement 25 personnes y travaillent, dont une dizaine d'infirmières. Ces deux services sont jugés par nos interlocutrices comme plutôt mieux dotés en effectifs que d'autres.

Sur la base d'un questionnaire rempli par la moitié du personnel infirmier des deux services (n=22), 13 infirmières et 2 stagiaires futurs cadres infirmier-e-s (dont un homme\*) ont été interviewées sur le lieu de travail (CF. tableau page suivante). Les entretiens, d'une durée de 1 h. 30 à 2 heures, portaient sur la trajectoire sociale et l'accès à la profession, la mobilité professionnelle passée et envisagée, l'emploi du temps quotidien, et la perception de la mise en place des « 35 heures » et de l'action des syndicats. Ils ont été intégralement retranscrits et ont fait l'objet d'une analyse thématique.

Une douzaine de personnes ont également été interrogées en tant qu'acteurs de la régulation du temps de travail, au plan national (représentants syndicaux), au plan de l'hôpital (Direction, Direction des soins infirmiers, représentants syndicaux), et au niveau des deux services (surveillantes).

*\*L'entretien réalisé auprès de cet infirmier futur cadre infirmier, Victor, n'est pas utilisé dans le texte qui suit, malgré son grand intérêt. Comme beaucoup d'infirmiers masculins, il est entré dans la profession un peu plus tard que ses collègues femmes, après une première expérience professionnelle dans un tout autre milieu. Il a connu deux séparations conjugales, et, bien que vivant sans ses enfants, a du lui aussi "jongler" avec les temps, mais à une échelle plus longue, celle des calendriers scolaires. Quant à sa difficulté à "gérer" la souffrance des patients, elle évoque très directement les travaux de P. Molinier(1999) sur la différence de sexe sur ce plan.*

## INFIRMIERES HOSPITALIERES INTERVIEWEES / ECHANTILLON

NOM	AGE	SERVICE	PROF. PERE	PROF. MERE	SIT FAM	PROF. CONJ	HOR. CONJOINT	ENF	ANNEE Dipl.	TEMPS PARTIEL
Danielle	25-30	DN	Ingénieur	ingénieur	Mariée	Ingénieur	Journée	0	2000	non
Raymonde	35-40	DN	Pompier	ASEM	Mariée	Pompier	atypiques	2	1997	oui, 80%
Raoule	35-40	DN	Ouvrier	Femme de mén	Mariée	Militaire (music)	Matin	2	1990	oui, 80%
Patricia	25-30	Cardio	technic-comm.	Foyer	Célib.			1	2000	non
Katia	25-30	Cardio	Cadre banque		Mariée	Ingénieur	Journée	2	1997	oui, 50%
Michèle	30-35	Cardio	Ouvrier qualifié	Foyer	Mariée	Comm. Pompier	Journée	1	1997	non
Laurence	30-35	Cardio	Fonctionnaire	Institutrice	Mariée	technicien	Journée	2	1991	oui, 80%
Laure	30-35	Cardio	Indépendant	foyer	Mariée	Magasinier	Journée	2	1987	non
Brigitte	35-40	Cardio	Sal. Plombier	Secrétaire	Div.			2	1984	non
Sylvie	45-50	Cardio-Plat.tec.	Militaire	Foyer	Mariée	Aide Soignant	Journée, alt.	2	1979	non
Pricilia	45-50	Cardio-ECG	Ouvrier	A.S.	Mariée	navigant	atypiques	1	1976	oui, 80%
Krystèle	50-55	Cardio	Maraîcher-fleur	Foyer	Séparée	(Employé)	(Journée)	3	1968	non
Nadine	50-55	Cardio	Etalagiste	Foyer	Mariée	Cadre gest.	Journée	2	1968	non
Raphaelae	30-35	Cardio cad.stag	Magasinier	Femme de mén	Mariée	Cadre Banque	Journée	1	1991	non
Victor	45-50	Cardio : Cad. stag	Ouvrier BSN	Foyer	Div./re-marié	Infirmière	Journée	2	1987	non

NOM	HORAIRE	SALAIRE (mens. F.)	SYNDICALIS.	LOISIRS HORS LOGEMENT
Danielle	Jour alt.	9 500	Non	Footing, cinéma, théâtre
Raymonde	Jour, alt.	10 000	Non	Sans
Raoule	Jour, alt.	11 000	Non	Sans
Patricia	Jour, alt.	9 500	Non	Promenades
Katia	Nuit	6 000	Non	Sans
Michèle	Jour, alt	9 500	Non	Gymnastique
Laurence	Jour, alt.	10 000	Non	Aquagym
Laure	Jour, alt.	12 000	Non	Sans
Brigitte	Jour, alt.	12 000	Non	Promenades
Sylvie	Jour, fixe	13 000	Non	Sans
Pricilia	Jour, soir	11 500	CGT	Sans
Krystèle	Nuit	15 000	Non	Marche, vélo, cinéma, théâtre
Nadine	Jour, fixe	14 000	Non	Course à pied (mrathons)
Raphaelae	Jour	11 000	Non	marche
Victor	jour	12 000	non	Non renseigné

### 2-5-1 Des prouesses quotidiennes

Le régime horaire majoritaire chez ces infirmières est le travail de journée en alternance « matin » et « soir », selon un cycle, dit aussi « roulement ». Une minorité importante (près d'un cinquième sur l'hôpital) travaille de nuit. Le troisième régime horaire, moins fréquent, est celui des horaires de jours (Encadré p. 70). La plupart sont donc soumises à des rythmes de travail et d'existence décalés par rapport aux temporalités sociales dominantes. A ce décalage s'ajoute la variabilité, soit qu'elle soit inscrite dans l'alternance matin/soir, soit qu'elle relève de modifications du « planning » des horaires liées notamment à la nécessité de pallier des absences.

Ces régimes horaires de travail se traduisent par une gestion très serrée des temps de la vie quotidienne, dont témoigne d'ailleurs la facilité avec laquelle elles énoncent avec précision leur emploi du temps journalier, en particulier « hors travail » :

*En sortant, généralement je récupère le petit qui est en nourrice, d'abord... c'est la première chose que je fais, ou alors si je vois qu'il dort encore, par exemple, si exceptionnellement j'ai fini à 2 heures, donc je me dis : oh, là il est en train de faire sa sieste, donc ça va lui couper sa sieste, donc si j'ai une course à faire j'en profite, caisse d'allocations familiales ou autres... Voilà, je fais ce que j'ai à faire, et puis je le récupère on va dire vers 3 h – 3 h.30. Je rentre à la maison, je le fais goûter, et après on récupère la petite qui sort de l'école, enfin, la grande...mon mari est là, les trois quarts du temps, donc on se répartit : soit c'est lui qui va la chercher ou il garde le petit. Et après, ça s'enchaîne, il y a le retour de l'école, il faut jouer avec les enfants parce qu'ils nous ont pas vus de la journée, donc voilà ; il est vite 6 h. ou 6 h.15, l'heure du bain des enfants, donc c'est le bain des enfants ; après, c'est le repas, alors ça dépend si on est pas trop fatigués, on mange tous ensemble et on prend le temps ; si on sent qu'on est un peu plus énervés, on fait manger les enfants d'abord, on les couche, et on mange, nous, après..... et coucher entre, on va dire, 22 h.30 et 23 h. (Raoule)<sup>65</sup>*

*Je rentre à la maison, mes enfants sont à l'école et à la cantine...mon mari rentre manger entre midi et deux...là, il les a laissées à 7 h.45 pour être à 8 heures au boulot...il y en a un à la maternelle et un en primaire, mais c'est la même école....Donc, moi, mon mari rentre à midi manger, et il repart une demi heure après : c'est pour ça qu'ils sont à la cantine, parce qu'il n'a pas le temps de les ramener l'après-midi...., il y en a qui se font des gamelles et qui mangent sur place, mais lui, il préfère rentrer... ha, il se débrouille pour son repas....on est dure, hein (rires)... il se débrouille, je sais pas, je sais pas trop....**Vous finissez le repas du mari, à 14 h.30 ?** voilà... je débarrasse...(rires)... je rentre, et j'ai toutes les tâches...parce qu'il a fallu qu'il les habille en vitesse, qu'il les fasse déjeuner, et souvent j'ai les bols à débarrasser, et oui... Ensuite, souvent quand j'ai fini de faire tout ce qui est ménage, lits et compagnie, et bien c'est l'heure d'aller chercher les enfants, donc je repars chercher les enfants vers 4 h... en maternelle, ils sortent plus tôt, ils sortent à et 20, donc il faut que j'y sois à 16 h.20, et 16 h.30 pour le grand ; voilà, je les récupère, on rentre à la maison, et... on souffle un peu ... quand il n'y a pas à faire les devoirs, etc. (Laurence)*

---

<sup>65</sup> Les prénoms sont fictifs. La présentation des extraits d'entretien fait apparaître en caractères ordinaires gras les relances ou questions des chercheurs.

## Les régimes horaires des infirmières dans le Centre Hospitalier

Au moment de l'enquête – juin à septembre 2002, soit peu de temps après l'application de la réduction du temps de travail (cf. encadré 3 « les «35 heures» au centre hospitalier) – trois grands régimes horaires organisent le temps de travail des infirmières.

La majorité sont dites « **de jour à repos variable** ». Selon l'accord local, elles ont des horaires de jour organisés selon un cycle régulier – ou « roulement » – de 28 jours, en alternance matin-soir permettant 2,5 jours de repos par semaine (5 toutes les 2 semaines, 10 toutes les 4 semaines, dont 2 dimanches). En pratique les cycles sont variables d'un service à l'autre. Le plus couramment rencontré dans l'enquête se déroule sur 14 jours (3 matins, 1 repos, 1 soir, 2 matins, 3 repos, 1 soir, 2 matins, 1 repos) comprenant donc une « bascule » : un enchaînement soir-matin qui ne laisse que 9 heures de coupure, soit nettement moins que la norme légale.

Les « matins » vont de 6 h. à 13.40, les « soirs » de 13 h.10 à 20 h. 50.

Les horaires **de nuit** sont organisés selon des cycles de 14 nuits, comprenant une « grande semaine » (2 nuits, 3 repos, 3 nuits) et une « petite semaine » (2 repos, 2 nuits, 3 repos). Les nuits vont de 20 h. 25 à 6 h. 25.

Les personnels « **de jour en repos fixe** » ont des horaires du type 8 h. 16 h., et bénéficient des week-ends.

Toutes celles qui sont de jour en alternance « matin » et « soir » disent préférer travailler le « matin » : l'horaire du « soir » réduit à la portion congrue le temps des retrouvailles en famille en fin de journée – en interdisant en particulier la participation au dîner en famille –, et limite le temps disponible pour les tâches domestiques.

*Je pars à 12 h.30 à peu près....et puis après ouitttt...galopage... j'arrive à la maison à 9 h.45...9h.30, on va dire, avec les 35 heures.....non, là, il n'y a pas de soirée, il n'y a pas de soirée. (Michèle)*

Pour autant, travailler le « matin » impose de se lever très tôt, vers 5 heures, voire avant :

*Le réveil sonne, j'ai envie de le casser...il y a une grande nuance entre se lever à 5 heures du matin pour venir travailler ici et se lever à 6 h du matin (...) franchement, je trouve que c'est beaucoup plus humain de se lever à 6 heures qu'à 5....donc, lever 5 heures, allez, ça commence mal... (Laure)*

*Alors, le lever, ça se passe très mal, déjà....je ne supporte pas de me lever à 5 heures ; je ne l'ai jamais supporté, je ne le supporterai jamais (...) bon, je veux bien faire des matins aussi parce qu'à 14 heures vous avez fini ; mais je suis couché tard, donc 5 h. du matin, ça ne me va pas. (Brigitte)*

Quand elles sont « du soir », elles profitent rarement de « grasses matinées », préférant se lever et prendre le petit déjeuner avec le conjoint et les enfants, y compris parce qu'il faut bien se « passer les consignes » concernant la planification des tâches domestiques et parentales du jour<sup>66</sup>.

<sup>66</sup> Ce « passage de consignes » entre conjoints n'évoque-t-il d'ailleurs pas la « relève » professionnelle entre équipes d'infirmières, et donc ce phénomène de « compénétration » temps de travail et temps hors travail ?

*Si je suis d'après-midi, je me lève à 6 h.30 ou 7 h moins le quart en même temps que mon mari....non, pas de grasse matinée, parce qu'il y a la petite à amener à l'école de toutes manières ; donc, là, j'aime bien me lever en même temps que mon mari puisqu'au moins on déjeune, et ça fait un autre temps où on est ensemble, on déjeune ensemble. (Laurence)*

*Il se lève avec moi, cet homme....il dort moins que moi, moi je suis une dormiasse, lui il se lève tôt le matin, ça ne le gêne pas, donc il déjeune le matin, sauf le WE, le WE il dort.....on boit le café tous les deux, on se donne les dernières consignes du jour... (Laure)*

Et le moment jugé le plus difficile dans leur « roulement » est celui dit de la « bascule », quand elles enchaînent une soirée et une matinée de travail, séparées donc par une coupure réduite à quelques heures de sommeil (fin du travail à 20 h. 50, reprise à 6 heures le lendemain).

*Quand on a fait soir/matin, par exemple : on est rentré chez soir à presque 10 heures du soir, et à 5 heures on est debout à trimballer un enfant....moi, ça, même pas je ne l'imaginais, quoi, ça vraiment c'est hors de question. (Michèle)*

Ces rythmes de travail ne peuvent donc être vécus qu'au prix de multiples pratiques qu'elles dénomment « jonglage » et d'une limitation considérable, voire d'une annulation du temps disponible pour soi. Elles « jonglent » avec leurs horaires de travail, ceux de leur conjoint, voire ceux de leurs enfants qui doivent parfois s'adapter aux leurs :

***Votre mari est rarement pris l'après-midi ?** ...c'est rare...il a des services, donc ça arrive...il y a des périodes où, par exemple mai-juin-juillet, c'est 3 mois où ils ont pas mal de services, donc un peu plus..... alors là, j'essaye plutôt d'être de matin, parce que c'est plus gérable par rapport à la nounou, parce que sinon, je finis à 21 h, ça fait tard pour les enfants...voilà, oui, on essaye de jongler entre nos deux horaires....Oui, s'il est d'après-midi, il travaille le matin quand même ; il faut qu'il soit présent, mais c'est plus facile, il laisse dans ces cas là les petits vers 8 h. moins le quart- 8 h. chez les nounous réciproques, il fait sa matinée, ma fille reste à la cantine, donc moi je récupère le petit à deux heures...ça lui fait moins de présence chez la nounou....parce que les récupérer à 21 h., ça fait tard après, pour les coucher, surtout pour la grande qui va à l'école. (Raoule)*

*J'ai une nourrice, j'emmenais mon fils chez elle, et puis mon mari la récupérait. Bon mon mari ça facilite puisqu'il a des horaires plus souples, enfin souples, il a des horaires de journée, qui sont plus « normaux » entre guillemets. **Même si il fait des longues journées...** Voilà, ça lui arrive de finir à 20 heures, mais quand il savait qu'il fallait que ce soit lui qui récupère les enfants, il va pas finir à 20 heures, il venait à 18 h. 30 (Katia)*

*Quand on rentre chez soi, bon, quand j'arrive à la maison, bon, en général mon mari a fait manger la petite, il l'a douchée....en général ils m'attendent tranquilles....ha, je tiens à la voir....oui, c'est vrai que les jours où je suis du soir...et mon mari ne la couche pas pour ça...**heureusement, elle est un peu flexible au niveau du sommeil, la petite ?** oui, elle est parfaite. (Michèle)*

Et ces rythmes ne peuvent être soutenus qu'au prix d'une limitation du temps disponible pour soi - en particulier pour des activités sportives ou de loisirs, pratiquement impossibles à pratiquer dans un cadre collectif - ou même du temps pour souffler ou pouvoir se soigner, comme du temps disponible pour la sociabilité amicale.

*Dans cet emploi du temps, vous arrivez à développer des activités personnelles ? Alors, je faisais de l'aquagym...c'était pas une activité qui était très... ?...mais j'arrivais de temps en temps à en faire....mais là, c'est fini....des activités suivies, c'est un peu dur ; à 80% encore, ça va, mais là, le problème c'est qu'une activité ça revient toujours le même jour, et que vous, si vous êtes d'après-midi et que c'est le soir à 20 heures, vous ne pouvez pas y être...dans l'après-midi, vous ne pouvez pas y être souvent. (Laurence)*

*Pas vraiment de détente, alors ? non...non...je n'ai pas le temps...franchement pas le temps...si, je m'accorde des plages horaires pour essayer d'aller faire un peu...bon, j'ai abandonné toutes les activités de groupe, je peux plus (...) On est décalées, et quand on travaille le WE, on est asociales.....désocialisées.....non, c'est très, très difficile...surtout en plus quand on arrive dans une région. (Michèle)*

*Donc dès que vous sortez vous entamez vraiment une autre activité, celle de mère de famille ? .... Ha oui... voilà... pas de repos, pas de sieste ? je ne peux pas, avec Nicolas, parce qu'il a fait la sieste déjà à la crèche... vous en auriez envie ? ha oui...oui, oui...parce que c'est pas physiologique de se lever à 5 heures, ha là je suis crevée, hein... Cette fatigue, elle se traduit comment ?... ben, j'ai très mal au dos...mais je ne peux pas aller chez le Kiné... c'est la fatigue, c'est pas les postures ? ...non...voilà, c'est le stress, c'est de tout le temps enchaîner...j'ai des séances de kiné à faire, je n'arrive pas à les faire. (Raymonde)*

Gestion acrobatique de « la vie en deux » et mobilisation marquée du temps pour autrui sont significatifs de cette « compénétration » des temps déjà analysée à propos du temps féminin, dont les frontières entre « travail » et « hors travail » sont beaucoup moins tranchées que dans les pratiques et les représentations masculines (Beauchesne et De Troyer, 1998 ; Testenoire, 1999 <sup>67</sup>). On téléphone du lieu de travail pour superviser les devoirs scolaires des enfants. On téléphone du domicile pour vérifier que toutes les consignes ont bien été transmises aux collègues de l'autre équipe. Cette interpénétration des temps est liée à la continuité dans le type même de compétences mobilisées dans le travail et dans le hors travail : savoir programmer, planifier (Theure, 1981), faire face aux imprévus, travailler sous « urgence » : savoir être à disposition de – au service de – (des malades, des médecins, des enfants, du conjoint...) ; savoir coordonner (Grosjean et Lacoste, 1999).

## **2-5-2 Socialisation professionnelle, socialisation aux horaires**

Plus qu'un apprentissage des horaires a-typiques en tant que tels – les stages, en dehors de quelques journées de nuit, se déroulent selon des horaires de type scolaire – les études d'infirmières sanctionnent des orientations fondamentalement positives vers la profession <sup>68</sup>. Cet engagement positif, cette implication subjective initialement forte dans la profession sont déterminantes : ils attribuent un statut de contrepartie aux régimes horaires difficiles. Quand on examine ce que nous disent nos interlocutrices de leur orientation précoce, sinon vers cette profession, du moins vers ce type de profession, on voit que le modèle féminin-maternel y demeure très influent, témoignant de la force de

<sup>67</sup> A. Testenoire, qui analyse des récits de parcours professionnels et familiaux masculins et féminins, note toutefois que plus les femmes sont qualifiées, plus elles se rapprochent du modèle masculin de séparation/protection des espaces temps professionnels et « privés ». En tout cas, ces infirmières en restent loin, si on croit la fréquence de leurs propos allant dans le sens de la présence des préoccupations domestiques dans la sphère professionnelle, et des préoccupations professionnelles dans la sphère domestique.

<sup>68</sup> Notre enquête ne permet guère de confirmer la thèse d'un « déclin de la vocation », ce qui va dans le sens des travaux de F. Lert et al. (1993 ; 1998), selon lesquels la diversification des orientations scolaires et professionnelles offertes aux filles après le bac se traduirait pas des orientations positives plus fréquentes vers la profession d'infirmière.

l'héritage de la construction historique de cette profession sur le modèle traditionnel du travail domestique féminin (Beauchesne et De Troyer, 1998) :

*J'ai passé les concours d'infirmières parce que je savais déjà depuis longtemps que je voulais faire ça. (Laurence)*

*Moi je pense que c'est un vieux projet d'enfance, effectivement, ça fait très très longtemps....enfant, ça m'attirait beaucoup, ce métier. (Brigitte)*

*J'ai toujours voulu être infirmière, vraiment dans l'âme...je voulais être infirmière et institutrice. (Raphaële)*

*J'aimais beaucoup les enfants...Et puis finalement j'ai fait beaucoup de baby sitting dans ma vie. (Danielle)*

*Le social ça me plaisait, quand même... C'était le social, les enfants me plaisaient beaucoup...J'ai fait du baby sitting très tôt, pour payer mes plaisirs, j'étais très attirée par les enfants, donc mon premier but c'était d'être puéricultrice (Raymonde)*

*C'est une profession c'est vrai qui me plaisait énormément parce qu'il y avait le contact avec les patients, et ce côté maternel, faire du bien, tout ça c'était quelque chose qui était profondément ancré en moi. (Pricilia)*

Pour autant, rares sont celles qui utilisent ou qui reprennent volontiers le terme de « vocation » pour décrire leur accès à cette profession, peut-être parce que ce dernier a été trop utilisé pour dévaluer leur qualification professionnelle et méconnaître leur statut de salariées et ses contraintes, notamment les contraintes horaires.

**Donc, vous arrivez dans cette école, pleine de...bonne volonté et...de vocation ?**  
*d'intérêt...oui, j'aime pas « vocation »... parce que vocation, non... oh, c'est rigolo, ça on me l'a déjà dit il n'y a pas très longtemps, à propos d'un acte chez un notaire, qui me dit « sans profession »...il s'est trompé...et je là, je lui dis : non, je ne suis pas sans profession, je suis infirmière...c'est pas une profession, c'est une vocation, dit-il...alors je lui ai dit : non non, les horaires, les samedi et dimanches, etc., c'est pas une vocation. (Michèle)*

Si on en croît nos interlocutrices donc, l'orientation vers la profession d'infirmière s'est effectuée fondamentalement sur le mode du choix positif. Peu important ici d'éventuels effets, inhérents à tout récit autobiographique, de reconstruction du passé, qui occulteraient ou minoreraient le renoncement à d'autres choix possibles, ou des réserves antérieures à cette orientation, ainsi que tous les processus symboliques au travers desquels les sujets font de nécessité vertu<sup>69</sup> : malgré la pénibilité du travail et de ses horaires, l'intérêt pour l'exercice de cette profession est réaffirmé dans tous les entretiens sans exception. Tout laisse à penser que c'est cette implication positive qui est le socle qui soutient l'ensemble des ressources mobilisées sur le plan de la gestion des temps.

Les études, avec leurs nombreux stages professionnels, sont aussi le moment où prend forme une idée assez précise de la diversité des situations de travail qui va dessiner l'horizon des attentes. Ce champ des possibles est relativement ouvert. Il caractérise une profession à statut - le taux de chômage est très bas, la précarité n'existe significativement qu'en début de vie active - et à carrière, dans la quelle on peut donc se

---

<sup>69</sup> On verra plus bas que leurs perspectives professionnelles se situent toujours dans le cadre de la profession ou de sa périphérie immédiate, les possibilités de reconversion complète n'apparaissant jamais.

projeter (on y revient dans le point 4). Ces infirmières, travaillant dans des services de médecine (et non de chirurgie), par ailleurs sans doute moins « lourds » que d'autres (gériatrie, neurologie, urgences...), elles tendent à valoriser le côté « relationnel » du travail autant ou plus que ses aspects « techniques ». Elles se situent clairement à proximité d'un des trois modèles de la femme soignante identifié par Anne Vega (1997 ; 2000)<sup>70</sup>, caractérisé comme « proche des malades et autonome », et se définissant notamment dans son opposition au modèle de l'infirmière technicienne des services de pointe, plus éloignée du malade et plus dépendante des médecins dans le procès de travail de soin. Dans leur « palmarès » des services repoussoirs on retrouve de manière fréquente la pédiatrie, la gériatrie, la psychiatrie<sup>71</sup>, mais aussi le bloc opératoire, la réanimation, voire la chirurgie en général. Les premiers parce que les malades sont « lourds », condamnés à la non guérison, ou parce que, dans le cas des enfants, la charge émotionnelle du travail n'est pas supportable avec les modes de défenses psychologiques professionnels et personnels habituels. Les seconds parce que la dimension relationnelle du soin n'est pas assez présente, et/ou l'activité jugée trop routinière.

On retiendra ici que ces infirmières, même quand elles ont encore peu d'années d'expérience professionnelle, ont toutes évité ou quitté les services qu'elles jugent les plus pénibles ou les moins intéressants du point de vue de la nature de l'activité de soin, du type de pathologie ou du profil des malades. Et que certaines ont déjà témoigné au travers de leur mobilité professionnelle d'une recherche de renouvellement ou d'enrichissement de leurs expériences.

Quelle est la place propre de l'apprentissage des horaires et des rythmes lors de la socialisation professionnelle au cours des études ? Sauf pour ce qui concerne les horaires de nuit, elle n'apparaît pas centrale dans les récits. D'ailleurs, pendant la formation les stages pratiques sont pour la plupart effectués selon des horaires de type scolaire, donc en marge des cycles professionnels dominants à l'Hôpital. Tout se passe comme si ce n'est que plus tard, lors des premières expériences professionnelles, que la question des horaires de travail commençait à se poser, et ce en étroite relation avec l'installation dans une vie de couple et l'arrivée des enfants. Très vite cette dimension va alors apparaître pour ce qu'elle est : faisant intrinsèquement partie du métier, et difficile à contourner.

*« Je n'avais pas du tout choisi ça pour les horaires ou quoi que ce soit, je ne savais pas du tout comment ça se passait, comment ça marchait...j'ai passé le bac et je suis rentrée directement à l'école d'infirmière, donc, je n'avais aucune connaissance de l'hôpital, de ce que c'était qu'un malade, que les soins...(Brigitte)*

*« Je crois que quand j'ai commencé mes études, je savais qu'infirmière en milieu hospitalier, c'est moi qui me plierait aux horaires et pas le milieu hospitalier qui se plierait aux miens : je l'ai intégré dès le départ.... Je ne sais pas si on me l'a appris, mais moi je l'ai intégré.... Il est clair aussi que quand j'ai fait mes études je n'avais pas mes*

---

<sup>70</sup> Ces trois modèles de la femme soignante sont : 1- l'infirmière technicienne hospitalière : soignantes de jour des grands hôpitaux parisiens, cliniques privées, et dans les services « actifs » spécialisés (réanimation, chirurgie, bloc opératoire, où prédominent les figures leaders des médecins d'équipe » ; 2 et 3 : deux autres représentations, plus anciennes de la soignante « proche du malade et autonome » : 2 : Dans les petites unités, en province, dans les services de médecine, placés à proximité des savoirs psycho-corporels non évalués et complexes. Ainsi, les infirmières de nuit, et celles qui travaillent en neurologie, gériatrie, psychiatrie, oncologie...seraient les moins valorisées dans les représentations des diverses catégories d'infirmières. Ce seraient celles qui doutent le plus de leurs compétences professionnelles ; 3 : La soignante religieuse, « cornette », axée sur des soins moraux, serviable, secourable, faisant son métier par vocation, humaniste, sinon par compassion, éloignée du corps à corps avec le malade.

<sup>71</sup> Les diplômés d'infirmier et d'infirmier en soins psychiatrique ont fusionné il y a une dizaine d'années .

*enfants, je n'étais pas mariée, je n'avais que ma vie d'étudiante à moi, donc très indépendante ; en plus loin de ma famille, donc je pouvais gérer mon temps absolument comme je voulais...donc, je n'avais pas toutes les données quand même des problèmes qui, après, peuvent se poser... **donc, vous étiez ouverte à faire les nuits, aussi bien ?** ...oui, oui... et puis j'en ai fait, sur Grenoble je l'ai fait.... non, non, la nuit ne me désintéressait pas...(Raoule)*

Les quelques journées de stage de nuit sont presque toujours vécues négativement, de même que le sont les expériences ultérieures du travail de nuit quand elles ont été imposées.

*J'avais fait la nuit, je préférais le jour à la nuit....j'étais plus un oiseau de jour que de nuit ; bon, au niveau fatigue et tout, c'est vrai que....bon, après quand on est étudiante on fait un peu des choses qu'on ne ferait plus maintenant, hein : on fait des journées, après on sort, on sort toute la nuit, on revient, on continue les journées, bon, c'est un peu ça...mais, non, je préfère le jour. (Laurence)*

*Moi, la nuit, je dors, j'ai découvert ça.....la nuit, je dors....alors, c'est un bon point...oui, alors, on découvre, c'est vraiment le minimum de découverte, parce qu'en fait, enfin moi, à mon époque à moi, on faisait 4 nuits en deuxième année, et puis c'est tout...mais la nuit, je dors. (Laure)*

*Alors, la nuit, je ne me voyais pas travailler de nuit.....oh lala...la nuit, j'avais eu l'occasion de...parce que c'est vrai qu'avant de dire non, je voulais voir comment ça se passait, donc avant d'être diplômée il manquait déjà des infirmières, donc on avait proposé aux étudiants de travailler en heures sup' de nuit, d'être faisant fonction d'infirmières, et je travaillais de nuit, donc en ORL, et je n'arrivais pas à tenir. (Raphaële)*

Exception qui confirme la règle<sup>72</sup>, cette infirmière, qui fera l'essentiel de sa carrière en horaires de nuit, déclare avoir apprécié dès ses études ce type d'horaire pour l'autonomie, la responsabilité et le calme.

*Le stage de nuit ? C'était très bien, j'ai senti cette autonomie, cette responsabilité, ça m'a énormément plu.. Oui, le calme... Je voyais bien que j'allais passer à côté de tas de choses en passant de nuit, sur les recherches diagnostic, tout ça, mais je trouvais le côté intéressant du côté aide au diagnostic, ça m'a contentée quoi. (Karine)*

Ce cas illustre un phénomène plus général – sur lequel on revient au point 4 : ces infirmières sont souvent confrontées à des arbitrages difficiles entre la qualité des horaires et l'intérêt du travail. Les horaires jugés les plus confortables pour la majorité des infirmières, vivant en couple avec des enfants – horaires les plus prévisibles, généralement en journée « normale » – allant rarement de pair avec l'activité de soin jugée la plus « intéressante ».

La socialisation aux horaires au cours des études et des premières expériences professionnelles se fait donc à la fois sur le mode de l'apprentissage pratique – surtout après la fin des études – et, sans doute plus fondamentalement, sur un mode plus indirect, dès la période de formation professionnelle, par l'inculcation des idéaux et normes de la profession auxquels l'acceptation des contraintes horaires va être subordonnée sur le

---

<sup>72</sup> Seules deux des 15 infirmières interrogées travaillent de nuit, et la seconde ne l'accepte que provisoirement sous condition de temps partiel (à 50%). Les infirmières de nuit étant relativement nombreuses dans cet hôpital (1/5), des phénomènes d'orientation positive ou d'usages positifs de cet horaire sont ici sous-estimés.

mode des contreparties consenties car peu ou prou normalisées : si ils sont socialement « a-normaux », ces horaires sont professionnellement « normaux ».

### **2-5-3 Entre « nécessité faite vertu » et émancipation : s'arranger avec les horaires ?**

Le second des principaux ressorts sur lesquels elles s'appuient pour déployer leurs compétences d'acrobates est formé par l'ensemble des modalités d'usage des horaires, entre adaptation et appropriation, déployées « ici et maintenant ». Dans les récits peuvent en effet être distinguées des attitudes dominées par la « nécessité faite vertu » et d'autres où s'affirment des logiques plus émancipatrices.

#### ***1- Sens et variété du travail***

L'énergie physique et psychique se renouvelle bien sûr d'abord au travers du sens donné à un travail jugé valorisant, dans lequel le mieux être du malade et la reconnaissance qu'il exprime demeurent essentiels, aux côtés de la reconnaissance par les médecins, les collègues de travail, ou la hiérarchie, moins souvent cités. Elle se renouvelle évidemment au travers de toutes les ruptures et coupures qui aident à souffler, à récupérer et à reconstituer ses forces : sans évoquer l'arrêt pour maladie ou pour s'occuper d'un enfant malade<sup>73</sup>, les courtes pauses dans la journée de travail, les journées de repos et les périodes de congés. La monotonie des journées travaillées est tempérée également par des variations des horaires eux-mêmes pour celles qui alternent « soir-matin ».

*Ca change énormément si c'est une journée où je suis du matin ou si je suis de l'après-midi.* (Raoule)

Elle est tempérée par les changements dans l'activité de travail elle-même, qui n'est jamais entièrement répétitive au sein d'un même service, d'abord parce que chaque malade *reste* singulier, quand bien même l'hôpital est *aussi* une machinerie industrielle dans laquelle des logiques de taylorisation du travail sont à l'œuvre, ensuite parce que les services étudiés comprennent deux unités de soins dans lesquelles le travail diffère. Ainsi, en cardiologie comme en diabéto-néphrologie, elles alternent régulièrement le travail dans l'une et l'autre des unités de soins<sup>74</sup>.

Dans ce dernier cas certaines préfèrent nettement le travail en soins intensif, jugé mieux « organisé », favorisant une approche plus globale et relationnelle du malade et une coopération plus étroite avec les aides soignantes (Encadré p. 78). D'autres sont plus partagées. Mais la plupart soulignent les différences dans l'activité (contenu des tâches, division du travail avec les aides soignantes, relation aux malades).

---

<sup>73</sup> La plupart disent limiter au maximum ces arrêts, compte tenu des effectifs limités pour faire tourner le service et des pressions de la hiérarchie. De fait l'absentéisme maladie des infirmières est nettement plus faible que celui des aides soignantes (en 2001 : 10% contre 15%).

<sup>74</sup> Depuis quelques années, afin d'améliorer le suivi des malades, la plupart des infirmières du service de cardiologie passent deux mois à l'unité de « soins intensifs », puis deux mois à l'unité d'hospitalisation.

## Expérience temporelle dans le travail, division du travail

S'il y a autant de temps vécus que d'activités humaines (Grossin, 96), alors il faudrait accorder ici une attention spécifique aux activités de travail des infirmières et au système des contraintes temporelles qui leur est propre. Ainsi, dans le service de cardiologie opposent-elles le travail au sein de "l'unité d'hospitalisation", trop souvent « perturbé » ou « parasité » – par les demandes impromptues des familles ou des médecins – et envahi par les tâches administratives, au travail à l'intérieur de "l'unité des soins intensifs", plus « organisé », mieux « programmé », davantage « protocolé ». Le même type d'opposition sépare les descriptions des contraintes temporelles entre l'unité de néphrologie et celle de diabétologie. Et si on ne peut pas dissocier « activité » et « subjectivité » (Clot, 94), alors faut-il s'intéresser de près à la manière dont le sens donné au travail permet ou non de maîtriser ces contraintes temporelles, compte tenu du type de soin, du type de malade, de leur durée de séjour etc .

Les contraintes temporelles sont enchâssées dans cet enchevêtrement de logiques organisationnelles – soin, mais aussi hôtellerie et examens-diagnostic – en quoi consiste la machinerie hospitalière, et dans les exigences de coordination des tâches entre les différentes catégories de professionnels. Les infirmières « font avec » les contraintes temporelles propres aux médecins – par exemple les horaires des visites quotidiennes – et aux aides soignantes, même si dans les deux unités étudiées la séparation des tâches entre ces dernières et les infirmières est décrite par ces dernières comme forte et souvent excessive. Une investigation plus approfondie devrait permettre d'élucider ce que le type de contraintes temporelles et la vision qu'en développent les infirmières doivent aux choix organisationnels réalisés à l'échelon de l'établissement et des services et des unités (incluant la relation effectifs/charge, le degré de polyvalence, la division des tâches entre catégories de personnel etc.)

*Les principales différences en service d'hospitalisation ? ... la grosse différence elle est au niveau de l'administratif ; et au niveau aussi du soin, du malade, qui est malheureusement moins vu dans sa globalité qu'aux Soins Intensifs (SI), mais qui aussi ne nécessite pas autant de surveillance qu'aux SI. (Patricia)*

*C'est complètement différent, parce que quand on est sur les soins intensifs, on a une prise en charge....dans la mesure où on participe à la toilette, ça c'est important : on participe au nursing, ce qu'on ne fait pas en service, parce qu'on ne peut pas, on n'a pas le temps....en service, on est responsable de 14 malades, donc on ne participe pas aux soins directs de nursing. Les SI c'est une unité de réa, quoi, donc des malades il y en a moins, et c'est des cas lourds... il y a des AS, mais les soins de nursing on les fait ensemble... c'est très intéressant... c'est différent, on a une pression qui n'est pas la même...les contacts avec les gens sont exceptionnels. (Michèle)*

Mais on insistera plus ici sur l'ensemble des arrangements et des compromis passés avec les horaires socialement décalés, tant sur la scène professionnelle que sur la scène personnelle et domestique.

### **2 Arrangements et compromis autour des temps**

Sur la scène professionnelle, il s'agit d'abord de tous les arrangements passés au sein du collectif des infirmières et/ou avec la hiérarchie soignante, et permettant de modifier le planning en cas de besoin<sup>75</sup>. Par exemple, on « s'échange les week-end » avec

<sup>75</sup> Les feuilles de plannings de juin 2002 des deux services portent la trace d'environ une modification sur quatre, sous forme de ratures et de corrections.

une collègue de manière à bénéficier de deux week-end consécutifs<sup>76</sup>. Il s'agit ensuite et surtout de la possibilité de passer à temps partiel – moins difficile semble-t-il dans cet hôpital que dans d'autres<sup>77</sup> – le plus souvent à 80%, ce qui signifie le bénéfice d'une journée supplémentaire de repos par semaine. Généralement demandé au terme d'un congé de maternité et suite à une évaluation financière précise par les intéressées – les ressources du ménage sont peu affectées compte tenu de diverses compensations directes ou indirectes – le passage à 80% n'a pas ici de contreparties trop négatives, repérées dans d'autres études (Cattaneo, 97), en termes de prévisibilité des prestations et d'intérêt du travail<sup>78</sup>. Plusieurs parviennent ainsi à bénéficier de tout ou partie de leurs mercredis libres, ce qui n'apparaît possible que quand le service est de dimension suffisante et/ou ne fonctionne pas en sous-effectifs.

*Je voulais rester dans le service ; et au niveau du service, il fallait qu'il y en ait une autre qui demande le 80% pour qu'on récupère un 50% ; donc, j'ai attendu que Roseline réintègre, quoi, pour avoir mon 80%, voilà... donc ça a duré un petit peu... disons qu'au départ, j'avais la CAF, jusqu'aux 3 ans de Nicolas, j'avais la CAF qui complétait...là, je ne l'ai plus, mais ça n'est pas grave, parce que j'ai gagné en impôts, je gagne en temps de repos, donc, bon...je ne reprendrai pas à temps complet.... A 80%, j'ai un jour par semaine... **toujours le même ?** ...non...non, ça dépend....et bien j'ai un mercredi sur deux... **comment ça se passe ? par entente entre vous ?** et bien disons qu'on est toutes à avoir des gamins ... les filles normalement, elles n'ont pas un mercredi sur deux, mais nous on arrive à avoir un mercredi sur deux ; et puis on gère avec la 50% aussi : elle nous remplace quand on n'y est pas. (Raymonde)*

*80%, c'est très bien...si je pouvais faire du 50 au lieu du 80, j'en ferais aussi...(rires)....oui, parce que, bon, j'ai tous mes mercredis à 80% ; j'arrive par arrangement encore.. ; c'est à dire que comme on est un service où on est nombreux, il y a plein de jeunes et il y a des anciennes, donc il y a un équilibre qui fait que certaines personnes peuvent avoir leur mercredi puisque les autres ça ne les intéresse pas. (Laurence)*

Certes, les horaires atypiques sont principalement objet de récriminations, de plaintes, ou de revendications : on déplore d'abord le manque de temps passé en famille, en particulier le manque de week-end, et on regrette parfois la grande difficulté de la sociabilité amicale.

*Un jour je m'étais dit « quand je travaillerai je ferai de la gym, je ferai ceci, je ferai cela » (rires), en fait même j'ai des amies mais je suis quelqu'un de très solitaire, en fait je les appelle rarement et je n'éprouve pas le besoin de voir du monde. Non je vois peu d'amis. Je reste avec mes enfants. Si, quand j'étais jeune je sortais énormément, je pense*

---

<sup>76</sup> Ce type d'arrangement à partir d'un planning défini par l'encadrement infirmier est à distinguer des cas d'organisation dite « en temps choisi », dans laquelle le planning est élaboré par les infirmières elles-mêmes. Une telle organisation a été en vigueur pendant deux années au service de cardiologie. Les infirmières ont souhaité y mettre un terme, suite à la montée d'un sentiment d'inéquité, la proportion de week-ends de repos, notamment, apparaissant inégalement distribuée. Il semble également que ce système ait abouti à autonomiser le service au plan de la gestion des absences (recours plus difficile au pool de suppléance et aux autres services).

<sup>77</sup> 34 % des infirmières sont à temps partiel – 60% d'entre elles à 90 ou à 80% – soit sensiblement plus que la moyenne nationale des infirmières hospitalières : environ 30% (cf. plus haut la présentation générale du groupe infirmier). La directrice des soins infirmiers, en poste depuis 1995, a fait du développement du temps partiel nonobstant les réticences de l'encadrement, un levier de la mise en place du « temps choisi », jugeant qu'il favorisait la mise en place de modalités d'organisation du temps de travail moins « rigides ».

<sup>78</sup> Le temps partiel à 50% fonctionne nettement plus sur le mode de « bouche trou » dans les plannings.

*que j'ai fait ma jeunesse en temps voulu et maintenant ça ne me manque pas... Si des fois j'aimerais aller chez le coiffeur. Non je n'ai pas le temps, je me vois mal y aller avec mes deux enfants. (Katia)*

On souffre notamment au moment de la « bascule », cette séquence du cycle de travail au cours de laquelle on enchaîne un horaire de soirée et un horaire de matinée.

Mais on trouve aussi des vertus à ces horaires décalés.

### **3- Plus de temps pour soi ?**

Le plus souvent c'est sur le mode de la nécessité faite vertu : ces horaires se traduisent par davantage de temps passé au domicile en l'absence du conjoint et des enfants, temps mis à profit pour la réalisation des tâches domestiques. Et si on constate qu'on ne dispose pas de temps pour soi, c'est parfois en se mettant soi-même en cause, sur le mode de la culpabilité assumée.

*J'ai toujours l'impression quand je fais quelque chose pour moi d'avoir délaissé quelqu'un. (Raoule)*

Nous sommes encore ici au cœur d'une compétence sociale transversale au professionnel - ce fonctionnement à la culpabilité est traditionnellement très utilisé par la hiérarchie soignante pour mobiliser les IDE en cas de besoin au nom de l'intérêt des malades - et au non professionnel : « être au service d'autrui », encore souvent revendiqué sur le mode de la disposition psychologique.

Mais on valorise parfois ces horaires particuliers sur un mode plus émancipateur, quand le temps disponible peut être utilisé pour soi. C'est le cas quand elles utilisent pour elles-même, et non pour leur rôle domestique, leur journée de repos en cours de semaine, toujours au prix d'une lutte contre la culpabilité latente de ne plus être, un court instant, au service d'autrui.

*Des fois, je me dis, j'aimerais bien....des fois, je dis à mon mari, et bien là, cette journée là, c'est ma journée de repos en semaine, écoute, je mets quand même les enfants en nounou, ça m'arrive exceptionnellement de mettre quand même le petit à la nounou, la petite est à l'école, et puis c'est lui qui va s'occuper de la gestion, de les récupérer et tout, et puis je prends ma journée pour moi, pour traîner dans les magasins, oui... **mais vous le faites ?** ...oui, j'ai dû le faire quoi...sur l'année là, j'ai dû le faire trois fois. (Raoule)*

*Quand je décide de tout lâcher, de ne rien faire au niveau ménage, tout ça, je peux aller faire les boutiques une matinée, ou une journée carrément.....en semaine, quand j'ai un jour de repos, je mets les enfants à la cantine ...au début, je ne le faisais pas, et puis maintenant je me dis : hof, ça les tue pas, une fois de temps en temps, et puis je prends la journée pour ça.....oui, avec des copines aussi....infirmières, ou aides soignantes, ou autres. (Laurence)*

C'est le cas pour certaines infirmières de nuit, qui disent apprécier avoir plus de temps à consacrer à leurs enfants.

*Pour mon fils je suis repassée de nuit pour faciliter la vie justement, parce que le travail de nuit fait que, travaillant de nuit mon mari s'occupe des enfants la nuit, et moi le matin je dormais, quand je me réveillais j'allais les chercher à l'école, soit à la garderie, et donc toute leur scolarité j'ai toujours été avec eux. Et je me suis très bien adaptée, mon mari m'a beaucoup aidée pour que je récupère mon sommeil dans la journée, et tout ça...*

**Ca c'est quand même une condition très importante.** *Bien sûr, il faut dormir...Le matin on les mettait en garderie, on à l'école, donc c'est impeccable, tout s'est très bien passé.* (Karine)

Cette autre infirmière de nuit met aussi en avant une charge de travail moins lourde et un relation aux malades plus proche<sup>79</sup>.

*C'est vrai que la seule chose où je ressens le stress comme quand je travaillais de jour c'est sur cette partie jusqu'à ce que la nuit soit tombée. Après je sais très bien que même si j'ai des imprévus, étant donné que j'ai énormément plus de temps, même si 10 heures c'est long, parce que j'ai énormément moins de soins. Même si des fois je vais pas m'arrêter, j'aurais quand même plus de temps, le temps est quand même plus gérable que le jour.. Oui j'ai plus de temps pour faire des pauses. Ca m'est arrivé de m'assoupir (...) Avec les malades ? C'est beaucoup mieux la nuit.. Alors je sais pas si c'est les gens de cardio, qui sont plus sympas... ils se soucient, « je veux pas vous embêter », alors qu'ils sont là pour ça, vous êtes là pour travailler. Moi ce qui m'a étonnée c'est la gentillesse des gens, la reconnaissance aussi, parce que vous êtes infirmières déjà, mais en plus de nuit, vous allez être là à veiller sur leur sommeil, je ne sais pas mais il y a une relation différente.* (Katia)

C'est le cas également pour cette surveillante, qui reconnaît toutefois que son point de vue, très minoritaire, s'explique par le fait qu'elle a un conjoint instituteur, nettement plus souvent présent au domicile que d'autres.

**Les horaires de travail, c'est une motivation pour passer cadre ?** *C'est une motivation pour les gens de la famille, pas toujours pour celui qui le fait. C'est à dire que moi, j'ai toujours été en roulement pendant 15 ans, et que j'avais fait ma vie avec le roulement : c'est à dire que j'avais ma vie personnelle en dehors des autres, et que là, je n'en ai plus du tout. Et ça, c'est bien, moi je suis ravie de retrouver ma famille le soir, le WE, mais je n'ai plus un moment à moi...et ça, je ne m'y suis jamais faite, jamais.* (Une surveillante).

C'est le cas même dans le cas de la « bascule », quand elle est vécue comme contrepartie nécessaire d'un allongement du week-end, à l'image, on y revient plus bas, de toutes les formes d'allongement des horaires quotidiens qui sont tolérés voire demandés pour disposer de coupures plus longues.

*Par contre, quand on fait soir-matin, on nage dans l'hôpital tout le temps... oui, ça m'arrive régulièrement.....parce que...parce que...ça fait partie du roulement... et si on me donnait le choix, je continuerais à le faire ; parce qu'en plus avec les 35 h., ils sont en train d'essayer de faire en sorte qu'on ne fasse plus soir-matin : quand vous partez un vendredi de matin, vous gagnez : vendredi après-midi, samedi et dimanche, quand vous partez loin comme je fais, moi, quand je vais à Grenoble ou à Gap, ou...ça me fait deux jours et demi....quand je reprends, c'est le lundi après-midi, hé, ça me fait trois jours....c'est pas négligeable, hein....moi, soir-matin, je suis pour.....il y en a plein qui sont contre, hein, mais moi je suis pour* (Laurence).

---

<sup>79</sup> Ces deux infirmières de nuit relèvent d'une des rares équipes de nuit affectée à un service, elles ne sont donc pas exposées comme d'autres à une affectation aléatoire d'une unité de soins à une autre. Dans la plupart des points de vue exprimés par les infirmières de jour, qu'elles aient eu ou non un expérience de travail de nuit, les horaires nocturnes sont associés certes à davantage d'autonomie eu égard à la hiérarchie hospitalière, mais aussi à une certaine marginalisation par rapport au procès de travail de soins. Il est clair en tout cas à leurs yeux que ce n'est pas une situation de travail propice aux apprentissages professionnels les plus riches.

#### 4- Arrangements et compromis domestiques

Compromis et arrangements se nouent également sur la scène domestique, avec les conjoints notamment. S'il est clair que c'est principalement sur la femme que repose l'essentiel de la gestion des discordances des temps entre les membres de la famille, dans quelques cas ce sont les hommes qui ont dû adapter leurs horaires de travail à ceux de leur compagne. Tel ce technicien d'industrie qui a pu négocier avec son employeur un aménagement individuel de ses horaires, ou ce conducteur routier qui, sous la pression explicite de son épouse – il est vrai nettement plus diplômée et mieux rémunérée que lui – a du renoncer à son métier pour se sédentariser.

*Quand ma fille est née, j'ai pris un 80%... et mon mari a changé de poste ...il est passé de jour, en mettant un peu des conditions en passant de jours, parce que chez eux, ils n'ont pas le choix, hein, ils doivent être à 7 heures le matin au travail, et puis finir....quand ils finissent, quoi....et, en fait, ça ne nous arrangeait pas du tout au niveau de l'école..., il y avait une garderie hein, elle commençait à 8 h. moins le quart...il fallait les laisser à 7 h.45, or, à 6 h. au boulot, ça veut dire personne qui les garde de 6 h. à 7 h...Donc, mon mari a demandé à déplacer une heure sur son temps de travail, à finir une heure plus tard et à commencer une heure plus tard quand j'étais de matin....et il l'a obtenu. (Laurence)*

*Ca a changé....parce que, c'est moi, là, qui ait pété le plomb...parce que, tant que j'étais toute seule, que je faisais ma vie, ça ne me gênait pas, il faisait ce qu'il voulait, ça ne me gênait pas....Par contre, quand j'ai eu ma fille et que moi, j'ai continué, que j'ai repris à travailler, qu'elle s'est retrouvée à la crèche et que moi j'avais ce roulement... au bout de 2 ans et demi, je crois, j'ai craqué.....là, j'ai dit : non, moi j'arrête, c'est fini, je ne peux plus, je vais finir chez les fadas, c'est bon, on arrête...Donc là, du coup, il a demandé..... Je lui ai dit : écoute, moi c'est simple, j'arrête, j'arrête tout, je ne peux plus, je ne vais pas y arriver, je vais finir chez les givrés, alors il faut qu'on trouve une solution....et la solution ça a été qu'il a dit : bon, ben, je vais arrêter le boulot.... bon, je l'ai peut-être un petit peu poussé, mais j'ai trouvé que psychologiquement, il était bien mieux en étant au dépôt qu'en étant chauffeur, qu'il avait beaucoup moins de stress, qu'il était beaucoup plus calme, que ça lui faisait beaucoup de mal de conduire sans arrêt. (Laure)*

Sans aller jusqu'à des décisions aussi spectaculaires, la mise à contribution des conjoint aux tâches domestiques semble dans l'ensemble plus forte ici que dans d'autres milieux socioprofessionnels<sup>80</sup>, ces infirmières pouvant ici appuyer leurs négociations quotidiennes sur leurs atouts objectifs : niveau de formation, attachement à leur profession et à leur statut, niveau de rémunération.

« Faire avec » ou « s'arranger » avec des horaires contraignants en jouant personnellement de toutes les ressources présentes dans le temps court de l'univers professionnel et familial est donc l'une des grandes dimensions des compétences de nos « jongleuses ». Mais elle n'est guère séparable du soutien offert par les perspectives d'amélioration inscrites dans les carrières professionnelles possibles et probables.

---

<sup>80</sup> Sur ce point la prudence est de mise. On sait la distance qui sépare les déclarations générales sur la participation masculine aux tâches domestiques – « j'ai la chance d'avoir un mari qui m'aide bien » – de la réalité de cette participation. Quand on précise le questionnement réapparaît la spécialisation traditionnelle des fonctions – le conjoint s'occupe essentiellement de la finition ou de l'entretien du logement, du jardin – et plusieurs des interviewées font part de leur renoncement progressif à obtenir davantage.

#### 2-5-4 Le temps du devenir, soutien du temps du présent

Dans le rapport subjectif que chacun entretient avec son présent, deux opérations se mêlent : identifier les possibles, travailler à la réalisation des attentes. Le sens du travail, celui de l'ensemble des contraintes et des ressources qu'il signifie, et donc le sens du temps présent, se jouent aussi dans le temps du devenir.

Les infirmières forment un groupe professionnel dans lequel les carrières sont de plus en plus continues<sup>81</sup>, le développement du travail à temps partiel, plus « choisi » qu'ailleurs, jouant probablement un rôle favorisant cette évolution : il offre une alternative à la pure et simple interruption d'activité. Si les flux promotionnels vers les fonctions de cadre demeurent objectivement limités, l'espace global des mobilités professionnelles, incluant toutes les mobilités horizontales, est objectivement et subjectivement nettement plus étendu. En début de cursus professionnel l'enjeu pour les débutantes est d'abord de « faire leurs preuves » et de construire leur professionnalité de technicienne du soin, et/ou d'évoluer vers les activités de soin à forte composante relationnelle qu'elles privilégient, quand il n'est pas de s'insérer dans un statut stable et dans un poste fixe<sup>82</sup>. Puis, au fil de la carrière, avec l'arrivée des enfants et les débuts de l'usure professionnelle, cet enjeu évolue : la dimension « qualité des horaires » de la situation de travail prend une place croissante dans les préoccupations, les projets et les pratiques de mobilité.

*Moi, là, je n'ai pas le choix...je n'ai pas de choix, je veux dire : j'arrive, je ne suis pas installée, et je ne suis pas dans la position de pouvoir choisir comment je veux travailler sur l'hôpital : on me propose un poste, je suis déjà bien contente d'être recrutée...Après, ça viendra...ça viendra, mais, du plein temps pendant des années et des années, c'est pour moi inenvisageable....des sacrifices.....avec les horaires décalés et les sacrifices de la vie de famille. (Laurence)*

L'espace des possibles professionnels paraît assez étendu dans les représentations des débutantes.

*Moi, je sais que dans ce milieu il y a tellement de possibilités, bon, il y a d'autres choses qui me plairont...moi je suis sûre que....donc, l'enseignement, c'est quelque chose qui me plaira beaucoup ; le libéral, mais dans la forme HAD (hospitalisation à domicile) ça me plairait beaucoup...bon, voilà....pourquoi pas infirmière en entreprise ou infirmière scolaire. (Michèle)*

*Après, il y a toutes les structures d'accueil ; vous voyez beaucoup d'infirmières « âgées » entre guillemets dans les maisons de retraite, dans des structures...voilà, les foyers de vie...les entreprises aussi...mais bon, il est impossible d'être...ou les nuits : la moyenne d'âge des infirmières de nuit est beaucoup plus élevée que les infirmières de jour. (Laurence)*

L'espace des probables est nettement plus restreint, si on examine comment se distribue, globalement et selon l'âge, la population des infirmières entre les divers types.

---

<sup>81</sup> Ce n'est pas un phénomène universel, puisqu'en Belgique les carrières des infirmières sont de plus en plus courtes (Beauchesne et de Troyer, 98).

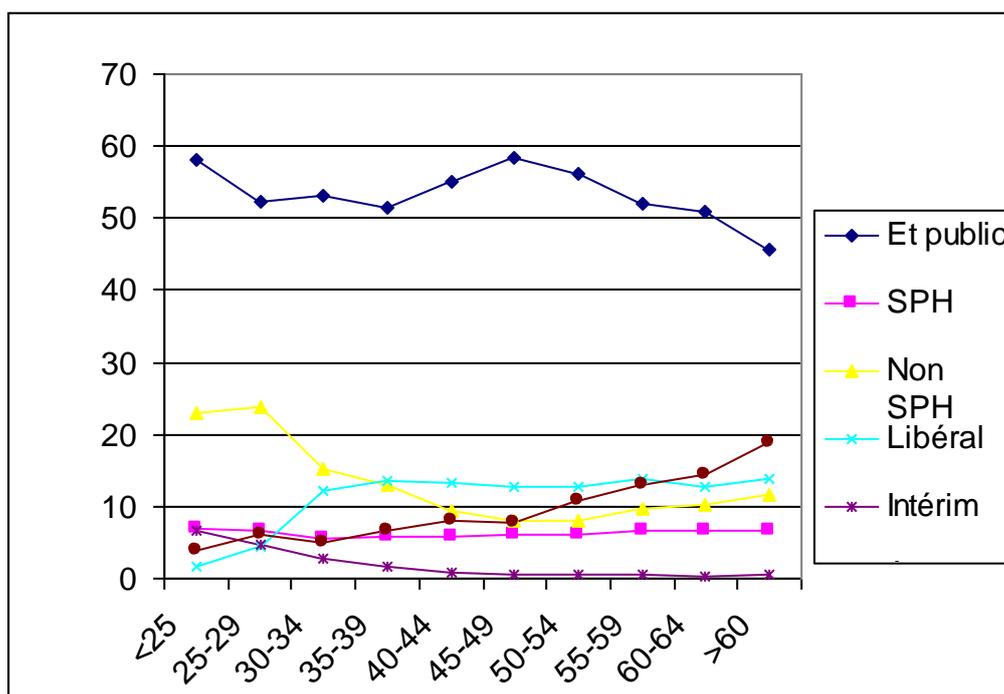
<sup>82</sup> Plusieurs de nos interlocutrices, faisant part de leurs difficultés d'accès à un emploi de titulaire dans cet hôpital très demandé – il possède un stock d'une centaine de candidates infirmières au moment de l'enquête –, ayant parfois exercé comme intérimaire dans le secteur privé, et/ou ayant travaillé dans le « pool de suppléance » en tant que contractuelle puis stagiaire de la fonction publique, protestent avec véhémence contre l'image médiatique de la « pénurie d'infirmières ».

A tout âge l'emploi dans la fonction publique hospitalière reste majoritaire (Graphe 1).<sup>83</sup> C'est donc avant tout en son sein que se joue la mobilité professionnelle et les changements de régime horaire. Toutefois, examinée de près, la structure d'âge des infirmières exerçant certains types d'activité est significative (Graphe 2) : dans l'intérim, et dans une moindre mesure dans les établissements privés ne relevant pas du service public elles sont nettement plus jeunes que la moyenne ; les infirmières libérales sont un peu plus âgées ; les infirmières scolaires et celles qui travaillent dans les établissements pour personnes âgées ou handicapées sont nettement plus âgées. Ainsi, à partir de 45 ans, avec une accélération à partir de 55 ans, on observe non seulement un mouvement important d'interruption d'activité, mais également un certain recul du poids relatif de l'hôpital au profit d'autres lieux d'exercice professionnel, nettement plus souvent associé à des horaires de journée : exercice libéral, en milieu scolaire, en établissement pour personne âgée ou handicapée.

---

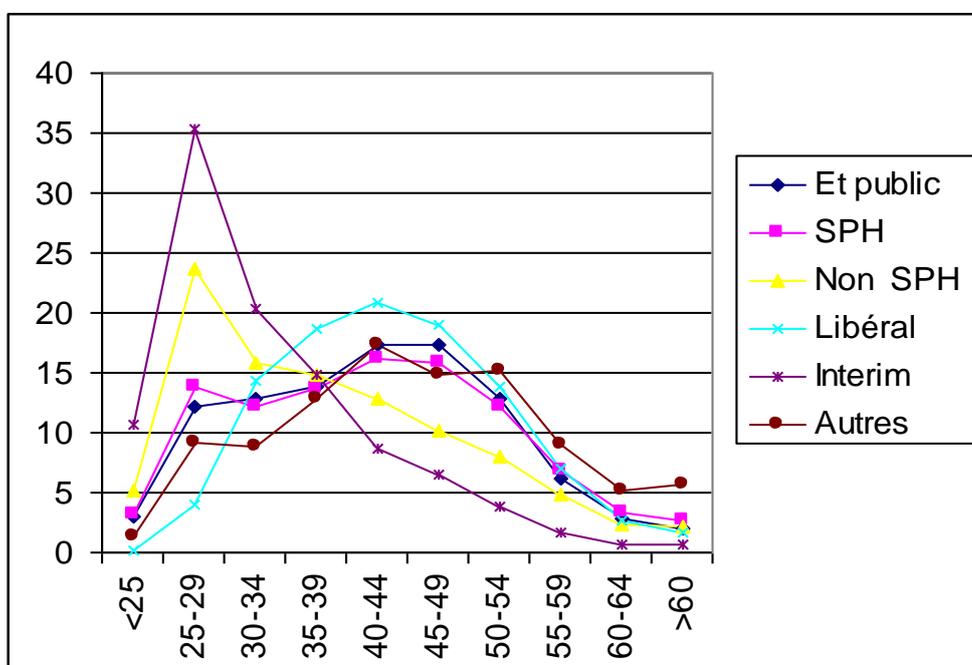
<sup>83</sup> Les résultats de l'enquête longitudinale de F. Lert et al. (1993 ; 1998) signalée plus haut, vont dans ce sens : les interruptions d'activité sont peu nombreuses, et les départs vers d'autres lieux d'exercice très minoritaires (de 1980 à 1990, moins de 10%).

**Graph 1 : répartition des infirmières par type d'emploi selon l'âge**



(Source : DREES, 2002.) En ordonnées : % de chaque type d'employeur dans la classe d'âge. « SPH », établissements privés relevant du service public hospitalier ; « Non SPH » : autres établissements privés; en abscisses : classes d'âge.

**Graph 2 : répartition des infirmières par âge selon le type d'emploi**



(Source : id.) En ordonnées, % de chaque classe d'âge par type d'employeur ; en abscisses, classes d'âge.

Dans l'hôpital lui-même, qui reste donc de loin le principal employeur au cours du cycle de vie des infirmières, les possibilités d'aménagement horaire ne sont pas négligeables. Tout se passe comme si, dans les hôpitaux, l'ancienneté était un critère central dans les pratiques d'affectation aux horaires de travail, " les jeunes diplômées sont affectées aux postes qui génèrent le plus d'irrégularité, de plannings tardifs et remis en question, de distorsion dans l'alternance travail-repos et d'insatisfaction (Lert et al., 1993, p. 26)<sup>84</sup>. Le passage à temps partiel fait partie de ces possibilités d'aménagement. Le passage en horaires de nuit est également cité comme perspective. Mais c'est surtout une évolution vers un horaire de journée avec « repos fixes » qui est espérée. Ces postes de travail sont généralement jugés moins intéressants du point de vue de l'activité. Mais l'usure au travail est telle que la plupart ne s'imaginent pas continuer à travailler selon les rythmes dominants au-delà de 40-45 ans, les infirmières anciennes qui travaillent encore « au pied du malade » jouant un peu le rôle de modèle repoussoir.

*Je vous avouerai, on le voit très souvent, des infirmières qui sont proches de la retraite, qui ont fait du service toute leur vie, elles sont usées, le boulot, elles le font plus ou moins bien. (Danielle)*

Le modèle idéal d'évolution de carrière cité par plusieurs d'entre elles c'est alors le passage vers une fonction de cadre formatrice, fonction perçue à la fois comme moins pénible et aussi intéressante que le soin, et surtout associée à des horaires de jour<sup>85</sup>. Elles la distinguent soigneusement de celle de cadre surveillante, jugée ici assez négativement, absorbées qu'elles sont par des tâches administratives et soumises à l'emprise de la hiérarchie hospitalière.

*La seule chose qui pourrait peut-être m'intéresser, mais, et encore, je crois que j'y ai pensé une ou deux fois, c'est d'être cadre pour être enseignante en IFSI....cadre pour être cadre ? non, dans un service, vu l'intérêt du travail ici ... à M., les cadres avaient un rôle totalement différent et là oui, ça valait le coup, c'était très intéressant, mais ici, pas du tout : elles n'ont aucune marge de manœuvre, il y a le poids la hiérarchie qui pèse. (Brigitte)*

*Je veux faire l'Ecole de cadre... c'est sûr je la ferais.. ce n'est pas pour faire cadre, c'est pour faire monitrice à l'Ecole d'infirmière... je ne me verrais pas surveillante, j'ai pas du tout l'âme d'une surveillante. Il faut 5 ans, déjà je ne les ai pas (...) il y a plus de congés, je crois qu'il y avait 10 semaines quand j'étais élève. (Katia)*

*Non, cadre, je ne peux pas, je ne peux pas faire ça, c'est pas possible...Alors, il y avait, qui me plaisait aussi, c'était d'envisager formatrice. (Laure)*

*Moi mon plan de carrière, c'est de faire l'école des cadres.... c'est clair....pourquoi pas l'école de puériculture....et en tous cas, l'école des cadres, ça c'est sûr...mais bon, l'école des cadres, c'est pour moi pour être formatrice en école d'infirmière...(Danielle).*

Mais les places de cadre formatrice sont rares, peu nombreuses sont celles qui y parviendront. En attendant et à plus court terme, elles n'hésitent pas à demander une mutation vers un autre service, ces demandes mêlant des motivations relevant des

---

<sup>84</sup> Cette longitudinale met en évidence, dans la cohorte exerçant à l'hôpital en 1980, 1985, 1990 la désaffection continue pour l'horaire "de nuit alternant" (qui passe de 48% à 17%), et la progression de tous les autres types d'horaires : "jour fixe" (20%, 35%), "jour alternant" (21%, 32%), et même nuit fixe (11%, 13%) : "L'essentiel de l'amélioration des perceptions relatives au temps de travail tient à l'affectation à des groupes fixes" (1993, p. 20).

<sup>85</sup> Le passage du concours de cadre infirmier est possible après 5 ans d'ancienneté professionnelle.

logiques de formation ou de renouvellement professionnels, d'allègement de la charge de travail et d'amélioration des horaires<sup>86</sup>.

*Dans l'avenir je voudrais essayer de souffler, de faire un poste plus allégé...ou alors...mais une autre spécialité... je ne sais pas si ça me conviendrait non plus parce que, je veux dire, je ne me vois pas être dans un service très calme, où rien ne se passe... une autre spécialité, n'importe quoi...un autre service trop tranquille...je ne me vois pas trop trop tranquille moi non plus, je veux dire : entre les deux. (Patricia)*

Les espoirs d'amélioration de leurs horaires, soutenus par des perspectives d'évolution de carrière qui sont celles d'une profession à statut, viennent ainsi se combiner à l'investissement dans le travail et aux marges de jeu quotidiennes avec leurs contraintes temporelles pour les aider à déployer leurs compétences de jongleuses.

On terminera en se demandant comment elles vivent les transformations toutes récentes de la régulation instituée de leur temps de travail : que signifie concrètement les « 35 heures » pour elles ?

### **2-5-5 Un « temps vécu » loin du « temps institué » comme du « temps représenté » ?**

Le « temps institué » dans le monde de l'hôpital se caractérise de longue date par son opacité et son éclatement : une grande diversité de règles, de dérogations, de coutumes et d'arrangements régulent la durée et les horaires de travail, d'un groupe professionnel à un autre, et au sein d'un même groupe comme les infirmières, d'un service ou d'un régime horaire à un autre. Les conditions de mise en place des « 35 heures » ne semblent pas avoir modifié substantiellement cette situation. Ce qui continue de faire référence dans le monde vécu des infirmières ce n'est pas une règle universelle, mais le maquis de ces coutumes et pratiques auxquelles leur expérience professionnelle leur a donné plus ou moins accès<sup>87</sup>. Leur position est, dans l'ensemble, assez critique à l'égard de la manière dont est appliquée la réduction du temps de travail. Et si elles se sentent « mal représentées » par les syndicats c'est moins au plan des grands objectifs revendicatifs de la plupart d'entre eux que d'une manière plus diffuse qu'il convient d'élucider : le fait que l'expérience temporelle féminine étudiée plus haut se retrouve mal dans l'approche syndicale dominante est une piste à explorer.

En 1998, la mission « ROCHE » désignée par le gouvernement de la gauche afin de préparer l'application des « 35 heures » à la fonction publique met en lumière le caractère « inadapté » et « incomplet » du cadre juridique de l'organisation du travail dans les hôpitaux, en même temps qu'elle révèle la disparité des pratiques dans la « mise en œuvre de la réglementation ». Parmi ses principales recommandations : la mise en place « au plan national d'un cadre de référence fixant sans ambiguïté les règles s'appliquant à tous » ; « l'élaboration d'outils communs de mesure du temps de travail » ; « lier le passage aux 35 heures à une véritable réflexion organisationnelle » ; « tout en

---

<sup>86</sup> Au sein de l'ensemble du personnel titulaire la mobilité entre services n'est pas négligeable : 189 personnes (dont 158 soignants) ont changé de service en 2001. L'Infirmière générale enregistre les demandes de mobilité interne et les conserve un à deux ans. Pour les infirmières, les postes libérés sont prioritairement affectés à des nouvelles venues dans l'Etablissement, puis, au terme de quelques mois, aux infirmières en place qui ont exprimé une demande de mobilité. Prochainement l'ensemble des postes libérés sera rendu public deux fois par an via l'Intranet. Sur la cinquantaine de demandes de mutations d'infirmières enregistrées en 2002, une dizaine expriment le souhait de travailler au « plateau technique » du service de cardiologie, dans lequel les horaires sont de jour.

<sup>87</sup> Par exemple pour celles qui ont connu un autre centre hospitalier.

laissant une réelle autonomie au niveau local, ne plus accepter, sous couvert de maintien des pratiques acquises, des inégalités trop flagrantes », tout en remarquant que « l'application des textes n'est pas toujours évidente ». Sont cités sur ce dernier point, à propos des horaires de nuit, les plages de 12 heures ou la pratique de cumul des « récupérations ».

Suite à de multiples consultations au cours de l'année 2001, les décrets d'application d'un protocole d'accord entre le ministère et une partie des syndicats sont publiés et la réduction du temps de travail commence à s'appliquer dans les établissements, la plupart d'entre eux passant des accords, généralement minoritaires également. C'est le cas dans l'établissement étudié, dans lequel les dispositions adoptées s'inspirent étroitement des textes nationaux – avec une nuance significative concernant le sort différent fait aux équipes soignantes de jour et de nuit – de même que les positions exprimées par les organisations non signataires forment une transposition assez directe de leurs positions nationales (cf. plus haut).

Compte tenu des contraintes temporelles vécues par les infirmières, on comprend que la perspective de la RTT ait suscité de fortes attentes. Leur déception suite à leur première expérience, certes toute récente, de mise en place des « 35 heures » est à la hauteur de ces attentes. Elles tiennent en effet dans l'ensemble un discours sévère à ce propos, même si quelques unes ont une évaluation plus nuancée. Selon elles, la réduction quotidienne est en grande partie un leurre ; leur aspiration est à une réduction sous forme de journées de RTT, journées garanties<sup>88</sup>, choisies et cumulables ; la journée de travail est plus dense ; elles ont le sentiment que leurs attentes, y compris lorsqu'elles ont été consultées, n'ont pas été prises en compte.

*Et puis alors les 20' par jour, on les ressent mal, quoi..... quand il faut se dépêcher à faire la visite...alors on est là en train de se dire : bon, ben voilà, encore une fois on a dépassé.(Laurence)*

*Les 20', c'est totalement bidon...aucun intérêt... parce que la plupart du temps on part sensiblement à la même heure et même si on nous enlève 10' un quart d'heure, il n'y a aucun bénéfice, on n'a aucune bénéfice. (Brigitte)*

*Il y a eu des questionnaires de passés, donc j'ai répondu à mes questionnaires... **Avez-vous eu l'impression qu'on en a tenu compte ?** ...Non, pas spécialement, je trouve qu'il y a eu des arrangements un peu farfelus...en fait, toujours pareil, des choses qui arrangeaient plus la direction que faciliter la vie des travailleurs... **Par exemple ?** ...l'histoire des 20' par jour....ça m'apporte rien, moi, 20' de plus, surtout que je fais toujours des heures supplémentaires (...) **Les 20' , tout le monde est du même avis chez les salariés de l'hôpital ?** ...oui...je ne vois pas ce que ça nous apporte : nous, ce qu'on aurait aimé....moi, j'étais à 80%, donc déjà j'ai un repos de plus par semaine, mais j'aurais bien aimé encore un de plus par mois, quoi...**Et les jours de Rtt, vous les voyez ?** ...ben si, on essaye d'en mettre un par mois...si, donc on les voit quand même... si, quand même... on attend de voir, parce que un jour par mois ça ne nous donne pas toute les Rtt de l'année ; donc j'attends de voir ce qu'on va faire un peu de ces Rtt restantes l'histoire du compte épargne temps. (Raoule)*

*Les journées sont un peu plus courtes de 20', mais elles sont toujours aussi longues, en fait, parce que la finalité a fait qu'on est souvent plus à l'heure d'avant qu'à l'heure de maintenant.....et les jours de Rtt en plus sont casés là où je n'en ai absolument pas besoin*

---

<sup>88</sup> Les craintes exprimées à ce sujet au milieu de l'année 2002 semblent avoir été excessives dans l'établissement enquêté : un bilan réalisé fin 2002 montre que 90% des journées RTT auront été effectives en fin d'année.

*et rien à faire...un jour, sur 28 jours....mais bon... Vous n'avez pas du tout la possibilité de jouer sur ce jour ? ...alors si, je pourrais, je le vois, je les vois les filles : ha mais moi, là où elle me l'a mis, ça ne m'intéresse pas, il faut que j'aie la voir pour changer....j'ai autre chose à faire. (Laure)*

*Donc trois jours de Rtt, qui sont tombés quand ? on vous les impose ? non, pas vraiment, non, non, si le jour où vous l'impose ça ne vous intéresse pas, vous pouvez quand même le modifier : non, ce jour là ne m'intéresse pas, je préférerais prendre ce jour là...bien sûr, en choisissant un jour où on n'est pas déjà en pénurie de personnel...non, on peut les modifier, on nous met sur le planning le repos supplémentaire 35 heures, mais s'il ne nous arrange pas, on peut lui dire : ha ben non, plutôt que là, je le préfère là, et s'il n'y a pas de problème de personnel ce jour là, ça ne crée aucun souci. (Brigitte)*

*Nous, on a l'impression, vu qu'on nous a quand même enlevé 20' par jour, qu'on court un petit peu plus.....enfin, je ne pense pas qu'on court plus, mais on est moins présentes auprès du patient...déjà, on ne l'était pas beaucoup, mais on l'est encore moins (Raoule)*

*Là, sur le côté relève, je trouve que depuis qu'on est passés aux 35 heures, on a diminué le temps de relève du matin/soir ; et je trouve qu'il y beaucoup de choses dont on parlait auparavant qu'on ne parle plus. (Pricilia)*

Presque toutes incriminent le manque d'embauches compensatrices, quand elles ne mettent pas en cause l'insuffisance de postes avant même les « 35 heures ». Certaines soulignent qu'aucune étude des besoins en nouveaux postes par service n'a été conduite. Enfin, quelques unes tiennent un discours critique de portée plus générale sur la RTT, comme se révélant répondre aux besoins des employeurs plus que des salariés ou comme contribuant à la dévalorisation du travail dans la société.

Nos interlocutrices sont donc critiques sur les conditions de la mise en place locale des « 35 heures », rejoignant ainsi de premiers bilans officiels. Elles ont le sentiment d'avoir été pas ou peu consultées, et que la direction de l'hôpital a finalement décidé seule des modalités, après avoir fait circuler de multiples versions possibles, ce qui aurait contribué à obscurcir le projet. Mais si ces critiques rejoignent *a priori* les positions des organisations syndicales majoritaires, qui ont choisi de ne pas signer le protocole national ni l'accord local, elles se sentent globalement assez distantes de l'ensemble des syndicats, et se sentent peu représentées par eux.

La plupart des infirmières rencontrées sont distantes du syndicalisme et de l'action collective, et se sentent mal représentées par les organisations syndicales locales<sup>89</sup>. Elles ne savent d'ailleurs guère quelles sont celles qui ont signé ou pas les accords locaux et nationaux. Mais plusieurs déplorent les divisions entre syndicats et au sein du personnel, de même que le faible rôle des infirmières dans des directions syndicales animées localement par des membres des services techniques et administratifs. En même temps elles apparaissent plutôt compréhensives à l'égard des syndicats. Car elles font souvent une analyse des raisons qui les conduisent à rester elles-mêmes en marge de l'activité revendicative. Elles mettent en cause l'insuffisance en personnel et les contraintes de continuité de service qui leur interdisent pratiquement, et même réglementairement, de faire grève (position de « réquisitionnées »). Ici plusieurs mettent en relation leur propre expérience de la RTT et celle de leur conjoint, travaillant dans de grandes entreprises où la grève est plus facile et où les accords « 35 heures » leur paraissent plus positifs. Elles avancent également l'expérience de la responsabilité de la prise en charge des enfants et donc d'une « seconde journée » de travail qui limite le temps disponible pour participer à

---

<sup>89</sup> Une seule des treize interviewées est syndiquée.

des actions en dehors du travail. Mais se dégage parfois une image négative des responsables des syndicats, perçus comme trop « violents », pas trop « futés », développant une approche trop généraliste et pas assez professionnelle des problèmes. Toutes les conditions qui ont donné naissance à la « coordination » infirmière de la fin des années 1980 paraissent être toujours réunies.

*C'est les syndicats entre eux qui ne se sont pas assez concertés, parce qu'à ce qu'il paraît, il y aurait un syndicat qui aurait signé les accords, et en plus c'est pas le syndicat majoritaire...mais bon, on ne sait rien... (Patricia)*

*Il y a eu des moments de grève où, d'ailleurs je suis allée, où j'ai pris la parole, j'ai exprimé...si, si, quand même...ce que j'ai trouvé aussi dommage ici, c'est qu'il y avait des mouvements de grève, mais que les actions elles n'étaient pas du tout communes et concertées, donc forcément ça ne tenait pas la route, parce que s'il n'y a qu'un service qui fait quelque chose, ça ne va pas tenir longtemps...quand on fait grève, soit on a un mode d'action commun et collectif, soit ça ne tient pas la route. (Raoule)*

*L'idéal, ça serait que ce soit à peu près tout le monde pareil ; le problème aujourd'hui, c'est que tous les services ne sont pas dotés de la même façon en personnels...Pourquoi ?, parce qu'il y en a qui ne bougent pas, non plus... moi je trouve qu'on n'est pas si bien représentées que ça à l'hôpital... ça veut dire : qui dit grève, dit suivi des grèves ; qui dit suivi des grèves dit liberté pour pouvoir les suivre ; qui dit mouvement et tout ça, dit, et bien en dehors de son boulot quand on ne peut pas y aller pendant son boulot, ça veut dire faire des heures en plus, aller manifester à des tas d'endroits...c'est impossible...parce que vous avez des enfants qui vous attendent à l'école ; le mercredi vous ne pouvez pas y aller parce que vous les avez, enfin...voilà pourquoi ça se casse la gueule...parce que, on ne peut pas : on est femmes d'abord, infirmières après, et puis après on est le.....Donc, les seules formes d'action c'est sur place, avec le temps qui nous est imparti pour ça. (Laurence)*

*Je pense que sur l'hôpital, il y en a qui sont un petit peu trop violents à mon sens, et puis d'autres qui ne sont pas du tout de mon bord politique. (Raymonde)*

*Je ne me syndiquerai pas, parce qu'en fait on est mal représentées, il y a très peu d'infirmières, il y a beaucoup plus de gens en fait qui sont de l'atelier, ou ...du garage, enfin des gens qui n'ont pas la même pratique que moi, non ça fait vraiment « gros bourrin » et tout, et puis ils en n'ont rien à faire : j'ai une collègue qui a demandé son 80 % avec moi, c'était vachement plus sérieux, elle était malade, elle avait la sclérose en plaques, elle l'a appris, on lui refusait aussi son 80% à elle, on l'avait demandé ensemble pour faciliter, parce qu'on met un 50% pour nous remplacer, et elle était syndiquée, et ils ont rien fait pour elle, donc ça m'a pas donné du tout envie de me syndiquer. (Katia)*

*Les syndicats, avec leurs moyens, je pense qu'ils ont fait ce qu'ils ont pu ; nous on a suivi comme on a pu aussi...mais on a assez peu de latitude nous, pour faire grève, sachant qu'on est toujours réquisitionnées....ça s'est pas trop senti, puisqu'on est réquisitionnées...c'est pas comme quand on travaille dans une usine, s'ils ne veulent pas travailler, ils ferment l'usine, c'est pas possible, donc il y a réquisition, donc le service marche quand même, même les jours de grève....donc c'est très très peu senti au niveau de la direction quand on fait grève, très peu.....on n'a pas beaucoup de poids par le biais de la grève. (Brigitte)*

On le voit, les critiques explicites formulées par ces infirmières à l'encontre des syndicats sont sans surprise, rejoignant le palmarès récurrent des reproches enregistrés par les sondages auprès des salariés : inefficacité, divisions, politisation. Mais s'y ajoute

l'expression - il est vrai que les chercheurs abordaient ce thème dans tous les entretiens – du sentiment de ne pas être vraiment « représentée en tant qu'infirmière ».

Ce sentiment renvoie certainement au décalage objectif entre la composition socioprofessionnelle et de sexe des équipes syndicales et le groupe des infirmières<sup>90</sup>. Il renvoie également sans doute à la position plus large, ambiguë – le « malaise » –, de ce groupe, en difficulté pour avancer une définition positive et spécifique de ses compétences dans la division du travail et les rapports de pouvoir à l'hôpital, entre aides soignantes et médecins (Loriol, 2000). Mais s'agissant ici d'une enquête centrée sur leur expérience temporelle dans un contexte où ce thème est au centre de l'espace public du conflit et des négociations dans l'univers professionnel on peut avancer une piste explicative complémentaire : un décalage dans l'approche généraliste et en partie abstraite de la RTT portée par les syndicats, et une expérience marquée par l'individualisation des besoins d'allègement des contraintes temporelles ; ce décalage ayant à voir avec le clivage de sexe opposant approche masculine et approche féminine des enjeux temporels. Des dirigeantes syndicales appréhendent d'ailleurs, à leur manière, cette difficulté (encadré).

### « Temps masculin rigide », « temps féminin souple »

« Je crois qu'on a une réelle difficulté, c'est que je pense...je crois que les hommes et les femmes ont un rapport au temps différent. Les femmes étant peut-être davantage dans la quotidienneté. Bon c'est clair que tout le monde s'en fout. C'est des questions qu'on se pose pas (...) il y a là une difficulté du fait que les femmes sont très demandeuses – dans les hôpitaux – je crois, à moins que ça ait beaucoup changé, de souplesse, et pour caricaturer, les hommes qui négocient sont très demandeurs de rigidité, donc ça peut pas aller. Dans les négociations on avait l'impression qu'il fallait tout écrire pile poil, y compris à la limite comment il fallait que les gens s'organisent dans la journée, ce qui évidemment est totalement impossible et ce qui fait que localement il y a des tas de dérogations inévitablement, alors qu'on sait très bien, et toutes les enquêtes le montrent, les femmes souhaiteraient davantage de souplesse, c'est à dire pouvoir peut-être davantage organiser leur temps sur semaine, la quatorzaine... une souplesse maîtrisée par elles-mêmes ». (Dirigeante CFDT)

« Le « tous ensemble » à l'hôpital c'est un slogan. Et à mon avis c'est une des difficultés pour la RTT, qui s'applique pour tous en même temps, or c'est un faux « tous ensemble », car chacun voit un peu par rapport à sa situation personnelle et on a beaucoup de mal à faire converger l'ensemble. Il faut avoir des réponses diversifiées, à des services diversifiés avec des contraintes différentes et des aspirations différentes, et ça on sait pas faire. On sait négocier pour tout le monde pareil, on ne sait pas négocier dans la diversité. Un « mot d'ordre unificateur » ? Il est forcément général, donc il est pas très parlant. A la limite, un mot d'ordre majoritaire, mais pas partagé par tout le monde, était de dire « on veut un jour de plus tous les 15 jours » ou « une demi-journée toutes les semaines », sauf que face à situation de l'emploi, face aux difficultés, personne n'y croît trop ». (Dirigeante UFMICT-CGT).

On peut commencer par constater que la mise en place des « 35 heures » dans cet hôpital comme ailleurs, n'intervient pas sur une population homogène du point de vue de son vécu, de sa trajectoire et de ses priorités temporelles, et qu'elle se décline de manière très diversifiée, au sein même des infirmières. Si diversifiée que pour certaines, celles qui travaillent la nuit, elle signifie même une augmentation, plutôt bien acceptée d'ailleurs, de la durée quotidienne de travail, en échange d'un nombre annuel de journées de travail plus nettement diminué. Et si l'on se rapproche davantage encore des « cas » individuels,

<sup>90</sup> Même si aucune n'avance explicitement la composition de sexe, majoritairement masculine, ou professionnelle, où les non soignants sont sur-représentés, des directions syndicales locales.

telle infirmière avait déjà connu les « 35 heures » dans un établissement du secteur privé non lucratif ; telle autre est passée au moment même de la mise en place de la RTT d'un temps partiel de 50% à un temps plein ; telle autre enfin attache une importance cruciale à la possibilité d'être disponible le mercredi avec son enfant, et les « 35 heures » ne lui ont « rien apporté » de ce point de vue. Cet émiettement des implications individuelles concrètes des « 35 heures » participe de l'absence de sens collectif et progressiste des « 35 heures ».

Mais ce qui vient d'être noté n'a, *a priori*, rien de spécifique à l'Hôpital, ni au salariat féminin. On peut aller un peu plus loin en prenant cette fois la mesure du décalage entre certaines des aspirations temporelles enregistrées par notre enquête et le point de vue syndical traditionnel. On en retiendra deux points : l'attachement à des arrangements temporels situés aux marges ou à l'écart de la réglementation ; l'enjeu du temps partiel.

### **Conclusion de la seconde partie : à propos des décalages entre "temps vécu" et "temps représenté"**

On a pris la mesure, dans cette enquête comme dans d'autres, de l'importance des compromis ou arrangements qui traduisent un certain type d'échange social autour du temps de travail, dont des accords de RTT ont donné de multiples illustrations dans de multiples autres secteurs que celui de la santé. Dans cet échange des prestations quotidiennes plus longues et/ou plus denses (10 heures, voire 12 heures ; la « bascule » du « soir » au « matin » évoquée plus haut...) sont acceptées ou même revendiquées, au nom du bénéfice de coupures plus longues (de type cumul de jours de repos)<sup>91</sup>.

On a pris la mesure également de la place tout à fait centrale de l'enjeu du passage à temps partiel dans l'expérience de ces infirmières, et la quasi absence de ce thème dans le débat public à l'hôpital lors de la mise en place de la RTT. On l'a vu, ces infirmières s'approprient très activement cette possibilité, qu'elles perçoivent d'autant plus comme un droit que ses conditions financières sont souvent avantageuses, pouvant même prendre la forme d'une diminution de la durée du travail sans diminution de ressources. C'est pour elles la principale solution, à portée de main, qui peut leur permettre de mieux « jongler » avec leurs temps et de tenir le coup. Améliorer les conditions collectives d'accès à cette forme d'aménagement du temps de travail, en particulier du point de vue de l'équité, et en limiter les implications négatives en termes de qualité de l'insertion dans les collectifs de travail et d'intérêt du travail pourrait être un domaine prioritaire de l'action syndicale. Plus largement la place importante qu'occupe dans les préoccupations et les projets professionnels de ces infirmières la possibilité de se rapprocher d'horaires de travail socialement « normaux » ne pourrait-elle pas susciter davantage de réflexions et d'actions de la part des acteurs sociaux, en matière de régulation de la mobilité interne ? Ces problèmes relèvent actuellement massivement de micro-arrangements tributaires de coutumes et/ou de rapports de forces locaux. Pour l'acteur syndical, faire progresser la nécessité de règles plus universelles, permettant par exemple un droit à ne pas effectuer plus de tant d'années en horaires atypiques permettrait sans doute de se rapprocher de l'expérience temporelle des infirmières. L'idée, déjà ancienne, qu'il faudrait pour ce dernier mieux prendre en compte les aspirations des nouvelles générations salariées et « garantir collectivement une possibilité de choix individuel » (Leuthold et Lichtenberger, 1981) est toujours d'actualité.

---

<sup>91</sup> Type d'échange social repéré de longue date dans les travaux sur le temps de travail par un pionnier comme W. Grossin (1969 ; 1974).

Chez ces infirmières hospitalières, savoir « jongler » avec ses temps et ceux d'autrui résulte d'un apprentissage indissociablement sexué et professionnel. Il est entretenu par une implication forte dans le travail, les possibilités d'arrangements et les perspectives de carrière. Ce sont ces compétences temporelles socialement construites qui permettent de tenir face à l'usure professionnelle au cours de carrières plus continues que par le passé. Pour autant, c'est un savoir mal reconnu, comme le sont toutes les compétences construites dans la sphère domestique et mobilisées dans la sphère professionnelle. L'une des dimensions clef de sa reconnaissance réside dans les capacités culturelles des acteurs collectifs à la prendre en compte.... Et à la travailler<sup>92</sup>.

---

<sup>92</sup> Si on peut interpréter la demande massive des salariés en faveur de journées supplémentaires de repos, plutôt que d'une réduction quotidienne de la durée du travail comme recherche d'une meilleure maîtrise de leurs temporalités, la vigilance s'impose sur l'importance des contreparties qu'ils sont prêts à concéder en échange, comme des prestations quotidiennes de 10 ou 12 heures, ou un alourdissement important de la charge de travail, ou la « bascule », évoquée plus haut, qui limite la coupure entre deux journées de travail à 9 heures.

### **III- LES CADRES DE LA BANQUE**

### 3-1 Le secteur d'activité bancaire

Le secteur bancaire a connu depuis une quinzaine d'années un ensemble de mutations profondes qui ont concerné l'ensemble des modes de régulation économiques et sociaux qui le caractérisent : au plan économique, avec un processus de déréglementation, de désintermédiation et de dérégulation, et la multiplication des restructurations financières ; au plan social, avec une modification du cadre conventionnel de régulation du travail et de l'emploi - nouvelle convention collective - et des évolutions marquées dans les activités, les compétences, la mobilité, le profil des salariés. La logique dominante est le passage d'un "fonctionnement bureaucratique, proche de celui des administrations publiques, à une organisation commerciale, tournée vers la rentabilité"<sup>93</sup>.

La première législation spécifiquement bancaire remonte aux années 40' : loi du 13 juin 1941 et loi du 2 décembre 1945 : elle réservait aux établissements autorisés la réceptions des dépôts à vue ou à court terme et fixait les grandes lignes de l'organisation et des pouvoirs des organes de réglementation et de contrôle. Mais le secteur s'en trouvait du même coup cloisonné : la loi ne s'appliquait qu'aux « banques inscrites » (futurs banques de l'Association Française des Banques (AFB), classées en 3 catégories : banques de dépôts, banques d'affaires, banques de crédits à moyen et long terme. A côté d'elles, les Caisses d'Épargne et les banques coopératives étaient soumises à une réglementation beaucoup moins contraignante.

La loi bancaire de 1984 posa le principe d'universalité tout en conservant exceptions et dérogations : par exemple, les services financiers de la Poste et les activités de la Caisse des Dépôts et Consignation n'étaient pas assujettis à la loi bancaire. La loi bancaire définit et réserve aux établissements de crédit les opérations de banque : réception des dépôts, distribution des crédits et gestion des moyens de paiement. En outre, elle prend en compte les différences statutaires entre établissements assujettis :

- les banques adhérentes AFB (Association Française des Banques), à compétence générale ;
- les établissements coopératifs, les Caisses d'Épargne et le Crédit Municipal, reconnus comme établissements bancaires à part entière, mais à compétences « théoriquement limitées » ;
- les sociétés financières et institutions financières spécialisées, vues comme distributeurs spécialisés de crédits mais dont la collecte de dépôts ne peut se faire « à titre habituel ».

La loi du 2 Juillet 1996, dite « de modernisation des activités financières » transpose en droit français la directive européenne du 10 mai 1993 et organise désormais les « services d'investissement » (gestion des comptes-titres, passage d'ordres, animation des marchés financiers), largement ouverts aux établissements de crédit, ces services peuvent également être assurés par une catégorie nouvelle de prestataires, les « entreprises d'investissement ».

La loi sur l'épargne et la sécurité financière de juin 1999 transforme le statut des caisses d'Épargne en établissement de crédit à caractère coopératif

Aujourd'hui, même si certaines distorsions perdurent, on peut dire qu'un certain déclouisonnement du système s'est opéré entre 4 grands types d'établissements :

---

<sup>93</sup> E. BRUN-HURTADO, "Les classifications d'emploi à l'épreuve des transformations organisationnelles du travail dans la banque", *Communication aux 9 èmes journées de sociologie du travail*, Paris, 27-28 novembre 2003.

- Les banques AFB (par exemple : Société générale, BNP-Paribas, le crédit Lyonnais, le Crédit commercial de France, etc..° : environ 380 banques, pour 220 000 salariés. Largement tournées vers les entreprises (51% de leurs crédits, contre 27% aux particuliers).
- Les banques Coopératives : Crédit agricole (premier groupe bancaire français), les banques Populaires (tournées traditionnellement vers les artisans et les petits commerçants, mais de plus en plus ouvertes sur les particuliers), le Crédit Mutuel (seul réseau autorisé à délivrer le Livret Bleu), les Caisses d'Épargne (tournées vers la collecte de l'épargne des ménages, les seules avec La Poste autorisées à distribuer le Livret A), le crédit Coopératif (ouvert sur l'économie sociale) et le Crédit Municipal (continuateur des Monts de piété, ayant le monopole de l'octroi des prêts sur gages).
- Les sociétés financières, qui sont des spécialistes en divers modes de financement : crédit-bail, affacturage, gestion des moyens de paiement : elles ne peuvent pas collecter de dépôts à vue. La Loi de 1999 a introduit en leur sein une nouvelle catégorie : les sociétés de crédit foncières.
- Les institutions financières spécialisées : établissements de crédit auxquels l'état a confié une mission permanente d'intérêt public.

L'organisation professionnelle du secteur va enregistrer cette évolution en 2001 : le 1<sup>er</sup> février, l'AFB donne naissance à la SFB (Société Française de Banque), nouvel organisme professionnel - la Fédération Bancaire Française (FBF) - commun aux banques commerciales et aux réseaux coopératifs et mutualistes. Toutefois l' AFB conserve la mission de syndicat patronal pour les banques commerciales et le Groupe des Banques Populaires ( soit le champ de la convention collective du 10/01/2000). Par contre les données statistiques concernant le secteur sont désormais recensées et publiées par la SFB, l'ancien champ propre de l'AFB correspondant au sous-secteur dit des Banques commerciales.

### Quelques indicateurs d'importance des différents réseaux en 1999

	Nbre d'établissements permanents		Nbre de guichets bancaires	
	Nbre	%	Nbre	%
Banques AFB	366	31,2	10 128	39,7
Dont : sous contrôle étranger				
-Pays espace éco européen	110	9,4		
-Pays tiers	71	6,0		
Banques Populaires	32	2,7	1 885	7,4
Caisses Epargne et Prévoyance	34	2,9	4 230	16,6
Crédit agricole	54	4,6	5 775	22,6
Crédit coopératif	11	0,9	182	0,7
Crédit Municipal	21	1,8	84	0,3
Crédit Mutuel	24	2,0	3 217	12,6
<b>Sous total : réseaux bancaires</b>	<b>542</b>	<b>46,2</b>	<b>25 501</b>	<b>100</b>
Sociétés financières et maisons de titres	607	51,7		
Institutions financières spécialisées	24	2,0		
<b>Total : établissements de crédit</b>	<b>1173</b>	<b>100</b>		
Dont : sous contrôle étranger				
-Pays espace éco européen	190			
-Pays tiers	117			

La recherche peut donc se limiter au « réseau bancaire », qui domine largement le secteur, avec 542 établissements employant 384 000 salariés (soit une moyenne de 708 salariés par établissement) en 1999. A noter que les sociétés financières et institutions financières spécialisées totalisent un plus grand nombre d'établissements mais de taille plus modeste en effectifs (125 salariés par établissement en moyenne).

## Parts de marchés en 1998

En %	Banques AFB	Crédit agricole	Banques populaires	Crédit mutuel	Caisses d'Epargne	La Poste	CDC
<b>CREDITS</b>							
<b>Sociétés</b>	42,9	9,5	4,1	1,6	1,9	0,0	16,8
Investissements	29,9	14,2	5,5	2,1	3,0	0,0	!
<b>Trésorerie</b>	77,7	6,9	4,4	1,1	1,0	0,0	3,1
<b>Particuliers</b>	30,8	18,7	5,0	8,0	9,5	1,4	2,0
Investissements	20,0	47,1	7,7	7,0	2,7	0,0	!
Trésorerie	39,8	11,0	5,1	8,1	5,0	0,0	0,0
Habitat	27,3	21,9	5,2	8,4	11,4	2,0	0,0
<b>EPARGNE DES MENAGES</b>							
<b>Dépôts a vue</b>	37,2	24,4	6,1	5,2	7,4	17,1	0,3
Placements à vue	16,5	15,7	3,3	8,8	33,9	21,5	-
Placements à terme	28,2	33,4	4,0	5,8	11,6	3,6	-
Epargne intermédiée	24,4	24,8	4,9	8,0	21,9	14,4	-
<b>EPARGNE DES SOCIETES</b>							
Dépôts à vue	51,3	14,3	8,1	2,1	1,2	2,5	16,4
Placement à terme	54,6	5,0	6,1	3,3	2,3	0,0	!

(Source : Banque de France)

### L'emploi dans les établissements de crédit

Les effectifs ont nettement baissé dans les banques AFB entre 1991 et 1999 alors qu'ils augmentaient assez fortement dans les banques mutualistes et coopératives : nombreux départs négociés et/ou aidés, et plans sociaux (départs aidés, temps partiel, création d'entreprises, préretraites)<sup>94</sup>.

	1994	1999	% 94 - 99
Banques AFB	235 900	222 300	-5,77
Banques Populaires	26 340	27 445	4,20
Caisses d'Epargne	35 671	36 177	1,42
Crédit Agricole	68 838	70 139	1,89
Crédit coopératif (et maritime mutuel)	1 985	2 459	23 88
Crédit Municipal	1 220	1 200	-1,64
Crédit Mutuel (et mutuel agricole et rural)	22 081	24 465	10 80
<b>Total réseaux bancaires</b>	<b>392 035</b>	<b>384 185</b>	<b>-2 00</b>
Sociétés financières	19 500	22 700	16,41
Institutions financières spécialisées	10 018	6 076	-39,35
<b>Total établissements de crédit</b>	<b>421 553</b>	<b>412 961</b>	<b>-2,04</b>

Source : Comité des établissements de crédit et des entreprises d'investissement

<sup>94</sup> La voie des préretraites (FNE), coûteuse pour les ASSEDIC, ayant été supprimée à la fin des années 1990, c'est un accord de branche dit de "Cessation d'Activité Anticipée des Travailleurs Salariés" (CATS) qui a été signé entre l'AFB et FO et la CFTC en janvier 2001 qui a pris le relais. Il prévoit la possibilité, jusque en 2006, de partir en préretraite à 58 ans avec 65% du salaire brut, avec des embauches compensatrices à hauteur d'1/3.

L'emploi dans les 3 plus grandes banques AFB aurait diminué de 7% entre 1991 et 1999 ; il aurait augmenté en revanche de 3% pour la même période dans les Banques Coopératives et les Caisses d'Epargne. Cette diminution des effectifs est liée notamment aux effets de l'informatisation des techniques de traitement de l'information, qui ont touché massivement les "back-office" et le personnel peu qualifié qui y travaille. Depuis l'an 2001 la décroissance de l'emploi est interrompue, le secteur retrouvant ses effectifs de 1994, même si ce redressement est encore loin de compenser les pertes pour le secteur des banques commerciales. Quant au secteur mutualiste et coopératif, il poursuit sa croissance, particulièrement dans les Banques Populaires, qui progressent de plus de 10%. On verra plus bas que cette croissance de l'emploi se fait un travers un flux de recrutement nouveau et significatif de jeunes.

	2 000	2 002
Banques commerciales	217 500	224 500
Banques Populaires	26 074	29 132
Caisses d'Epargne	36 421	37 585
Crédit Agricole	71 283	71 805
Crédit coopératif (et maritime mutuel)	2 524	2 724
Crédit Municipal	1 225	1 279
Crédit Mutuel (et mutuel agricole et rural)	25 426	227 440
<b>Total réseaux bancaires</b>	<b>380 453</b>	<b>394 465</b>
Sociétés financières	23 000	24 100
Institutions financières spécialisées	5 588	5 233
<b>Total établissements de crédit</b>	<b>409 041</b>	<b>98</b>

(Source : AFB)

### 3-2 Les cadres dans la dynamique de l'emploi bancaire

Selon les classifications, les cadres sont la catégorie la plus dynamique des salariés de la Banque : ils forment désormais presque le tiers de l'emploi - contre en moyenne 15% dans l'ensemble des activités -, alors que les salariés classés "employés" ont quasiment disparu, avant même que la nouvelle classification bancaire (2 000) enregistre ce phénomène en baptisant "techniciens" tous les non cadres.

#### Banques AFB : Structure des effectifs par catégorie

En pourcentages	1994	1999	% H - F
<b>Employés</b>	<b>9,3</b>	<b>3,0</b>	<b>100</b>
<i>Femmes</i>	6,5	2,1	70,0
<i>Hommes</i>	2,8	1,0	30,0
<b>Gradés</b>	<b>64,2</b>	<b>67,0</b>	<b>100</b>
<i>Femmes</i>	38,5	41,7	62,2
<i>Hommes</i>	25,7	25,2	37,8
<b>Cadres</b>	<b>26,5</b>	<b>30,0</b>	<b>100</b>
<i>Femmes</i>	7,0	9,0	30,0
<i>Hommes</i>	19,5	21,0	70,0
<b>(dont hors classe)</b>	<b>(2,8)</b>	<b>(2,8)</b>	<b>100</b>
<i>Femmes</i>	(0,3)	(0,3)	10,7
<i>Hommes</i>	(2,5)	(2,5)	89,3
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	
<i>Femmes</i>	51,9	52,8	
<i>Hommes</i>	48,1	47,2	

(Source : AFB)

#### Banques Commerciales : Structure des effectifs par catégorie

En pourcentages	2 000	2 002
<b>Techniciens</b>	<b>69</b>	<b>68,3</b>
<i>Femmes</i>	43,6	42,6
<i>Hommes</i>	25,4	23,8
<b>Cadres</b>	<b>31,0</b>	<b>33,6</b>
<i>Femmes</i>	9,7	11,0
<i>Hommes</i>	21,3	22,6
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<i>Femmes</i>	53,3	53,6
<i>Hommes</i>	46,7	46,4

(Source AFB)

Le double mouvement, d'élévation des qualifications et de féminisation, se poursuit. Devenues majoritaires dans l'ensemble des effectifs depuis les années 1980, les femmes représentent maintenant un cadre sur trois.

#### "Les familles professionnelles de la banque en mutation"

(cf. publication Ministère de l'Emploi)

Les "familles professionnelles" identifiées dans le secteur bancaire sont regroupées selon la distinction de leur lieu d'insertion dans le processus de traitement des flux financiers - "front-office", "middle-office", "back-office" . Elles sont les suivantes.

### **Banque de détail**

Front-office (FO-BD) : commerciaux au service de particuliers, professionnels, associations, collectivités, entreprises (collecte de l'épargne, gestion des moyens de paiement, crédit)

Middle-office (MO-BD) : personnels d'assistance administrative et commerciale des back-office en agence, en contact quotidien avec la population précédente

Back-office (BO-BD) : personnels des services centraux (gestion de moyens de paiement, prêts)

### **Banque de gros**

Front-office (FO-BG) ; commerciaux de banques commerciales, d'affaires, marchés, gestion d'actif, titres

Back-office (BO-BG) : personnels des back-office des banques commerciales, d'affaires, marchés, gestions d'actifs, titres

Informatique (INF)

Comptabilité centrale et contrôle de gestion (CCG)

Risques (RIS) : engagements, inspection, contrôle

Transversal (TRANS) : logistique, ressources humaines, communication, marketing, direction générale, organisation.

### **Mutations des familles professionnelles**

	Effectifs AFB fin 1996	Evolution des effectifs 1991 / 1996	Sexe	Temps partiel	Remarques
FO-BD	62 500	Stabilité/croissance	H. surtout	Très peu	1 personne sur 2 vient d'un emploi admin.
MO-BD	45 000	Forte décroissance	F. en majorité	20 à 25%	
BO-BD	15 000	Forte décroissance	F. plutôt	15%	75% de gradés
FO-BG	12 500	Forte croissance	H. uniquement	Néant	Surtout des cadres
BO-BG	12 500	Croissance	H. uniquement	10 à 15%	40% de cadres
INF	10 000	Croissance	H. plutôt	Peu	15 000 emplois (1/3 activité sous-traitée)
CCG	5 000	Décroissance	H. plutôt	5 à 10%	
RIS	7 500	Décroissance	H. plutôt	Néant	
TRANS	30 000	Décroissance	F. en majorité	10 à 15%	
TOTAL	200 000			m = 12,1%	

(Source : estimations CEP / enquêtes AFB)

### **L'augmentation de la part des emplois commerciaux**

C'est une des évolution majeure de l'emploi. Ils représentent 43,1% fin 99 (contre 41,8% fin 98) ; en revanche les emplois de traitement administratif et bancaire continuent à baisser (21,9% en 99, 23,9% en 98)

### **L'évolution des compétences**

Au "Back-office", les exigences nouvelles tendent à plus de polyvalence et de capacité d'adaptation à des systèmes complexes (dans la banque de détail) et au

développement de la maîtrise et de la conception des systèmes (ingénieurs et techniciens dans la banque de gros). Le "Middle-office" de la banque de détail est en fort recul au profit de fonctions commerciales. L'informatique prend peu à peu le terrain des emplois administratifs et comptables (logistique, comptabilité et contrôle). En informatique même, c'est la conception des systèmes et le pilotage de projets qui prennent le pas désormais sur l'analyse programmation. On assiste enfin au développement très fort de la banque par téléphone sur des plates formes où les profils rechercher sont triples : animateurs, généralistes (télé conseillers) et « spécialistes » (tels que fiscalistes).

### **Un faible turn over.**

La banque se caractérise traditionnellement par la stabilité de sa main-d'œuvre. Le taux d'embauche en 1999 n'est que de 7,2% ; il est très proche du taux de départ (7,6%). Toujours en 1999, sur 14 000 recrutements : 80% sont des jeunes de moins de 30 ans ; 50% sont des "gradés", un tiers sont des cadres, moins d'un sur cinq sont des employés : les taux d'embauche pour 1999 sont : employés 33,54% ; gradés :5,39% ; cadres : 7,81% (ensemble : 7,21%) ; près de 80% ont un bac + 2 ou plus : 55% d'entre eux obtiennent un poste commercial.

Concernant les cadres, la structure d'âge des recrutés est la suivante :

< 25 ans	H : 16,75	F : 25,91
25 – 29 ans	H : 38,27	F :40,44
30 – 34 ans	H : 21,52	F :16,44
35 – 39 ans	H : 10,85	F : 9,08
40 – 44 ans	H : 5,66	F :4,49
45 – 49 ans	H : 3,24	F :2,39
50 ans et +	H : 3,71	F :1,24
Total	H : 100	F :100

On voit donc que les 2/3 des cadres embauchés sont des jeunes de moins de trente ans, la plupart débutant dans la vie professionnelle ou n'ayant qu'une brève première expérience professionnelle.

Les taux de départ passent de 22,2% en 98 à 33,3% en 99 pour les employés, de 4,8% à 5,8% pour les "gradés". Ils sont plus stables pour les cadres (8,2% en 1999 pour 7,9% en 1998). On note qu'ils sont un peu plus élevés pour les femmes que pour les hommes, puisque les départs concernent des femmes pour 54% d'entre eux ; il s'agit principalement d'employés et "gradés". On note également que 40% des partants ont moins de 35 ans. Ce pourcentage élevé, qui pourrait signifier une certaine ouverture sur le "marché externe" est à relativiser : plus d'un quart des départs ont pour cause la fin d'un CDD ; 18,2% sont des démissions ; et plus d'un départ de cadre sur 10 est en fait un transfert (vers une autre entreprise du groupe).

## Motifs de départ des cadres

	<b>Hommes</b>	<b>Femmes</b>
Démission	29.82	36.59
Fin de CDD (dont transformation en CDI)	4.74 (1.01)	7.10 (1.59)
Licenciement économique	0.77	0.85
<b>Licenciement pour autre cause</b>	<b>15.76</b>	<b>12.83</b>
Départs négociés	5.27	5.73
Départ avant titularisation	1.82	1.80
Retraite volontaire (dont cessation anticipée d'activité)	29.05 (8.31)	21.95 (8.70)
Décès	2.31	.95
Transfert	10.45	12.20
Total	100	100

(Source : AFB)

### Le maintien de flux promotionnels

En 1999, le taux de promotion est en augmentation, principalement pour le passage d'employé à "gradé" ; il s'établit globalement à 15,2%. En 1993, 58% des postes d'encadrement étaient encore pourvus par promotion interne.

### Absentéisme

Le taux d'absentéisme est en progression dans les banques pour toutes les catégories : il s'établit en moyenne à 8,2% : 15% pour les employés ; 8,9% pour les gradés ; 5,8% pour les cadres. Maladie et maternité sont les principaux motifs d'absence.

### L'amélioration du niveau de formation, malgré une diminution de l'investissement en formation

Près de 55% des personnels ont un diplôme au moins égal au bac (51% en 1998) ; en revanche, la proportion des titulaires d'un diplôme bancaire diminue (52,7% contre 56% fin 1998). Les principaux diplômes bancaires sont acquis à l'ITB (institut technique de banque) et au CESB (centre d'études supérieures de banque).

D'une part les mutations technologiques et organisationnelles ont contribué à modifier les pratiques de gestion dans le sens d'un ajustement des compétences aux nouvelles exigences de qualification : maîtrise des technologies, services à la clientèle, nouvelles activités. D'autre part, compte tenu du vieillissement de la population (cf. infra), la perspective de nombreux départs à l'horizon 2005/2008 –notamment au niveau des directeurs d'agences- conduit les banques à privilégier les embauches de niveau élevé et de personnes susceptibles d'évoluer. Les banques peuvent également prendre appui sur la hausse du niveau d'éducation, ce phénomène étant visible dans tous les pays de l'union Européenne (Bruniaux, 2001).

### Banques AFB : part des bac + 4 et plus dans la catégorie

Employés : 7,27%	Hommes : 9,68%	Femmes : 6,39%
Gradés : 19,10%	Homme : 24,82%	Femmes : 15,69%
Cadres : 83,44%	Hommes : 82,35%	Femmes : 85,18%

On remarque que les femmes cadres de la banque sont plus diplômées que les hommes. Cette caractéristique se retrouve dans les flux actuels d'embauche de cadres.

### Embauches des cadres par niveaux de diplômes

Pour 100 embauches	Cadres hommes	Cadres femmes
< bac	4.78	3.62
Bac	4.58	3.41
Bac + 2 ou 3	8.29	7.78
Bac + 4 ou +	82.35	85.18
Total	100	100

(Source : AFB)

Ce niveau relativement élevé de diplôme du salariat bancaire va de pair avec une légère baisse de la part de la masse salariale consacrée à la formation (banques AFB). Cette part est de 5,1% en 1994 ; 5,1% en 1995 ; 5,1% en 1996 ; 4,7% en 1997 ; 4,7% en 1998 ; 4,7% en 1999 (Source AFB, enquête formation).

### Un vieillissement de la population des salariés, interrompu depuis 2001

Après avoir beaucoup embauché dans les années 1960-1970, le secteur bancaire, en particulier le sous-secteur des banques commerciales, avait considérablement freiné ses embauches dans les années 1980 et 1990. Compte tenu de la faiblesse des départs, et malgré l'encouragement des départs anticipés, cela s'est traduit par le vieillissement de la population salariée : en 1999 plus de la moitié des effectifs a plus de 45 ans, et les jeunes de moins de trente ne dépassent guère les 10%. Depuis 2001, la reprise des embauches, correspondant à une anticipation, au moins partielle - bien que l'on puisse la juger tardive - des départs programmés en retraite à partir de 2005, s'est traduite par un certain rajeunissement. Les jeunes de moins de trente ans sont désormais 16%, et la moyenne d'âge a même commencé à baisser - 42,9 ans en 2002, contre 43,6 ans en 2000 - malgré la poursuite de la diminution de la proportion de salariés d'âge intermédiaire et la croissance relative des plus de 50 ans. Ainsi en 2000, les banques commerciales ont recruté 11 200 personnes, dont les trois quarts avaient moins de trente ans, 46% un niveau "bac plus deux", 43% un niveau "bac plus quatre et plus"

Compte tenu de l'évolution du niveau de diplôme au recrutement, cohabitent donc dans les banques deux populations assez typées : les salariés de plus de 40 ans, souvent peu diplômés et ayant progressé sur le marché interne du travail, y compris vers des positions de cadres, grâce à une vigoureuse politique de formation propre à la branche et des salariés de moins de trente ans, diplômés le plus souvent de niveau minimum "bac plus deux". Cette cohabitation prend-elle la forme d'un "choc de génération" ?<sup>95</sup> C'est une des questions que notre enquête se propose d'explorer

### Banques AFB : Pyramide des âges

En % de la catégorie	1994	2000	2002
< 30 ans	12,8	11,2	16,2
30-39 ans	28,4	21,6	20,8
40-49 ans	44,3	37,2	30,5
50 ans et +	14,5	30	32,5
Total	100	100	100
Age moyen	41,1	43,6	42,9

(Source : AFB)

<sup>95</sup> Antoine REVERCHON, "Banque et assurance : le choc des générations", *Le Monde*, 12 mars 2002.

## Une forte stabilité dans l'entreprise

L'ancienneté moyenne est stable : 19,5 ans. Fin 1999, plus de 10% des effectifs ont moins de 5 ans d'ancienneté ; 47% ont plus de 25 ans

### Banques AFB Forte augmentation du temps partiel dans toutes les catégories

En % de la catégorie	1994	1999
<b>Employés</b>	<b>17,7</b>	<b>24,7</b>
<i>Femmes</i>	24,2	33,1
<i>Hommes</i>	2,8	6,5
<b>Gradés</b>	<b>9,6</b>	<b>16,7</b>
<i>Femmes</i>	15,6	24,7
<i>Hommes</i>	0,8	3,5
<b>Cadres</b>	<b>1,9</b>	<b>5,1</b>
<i>Femmes</i>	6,5	13,0
<i>Hommes</i>	0,2	1,7
<b>Toutes catégorie</b>	<b>8,3</b>	<b>13,5</b>
<i>Femmes</i>	15,4	23,1
<i>Hommes</i>	0,7	2,8

(Source : AFB )

Après avoir légèrement reculé en 2000 (12,9%) et en 2001 (11,9%), l'emploi à temps partiel a repris sa croissance en 2002, où il remonte à 13,8%.

En 1999, 61,5% des temps partiels sont à 4/5 ème de temps (80%) ; 26,2% sont à mi-temps. L'âge moyen des salariés travaillant à temps partiel est de 44,4 ans en 1999 (donc, légèrement plus élevé que l'âge moyen toutes catégories confondue).

## Les rémunérations

Le divorce de plus en plus net entre les pratiques d'entreprises et le cadre conventionnel a débouché sur un remaniement en profondeur de l'ancienne convention collective AFB (du 20 août 1952 à travers la signature d'une nouvelle convention de branche le 10 janvier 2000. Cette dernière remet en question la progression à l'ancienneté et le rôle du diplôme dans la classification de l'emploi, au profit du segment de clientèle sur lequel intervient le salarié et des résultats auxquels il parvient en termes commerciaux.<sup>96</sup> En tout cas, les politiques salariales tendent dans la plupart des établissements AFB à jouer, plus ou moins selon les catégories de personnels, sur la partie variable du salaire et à réaliser de « savants » arbitrages entre incitation individuelle ou incitation collective (prime bonus, intéressement, participation, etc.).

En 2002, le salaire brut annuel d'un cadre de sexe masculin est de 44 800 Euros (soit 293 440 F. annuels, et 24 453 F. mensuels, sur 12 mois) et d'un cadre de sexe féminin de 40 500 euros (soit 265 275 F. annuels, et 22 106 F. mensuels, sur 12 mois).

<sup>96</sup> E. BRUN-HURTADO, *Art. cit.*

### Banques AFB : Salaires bruts annuels moyens

En milliers de Francs	1994	1998	98 / 94
<b>Personnel relevant de la CC (non compris hors classes)</b>			en %
<b>Employés</b>	<b>118</b>	<b>124</b>	<b>5,0</b>
<i>Femmes</i>	<i>118</i>	<i>124</i>	<i>5,1</i>
<b>Hommes</b>	<i>118</i>	<i>126</i>	<i>6,8</i>
<b>Gradés</b>	<b>155</b>	<b>164</b>	<b>5,8</b>
<i>Femmes</i>	<i>150</i>	<i>160</i>	<i>6,7</i>
<i>Hommes</i>	<i>161</i>	<i>172</i>	<i>6,8</i>
<b>Cadres</b>	<b>258</b>	<b>273</b>	<b>5,8</b>
<i>Femmes</i>	<i>238</i>	<i>254</i>	<i>6,7</i>
<i>Hommes</i>	<i>266</i>	<i>281</i>	<i>5,6</i>
<b>Toutes catégories (sans hors classes)</b>	<b>174</b>	<b>192</b>	<b>10,3</b>
<i>Femmes</i>	<i>156</i>	<i>173</i>	<i>10,9</i>
<i>Hommes</i>	<i>195</i>	<i>214</i>	<i>9,7</i>
<b>Ensemble des salariés (y compris hors classe)</b>	<b>205</b>	<b>224</b>	<b>9,3</b>

### Organisation professionnelle

L'Association Française des Banques est l'organisme professionnel et syndicat patronal porte parole principal de la profession. Il compte 405 banques adhérentes, représentant environ la moitié des effectifs du secteur des établissements de crédit. La CFDT est la première organisation du secteur. Elle revendique 11 000 adhérents, et représente près de 32% des voix aux élections CE et 31% aux élections DP.

### Représentativité des organisations syndicales par collèges en 1998 (en % des sièges aux élections des délégués du personnel)

	Employés	Gradés	Cadres	Total
SNB-CFE-CGC	11.4	18.2	62.1	26.1
FO	22.1	19.8	11.3	18.4
CGT	18.9	14.0	2.3	12.2
CFTC	7.5	7.8	7.9	7.8
CFDT	37.9	38.7	12.1	33.5
Indépendants	2.1	1.5	4.2	2.1
Total	100	100	100	100

### Le temps de travail

Selon l'Enquête emploi INSEE de 1999, concernant l'ensemble des cadres de la banque et des assurances : 19,2 % déclarent "ne pas avoir d'horaires habituels" ; 43,3% effectuer plus de 40 heures régulièrement ; 66,7% affirment ne pas avoir effectué 40 heures la semaine précédent l'enquête et 29,8% déclarent avoir un horaire variable d'un jour à l'autre.

### 3-3 Régulation instituée, nationale et locale

#### 3-2-1 Contexte national de la mise en place des « 35 heures » et positions des grands acteurs sociaux dans la Banque.

L'histoire récente (1999-2001) de la négociation collective dans les banques commerciales françaises – correspondant à la branche dite de l'AFB jusque en 2001 – est particulièrement riche et mouvementée. On a en effet observé une relance de la négociation de branche au terme d'une quinzaine d'année où elle avait reculé au profit de la négociation d'entreprise. Mais plus qu'une substitution d'un niveau à un autre, il s'agirait d'une nouvelle combinaison, les accords de branche étant moins contraignants qu'auparavant, et la négociation d'entreprise demeurant active. Un spécialiste de ce secteur souligne « l'imprévisibilité du jeu des acteurs » et la nouvelle articulation entre les enjeux du temps de travail et les enjeux de l'emploi qui caractérisent cette histoire récente de la négociation et des conflits qui y sont associés.<sup>97</sup>

La négociation sur l'application de la loi Aubry de RTT a été menée simultanément à la négociation à celle d'un autre important accord dit « Préretraites contre embauches » (PCE), et de la nouvelle convention collective nationale (CCN), à l'initiative du patronat bancaire qui souhaitait réformer en profondeur la CCN de 1952 depuis une quinzaine d'années ; et le patronat de branche a considéré pendant toute la négociation des « 35 heures » que cette dernière constituait un volet de la future CCN.

*Un accord de branche sur la RTT* avait été conclu en janvier 1999 entre le patronat et le seul SNB-CGC (syndicat minoritaire, représentant principalement les cadres) mais il a été invalidé une première fois en septembre 1999, puis une seconde fois, après plusieurs rebondissements en mai 2000<sup>98</sup>. Dès lors la fédération des employeurs refuse de rouvrir la négociation de la RTT au niveau branche et la renvoie au niveau des entreprises. Mais la plupart des entreprises, dont CGP-Affairus et les deux autres grandes banques commerciales de la branche « AFB » engagent des négociations et signent des accords du le temps de travail. En mai 2001 un « accord balai » sera conclu au niveau de la branche, avec trois des cinq organisations syndicales (CFDT et CGT ne signent pas) pour les entreprises non couvertes (environ 10% des salariés du secteur).

*La négociation « PCE »* se déroule avec des interruptions de mars 1999 à janvier 2001, et aboutit à un accord minoritaire (avec FO et la CFTC). Son contexte est celui de la démographie bancaire qui annonce la départ des deux tiers des 230 000 salariés concernés au cours de la période 2002-2012. Dans le prolongement d'un certains nombre de « plans sociaux » déjà en vigueur depuis plusieurs années dans plusieurs banques, dont le CGP, le patronat souhaite mieux lisser les départs et mieux anticiper le renouvellement partiel de la population, tout en bénéficiant de réductions de charges ; les syndicats souhaitent améliorer les conditions des départs en préretraite et leur taux de remplacement par des embauches.

*La négociation de la nouvelle CCN* intervient donc en 1998 et 1999 suite à sa dénonciation par le patronat bancaire qui souhaitait de longue date la remettre à plat,

---

<sup>97</sup> Marnix DRESSEN, *Relance de la négociation de branche, aménagement du temps de travail et gouvernance de l'emploi dans les banques en France (1997-2001)*, document de travail, GRIOT/CNAM, 10.06. 2002. Ce qui suit s'inspire directement de ce texte.

<sup>98</sup> L'invalidation juridique de l'accord n'a pas été prononcée selon les motifs du recours des organisations non signataires – non représentativité du SNB-CGC, et abandon d'avantages acquis – mais pour d'autres motifs : choix des jours de repos exclusivement par l'employeur, définition trop extensive de la notion de « cadres dirigeants », et dérogations abusives en matière d'attribution de jours de congés supplémentaires pour fractionnement du congé principal.

notamment du point de vue de l'automatisme des augmentations salariales, de la protection sociale (maternité et maladie) et des règles de protection de l'emploi (indemnités et procédures de licenciements économiques). Mais il se heurte à une vive résistance des syndicats, unis cette fois, ainsi qu'à une certaine combativité des salariés, dans un contexte où l'amélioration des profits bancaires le met en difficulté sur le plan de son argumentation. Finalement un compromis sera signé par l'ensemble des organisations syndicales, ces dernières le jugeant certes en léger retrait sur l'ancienne convention collective, mais demeurant plus favorable que la quasi totalité des conventions collectives du secteur privé.

### **3-2-2 Contexte au "Crédit Général Parisien" (CGP) de l'accord de RTT**

Outre le contexte général ci-dessus de la négociation collective dans le secteur bancaire, le contexte spécifique du CGP est marqué par au moins trois données. L'existence déjà ancienne d'une politique de diminution des effectifs au travers de plans sociaux, baptisés ici « Plans d'Adaptation de l'Emploi » (PAE). Une importante restructuration par fusion entre le CGP (Grande banque commerciale « classique », disposant d'un vaste réseau d'agences, 36 000 emplois) et Pariplus (banque d'affaires, 3 500 emplois). Et un paysage syndical relativement original, avec une CFDT (première organisation avec 40% des suffrages) plus proche de la ligne modérée de la confédération que de la ligne, plus radicale, de la fédération CFDT des banques.

Plusieurs PAE sont intervenus depuis 1993, et ont conduit à la diminution de plusieurs milliers d'emplois, principalement sous la forme de cessations anticipées d'activité à partir de 55 ans, fortement incitatifs financièrement (primes de l'ordre de 4 500 Euros), aidés par l'Etat, les départs n'étant que faiblement compensés par des embauches. Il était également possible pour des salariés plus jeunes de quitter l'entreprise en mettant sur pied un projet de création d'entreprise par exemple, mais il semble que cette modalité ait été peu utilisée. La DRH de l'entreprise justifie ces PAE au nom à la fois de l'informatisation des activités de « back office », et des besoins de rajeunissement du personnel. La négociation des « 35 heures » se présente donc ici pour les syndicats comme une occasion d'interrompre la tendance à l'hémorragie des effectifs.

Le « rapprochement » (selon l'expression du DRH adjoint) entre le CGP et Affairis intervenu en 1999 est présenté comme une opportunité d'organisation de complémentarités d'activités, et donc de développement de l'entreprise, contexte économique favorable du point de vue du climat social, selon la DRH. Mais initialement un risque sérieux existait en matière de suppression d'activités tournées vers les mêmes segments de marché « haut de gamme » et donc de suppression d'emplois. Avec le recul de deux années la DRH estime que ce risque a été évité grâce au développement global de l'activité et aux effets emplois de la RTT. Les organisations syndicales rencontrées ne font pas état de restructurations douloureuses en termes de mobilité contrainte. Du point de vue de la CFDT, le climat économique dans lequel s'est déroulé la négociation était plutôt favorable, par contre le climat des relations avec la Direction était plutôt défavorable, compte tenu de l'échec de la négociation de branche sur la RTT et de l'hostilité de principe de la Direction à la RTT.

Le paysage syndical explique que le CGP soit l'une des premières banques où la CFDT ait accepté de s'engager pleinement dans la négociation d'entreprise<sup>99</sup>. Elle se présente d'ailleurs à la négociation sur la base d'un contre projet complet.

---

<sup>99</sup> La CFDT n'est pas signataire des accords d'entreprise de RTT dans les deux autres grandes banques, Société Générale et Crédit Lyonnais.

### 3-2-3 L'accord RTT du 20/07/2000

La négociation de l'accord RTT d'entreprise est intervenue en juin et en juillet 2000. L'accord est signé le 20.07.2000, dans le cadre de la loi Aubry II. C'est un accord « aidé » : il bénéficie d'aides publiques à la RTT, en contrepartie d'engagements sur les embauches. Titré « accord d'aménagement et de réduction du temps de travail », il est signé par le SNB, la CFDT, et la CFTC, soit des organisations nettement majoritaires ensemble (60 à 70 % des voix) : la CGT et FO n'ont pas signé. La DRH juge que cette négociation a été « difficile mais rondement menée ». Selon la CFDT elle a été plus longue et laborieuse, puisqu'elle a représenté 20 à 30 séances de travail.

Cet accord se présente comme un texte relativement copieux (12 pages, plus 7 pages d'annexes) : il s'agit principalement d'une suite de 19 "titres", précédés d'un court préambule et suivis d'annexes. Nous présentons ce préambule et les principaux points de l'accord.<sup>100</sup>

#### ***Le « Préambule »***

L'accord « organise la nouvelle durée annuelle du travail ». Mais il ne mentionne pas la notion de « 35 heures » hebdomadaires. Il est fait référence à un « environnement professionnel marqué par de profondes mutations dans la profession bancaire et tout spécialement chez CGP-Paripplus ». D'où la nécessité de « rechercher un juste équilibre entre les souhaits des collaborateurs et la nécessité pour l'entreprise de conserver toute son efficacité, d'assurer son développement ; tout en procédant au plus grand nombre de recrutements, notamment dans le réseau commercial ». Il n'y est pas fait de mention à la notion de « création d'emplois », mais à celle de « recrutements ». La nuance est de taille, puisque on peut, à la limite, recruter tout en diminuant les effectifs.

#### ***Titre 1 : « Durée du travail »***

- « Durée annuelle du travail ». C'est donc l'année la nouvelle échelle de référence à partir de laquelle on raisonne. Elle est de 1599 heures « arrondies à 1600 ». Cette tendance va être accentuée par les longs développements sur les cadres au forfait jours, la distinction entre les différentes catégories de personnel se faisant explicitement à partir de la distinction entre le nombre de jours de travail. Cette durée annuelle est ensuite transposée en moyenne horaire quotidienne : soit, « pour le calcul des équivalences nécessaires à l'application du présent accord », 205 jours de 7 heures 48 minutes

- « Définition du temps de travail effectif ». Une distinction est introduite entre cette notion, et celle de « temps rémunéré ou indemnisé », lequel inclut, outre le premier : les congés payés, le 1er mai, les autres jours fériés, les jours de repos, les absences indemnisées. Le temps de travail effectif inclut explicitement "le temps d'habillage-déshabillage", ainsi que "le temps consacré à l'exécution des diverses procédures de sécurité »...

- « Le décompte est horaire », sauf pour une partie de l'encadrement.

- Le suivi du temps de travail est le fait de « tout supérieur hiérarchique ».

---

<sup>100</sup> Les neuf derniers "titres", de moindre importance sont : le *titre 11* : « consultation des partenaires sociaux » (mention est faite d'une consultation antérieure du Comité Central d'Entreprise, et de consultation futures des Comités d'Hygiène, de Sécurité et de Conditions de Travail) ; le *titre 12*, qui concerne le « suivi de l'application », au sein de la « commission de droit syndical » ; le *titre 14*, « cadres législatifs et conventionnels » fait référence à la loi Aubry II et à l'absence de convention collective de branche au moment de la signature ; le *titre 15* traite des « Modalités de mise en place » ; le *titre 16* évoque l'« Egalité professionnelle entre les hommes et les femmes » ; le *titre 17* précise les conditions de « révision et dénonciation » ; le *titre 18*, « unicité de l'accord », précise que les annexes sont considérées comme partie intégrante, et le *titre 19* annonce les « formalités de dépôt ».

## **Titre 2 « Organisation du travail »**

- Est fixé ici le nombre de jours de congés payés et des jours fériés : 25 + 1er mai, + 8 jours fériés nationaux (soit 34).

- Une « formule générale » est précisée. Elle comporte « 22 jours de RTT » : « 10 jours de repos que le collaborateur organise, éventuellement sous forme de demi-journées » ; « 12 jours de repos organisés par la hiérarchie et équipes de travail à raison d'un jour ou de deux demi-journées par mois en privilégiant l'établissement d'un calendrier prévisionnel », de manière à « favoriser la pratique de semaines de 5 jours alternées avec des semaines de 4 jours indépendamment des jours fériés ».

- D' « autres formules » possibles sont évoquées, avec explicitation nécessaire des raisons par la « direction de l'entité concernée », une consultation du CE, et si une majorité d'avis négatifs se dégage, le recours « à titre exceptionnel » à une commission nationale paritaire créée à cet effet. Quatre type de modalités possibles : des semaines plus longues avec des repos supplémentaires en sus des 12 jours de repos à l'initiative de la hiérarchie ; une alternance de semaines de 4 et de 5 jours, par utilisation de tout ou partie des 22 et adaptation des horaires hebdomadaires ; des semaines de 32 heures en 4 jours : la durée annuelle est alors de 90 % d'un temps plein de 1600 heures, et le salaire idem, « ce qui nécessite l'accord du salarié ».

- Pour les "cadres non soumis aux horaires collectifs". La définition est ici directement reprise de la loi Aubry II, elle inclut une liste précise des catégories de cadres du CGP concernées. Outre les cadres "dirigeants", situés "hors classification", et les cadres "supérieurs" - niveau "K", sommet des classifications", des cadres classées "J", "I", et même "H", soit le premier niveau de la classification des cadres, mais "qui considèrent que leur poste justifie du forfait en jour", peuvent accéder à forfait en jours sous réserve de "l'accord de leur hiérarchie".

- Pour les "cadres soumis à un forfait annuel en jours" , ce forfait est fixé à 210 jours. Il est précisé que « CGP souhaite limiter à 10 heures la durée quotidienne du temps de travail des cadres concernés, cette amplitude devant en tout état de cause être exceptionnelle »<sup>101</sup>. « A titre compensatoire, les cadres visés au présent article bénéficieront d'un régime de rémunération variable déplafonnée ». et « le principe est retenu d'une augmentation dès 2001 de la rémunération variable des cadres concernés correspondant à 2% de leur salaire annuel de base ».

- Pour le personnel hors classification bancaire : les cadres « dirigeants » bénéficient d'un forfait, mais il est supérieur de 12 jours à celui des précédents (222 jours par an) ; les cadres « supérieurs » (à partir de la classification « K ») ont un forfait en jours de 215 jours par.

Au titre de "dispositions diverses", les plages horaires sont définies localement, les pauses repas sont de 45 à 90 minutes.

## **Titre 3 : « Organisation du temps de travail à temps non complet »**

Tout le monde peut demander à changer de temps de travail, an demandant à passer de temps complet à temps partiel et vice versa, mais la direction peut refuser ces demandes, à condition toutefois d'argumenter.

---

<sup>101</sup> Cette formulation suggère ainsi une norme coutumière de l'ordre de 9 heures par jour pour ces cadres. La distinction entre ces cadres/ et les autres cadres et les non cadres, du point de vue de la durée du travail s'en trouve ici consolidée sur le plan institutionnel : ces cadres ont moins de jours de RTT, et sont supposées faire plus d'heures chaque jour, comme si être au forfait jour était une sorte de privilège. Cela est cohérent avec le fait que parmi les cadres non soumis aux horaires collectifs, plus on monte dans la hiérarchie, plus on fait de jours dans l'année.

#### ***Titre 4 : « La RTT et la rémunération »***

- Il n'y a pas de réduction du niveau de salaire fixe. Le calcul du taux horaire se fait sur la base de 169 heures mensuelles de manière à « ne pas conduire à un autre surcoût dans l'éventualité où des heures supplémentaires seraient rémunérées ».

- Heures supplémentaires. Une distinction est faite entre celles qui sont effectuées en sus de 39 heures hebdomadaires, qui bénéficient d'un « paiement au mois le mois », et celles qui interviennent entre 35 et 39 et au-delà de 1600 heures annuelles, qui donnent lieu à régularisation au terme de l'année seulement.

#### ***Titre 5 : « Organisation de la prise de congés annuels et de repos ».***

Il s'agit de la prise des jours de repos de « chaque collaborateur » « à sa disposition », qui se fera selon les règles et usages en vigueur dans l'entreprise pour les congés payés : au moins 20 jours entre le 1er juin et le 15 octobre, dont 10 en continu. La période d'acquisition des droits aux congés est défini. Par ailleurs, il n'y a pas de jours supplémentaire en cas de prise fractionnée, mais deux en plus si prise d'au moins 5 jours intervient entre le 16/10 et le 30/04, hors congés scolaires.

#### ***Titre 6 : « Astreintes »***

Distinction entre « période d'astreinte » (non considérée comme « temps de travail effectif ») et « durée d'intervention et de trajet » (considérée comme « temps de travail effectif »). Si le service nécessite systématiquement des astreintes, alors elles sont planifiées (planning prévisionnel au moins bimensuel), affichés au moins 20 jours avant, et organisées par rotation

#### ***Titre 7 : « CET »***

Son alimentation est limitée à 10 jours par an, sauf pour certains cadres et pour les salariés âgés de plus de 50 ans. A partir de 20 jours épargnés, il faut prendre les jours de congés épargnés dans les 5 ans, mais aucun délais minimal n'est imposé pour les plus de 50 ans. Il est utilisable pour congé sans solde d'au moins 2 mois, pour congé de fin de carrière, en heures ou jours non travaillés en cas de passage à temps partiel, et en temps de formation hors temps de travail dans le cadre d'un "co-investissement formation" (cf. titre suivant).

#### ***Titre 8 « Formation professionnelle »***

Une distinction est mentionnée entre la « formation professionnelle », dont le temps est assimilé au temps de travail effectif, et « une partie de la formation professionnelle » « pouvant faire l'objet d'un co-investissement » : les formations « sans lien direct avec l'emploi exercé par le salarié », « payées par l'entreprise », mais organisées en dehors du temps de travail.

***Titre 9 : « Horaires variables »*** : ici est simplement mentionné la nécessité d'une adaptation future d'un accord cadre antérieur (octobre 1999) sur un système d'horaires variables.

#### ***Titre 10 : « Effets sur l'emploi »***

Est prévue la création de 1000 équivalents temps plein (mais sans échéance précise), qui « viendra atténuer à due concurrence les effets de l'évolution du nombre de postes de travail telle qu'elle ressort de la GPE » et qui « rend possible une prévision de recrutement de 3650 jeunes au cours des trois prochaines années ». Est ajoutée le

recrutement de 1300 jeunes en contrat de qualification d'ici le 31.12.2002, devant être « considérés comme des embauches anticipées ». Ce sont donc ces 1300 embauches qui devraient permettre le solde positif d'emploi au CGP au terme des trois années qui suivent l'accord.

### ***Les annexes***

Annexe 1 : « Les cadres des métiers du réseau CGP » (liste de 9 métiers). Cette liste inclut notamment les "Responsables clientèle entreprise", les "Responsables clientèle particuliers professionnels", les "Gestionnaires de patrimoines", et les "gestionnaires de patrimoines", que nous rencontreront dans notre enquête auprès d'un groupe d'agence local (cf. plus bas) ; Annexe 2 : « Les cadres des métiers de banque du marché ou ssd'investissement » (7 métiers). Annexe 3 « Les cadres des métiers de l'inspection et de l'audit » (2 métiers). Annexe 4 : « La commission nationale de conciliation » (dont le champ de compétence est précisément délimité à l'application de l'article du titre 2 « autres formules » d'organisation du travail spécifiant la possibilités de modalités particulières, en cas d'avis majoritairement négatif des institutions représentatives du personnel). Annexe 5 : exemples de réduction hebdomadaire. Annexe 6 : modèle type de convention de forfait.

### ***L'avenant de juin 2001***

L'accord sera suivi d'un avenant relatif aux cadres, signé en juin 2001, étendant la liste des emplois de cadres susceptibles de signer des conventions de forfait, signé par les seuls SNB et CFTC, mais cette fois pas par la CFDT, qui le dénonce au contraire fortement. Cet avenant reprend la notion de volontariat des cadres concernés, qui peuvent ou non opter pour cette modalité. Il cite 24 nouveaux "postes" ou "métiers" susceptibles d'entrer dans ce champ, allant de "responsable bancaire informatique" à "ingénieur informatique", en passant par "conseiller en gestion" et "adjoint responsable clientèle entreprise". Le SNB justifie sa signature en mettant en avant "la demande de nombreux collègues souhaitant avoir le choix d'organisation de leur RTT", le fait qu'il est parvenu à limiter la liste des métiers de cadres concernés (notamment les CPF et les CAP), et le fait qu'il a obtenu la possibilité pour les cadres ayant opté pour le forfait en jours de revenir chaque année sur leur choix, au terme de deux premières années. La CFDT dénonce cet avenant en mettant en avant les illusions et les dangers qu'il comporte eu égard aux problèmes de charge et d'organisation du travail. Pour autant, à aucun moment cette organisation n'envisage de dénoncer l'accord au non de cet avenant jugé négatif (cf. plus loin, l'analyse de la position de responsables CFDT sur la RTT au CGP)

On remarque que la définition de la durée du travail est directement inspirée de la nouvelle loi Aubry (Aubry II au moment de la signature de cet accord) : elle est annuelle avant tout. Les salariés peuvent donc être amenés à voir leurs horaires hebdomadaires fluctuer, notamment entre 35 et 39 heures, sans que ces heures « en plus » soient considérées comme « supplémentaires ». La définition du temps de travail effectif exclut le temps de repas. Une grande partie de l'accord concerne la diversité des modalités possibles d'organisation du temps de travail. De très nombreuses clauses témoignent des compromis passés : autour du nombre total de journées RTT envisageables (une partie des anciens jours de congés y ayant été intégrée), comme de l'équilibre entre le nombre des journées à disposition de la hiérarchie et du salarié. L'accord n'est pas très précis concernant les embauches compensatrices. Enfin, la gestion des fin de carrières, enjeu très sensible au CGP comme dans les autres banques n'est pas du tout évoqué. Quant à l'application de cet accord, on note que n'y est pas mentionnée la négociation d'accords locaux, mais simple application avec information faite aux organisations syndicales par l'intermédiaire des Comité d'Etablissements.

## 3-4 Temps représentés

### 3-4-1 La direction nationale de l'entreprise

Le DRH adjoint, G.L.<sup>102</sup>, rencontré fin 2002, soit plus de 18 mois après les début d'application de la RTT, porte un jugement global positif sur la négociation collective des « 35 heures ». Elle est intervenue dans le contexte du « rapprochement » entre le CGP et Affairus, dont on pouvait craindre qu'il ne se traduise par de nouvelles suppressions d'emplois. D'ailleurs un nouveau « Plan d'Adaptation de l'Emploi » (encouragement aux départs volontaires) avait été mis en place dans cette perspective. Or ce rapprochement se traduit par une croissance de l'activité de la nouvelle Société, climat propice à la reprise des embauches. Cette négociation est également facilité par la ligne plus modérée que dans les autres Banques du principal syndicat, la CFDT.

Pour G.L. les deux points les plus « délicats » de la négociation ont porté sur les modalités de la RTT, et sur le forfait en jours des cadres. La Direction aurait souhaité privilégier une « diminution hebdomadaire » - sous forme réduction quotidienne, voire en demi-journées - , soit avec un minimum de jours de RTT. Les syndicats souhaitaient une diminution en journées, selon eux plus visible par les salariés et plus créatrice d'emplois. Le compromis « donnant-donnant » - selon sa propre formule - qui est intervenu se traduit par la diversité des formules et par la possibilité plus grande offerte aux directions locales d'allonger les plages d'ouverture des agences, notamment au samedi matin, en contrepartie d'une journée de repos le lundi. Le second point important de divergence a concerné la définition de la population des cadres susceptible d'être régulée selon le forfait en jours. La Direction - comme le MEDEF - en souhaitait la définition la plus extensive possible, y compris à des « exploitants itinérants » non cadres. Elle y est largement parvenue, selon G.L., au travers de trois outils :

- l'avenant à l'accord de juin 2000 - mais non signé cette fois par la CFDT - qui permettrait aujourd'hui que 40% des cadres au moins relèvent de ce mode de gestion du temps. Elle considère que la formule du « forfait optionnel », dont le choix est volontaire et réversible, est une originalité importante de l'accord concernant les cadres, qui limite les risques de clivages au sein de la population cadre, le « bénéfice » du forfait étant perçue comme une reconnaissance de l'autonomie et de la responsabilité ;
- la concession d'une compensation financière de 2% du salaire annuel de base, correspondant aux 5 jours de travail supplémentaires effectués par les cadres au forfait jours par rapport aux cadres intégrés aux horaires collectifs normaux (210 jours contre 205 jours) ;
- l'introduction de la clause selon laquelle « CGP souhaite limiter à 10 heures la durée quotidienne du temps de travail des cadres concernés, cette amplitude devant en tout état de cause être exceptionnelle ». Comme G.L. le dit lui-même « chacun y lit ce qu'il veut ». Autrement dit elle n'a pas de force juridique. Toutefois elle pourrait exprimer une norme temporelle quotidienne implicite pour les cadres, et son dépassement récurrent pourrait devenir problématique.

G.L. fait également une lecture plutôt positive de l'application de cet accord de RTT. Tout au plus concède-t-il que la non compensation des « 35 heures » en termes de créations de postes peut se traduire ici où là – plus dans les sièges centraux que dans le réseau, plus dans des fonctions non commerciales, comme l'informatique avec le passage

---

<sup>102</sup> G. L. est « Responsable des relations sociales » - et donc des relations avec le syndicats, il est considéré comme le bras droit du DRH national.

à l'Euro, que dans des fonctions commerciales – par une intensification voire un allongement des journées travaillées des cadres, et par quelques journées de RTT non prises par les intéressés. Fin 2002, il attend surtout de la prochaine loi d'« assouplissement des 35 heures » qu'elle permette d'étendre la notion de « cadre autonome » susceptible de pousser au forfait jour. Mais il compte surtout sur la « base » des cadres eux-mêmes, en particulier sur les jeunes diplômés, pour pousser les syndicats à évoluer dans ce sens, la différenciation de la population des cadres au regard de la gestion du temps de travail faisant problème à ses yeux.

Concernant le « temps de l'emploi », G.L. donne des éléments d'information sur :

- les effets croissants de marché externe du travail sur le niveau des salaires offerts à l'embauche, ces fluctuations pouvant venir perturber la gestion du marché interne du travail (des débutants se voyant offrir des salaires supérieurs à des cadres embauchés quelques années auparavant) ;
- la différenciation des échelons – nationaux, régionaux, et locaux – pertinents dans la GRH des cadres, selon leur ancienneté – les débutants sont accompagnés pendant 6 ans par la DRH nationale – et leur niveau hiérarchique : cadres « supérieurs » et « cadres dirigeants » sont inscrits dans une mobilité nationale (rarement internationale), mais tous les autres cadres peuvent bénéficier d'une carrière à l'échelon d'une région (d'un ensemble de « Groupes d'Agences ») ;
- le rôle important, mais selon lui non exclusif, d'une filière particulière dite de l'« Inspection », dans l'accès aux fonctions de cadres de direction : généralement au terme de 6 années (soit 2 postes), le jeune « cadre à potentiel » est coopté au sein de cette filière et affecté à des fonctions d'inspection (ou d'audit) en France ou à l'étranger ;
- la nécessité d'anticiper les départs en retraites nombreux programmés notamment à partir de 2006, en recrutant sans attendre de nombreux jeunes cadres, puisque leur durée de formation est jugée comme allant de 6 à 10 ans ;
- la nécessité de stabiliser la croissance, observée ces dernières années, de la part variable des salaires versés aux cadres, aux alentours de 20% de la rémunération de base en moyenne.

### **3-4-2 Organisations syndicales, nationales et locales**

#### ***Pour la CFDT : un bon accord***

Deux responsables nationaux de la CFDT CGP ont été interviewés : C.A., ancien DSN adjoint CFDT au CGP (1993-1994), et ancien dirigeant de la Fédération CFDT (1994-1999), interviewé en décembre 2001. ; D.C., DSN CFDT, interrogé en mai 2002. Ces deux militants sont entrés au CGP dans les années 1970 avec un faible niveau de diplôme et ont connu à l'intérieur une forte promotion professionnelle. Par ailleurs ils jugent que l'intervention de la CFDT en direction du public cadres est plus avancée au CGP que dans les autres banques. Tous deux jugent très positivement l'accord, et assument leurs divergences avec la majorité de la fédération, hostile à la majorité confédérale, et n'ayant pas signé les accords de RTT dans les deux autres grandes banques privées relevant de l'AFB.

D.C évoque une enquête effectuée par son syndicat auprès des salariés avant la RTT et qui dégagait trois aspirations principales : maintien des salaires, réduction sous formes de journées complètes de RTT, et créations d'emplois<sup>103</sup>. La CFDT se présente

---

<sup>103</sup> La CFDT avait par ailleurs procédé à une enquête auprès des cadres de CGP en 1998 (3000 questionnaires diffusés, 400 recueillis), qui ne portait pas que sur les questions de RTT. Leur préférence se portait majoritairement vers la journée de 4 jours, puis sur des journées de congés

aux négociations armée d'un projet d'accord très élaboré, qui, selon lui, servira de base de discussion au même titre que le projet de la Direction. Malgré le climat social tendu, et la dureté des négociations, la CFDT s'appuie sur une très forte aspiration des salariés à la RTT en rapport avec une réelle dégradation des conditions de travail et des menaces de grèves pour imposer un bon accord : à quelques journées près – « 205 journées travaillées contre 199 revendiquées » selon D.C., « 18 à 19 jours de RTT contre 24 demandés » selon C.A. – la réduction est importante, elle se traduit par « 58 jours de congés et fériés en tout sur l'année », et les créations effectives d'emplois se révèlent plus nombreuses que l'engagement issu de l'accord (plus 4000 contre plus 2000, mettant un terme à une décennie de recul continu des effectifs).

Leur principale réserve porte sur la question du forfait en jours pour les cadres, une journée entière de négociation ayant porté sur ce sujet. Les deux objectifs de la CFDT étaient de limiter la composante des cadres concernés (de l'ordre de 35% au plus de la population cadres), et de leur faire bénéficier du même nombre de journées de RTT que les salariés non cadres (205 jours). Le but était d'unifier au mieux les modalités de RTT entre les cadres et les non cadres (« 205 jours de travail par an pour tous »), et donc de limiter la part des cadres concernés par le forfait en jours<sup>104</sup>. Sur ce double plan c'est l'échec : un avenant étendant encore la liste des métiers des cadres concernés, dénoncé par la CFDT, aboutit à ce que 60% des cadres soient au forfait. Et ils ont 5 jours de RTT en moins. Quant au caractère « volontaire » de cette formule, il ne correspondrait pas à la réalité dans nombre de cas, selon C.A comme D. C. Cela dit la CFDT n'a jamais envisagé sérieusement de dénoncer l'ensemble de l'accord au nom de ce point conflictuel : d'une part la « base cadre » aurait eu des réactions contrastées, une partie revendiquant le droit au forfait, une autre le dénonçant ; d'autre part la dénonciation de l'accord, qui n'a d'ailleurs été demandée par aucun cadre à sa connaissance, aurait risqué de déboucher sur un recul social en matière de temps de travail, en particulier pour les salariés administratifs, qui forment le cœur de la base sociale de la CFDT. Quant aux cadres, D.C. les différencie en trois catégories : les « autodidactes », en recul numérique ; les "cadres dirigeants" : et les "jeunes", cadres diplômés, de plus en plus nombreux, mais bien plus éloignés du syndicalisme - en particulier du syndicalisme « de lutte » - que les premiers. Il pense que la ligne modérée et pragmatique de son syndicat épouse cette évolution sociale.

### ***Le SNB (CFE-CGC) : une négociation « donnant-donnant »***

R.R. interviewé en mai 2002 est, comme C.A, un cadre « autodidacte », entré au CGP dans les années 1970 avec le BEPC pour tout bagage. Il partage le jugement de D.C : la négociation aurait été « longue et acharnée ». Il déclare que le SNB a visé les mêmes objectifs généraux que la CFDT et les autres syndicats, et reconnaît avoir cédé sur la question des forfaits dans une logique de « donnant-donnant » à l'échelle de l'ensemble de la négociation<sup>105</sup>. Compte tenu de l'importance que la Direction accordait à l'utilisation du forfait en jours, si possible pour tous les cadres – y compris les « Chargés d'Affaires Professionnels », dont la plupart ne sont pas classés cadres –, et de l'importance accordée par les syndicats à une RTT en journées, l'échange s'est opéré sur la base du compromis final : si la majorité des cadres est au forfait en jours, la majorité

---

supplémentaires, les plus jeunes (moins de 40 ans) donnant plus souvent leur préférence à cette seconde formule.

<sup>104</sup> Contrairement à ce que dit le DRH adjoint, D.C affirme que la possibilité d'un forfait à référence horaire aurait été évoquée lors de ces discussions. Toutefois elle aurait été très rapidement écartée.

<sup>105</sup> Dans un tract le SNB se démarque de la CFDT sur la modalité revendiquée : la CFDT avait un « projet qui imposait autoritairement 2 jours par mois », le SNB a obtenu que 10 jours au moins soient pris sur le mode des congés annuels.

des salariés bénéficie de journées complètes de RTT<sup>106</sup>. Quant à la signature apposée par le SNB à l'avenant étendant la liste des cadres concernés, ce serait « sous la pression de la base » des cadres qu'elle est intervenue : R.R. cite le cas de "Chargés d'Appuis Commerciaux", qui sont des cadres peu sédentaires, et qui auraient « rendus leur carte » au SNB dépités de ne pas avoir accès à la formule tant désiré. Il dit avoir obtenu également en échange l'augmentation de 2% des rémunérations des cadres au forfait, correspondant strictement aux 5 jours de travail supplémentaires qu'ils effectuent, ainsi que la réversibilité du choix du forfait, inscrite dans l'avenant à l'accord.

### ***CGT : « Une mise en scène théâtrale »***

La direction parisienne du syndicat CGT du CGP - l'équipe syndicale des « centres et directions Ile de France » - est implantée davantage dans les centres de "back-office" que dans le réseau commercial ; d'ailleurs son secrétaire, M.C.S., est un informaticien. Elle est sur une ligne syndicale plus radicale que celle de la direction nationale du CGP et de la Fédération CGT des banques, jugées insuffisamment combatives, bien que les responsables de la CGT n'ait pas signé l'accord de RTT de CGP.

Comme ceux de la CFDT ces militants ont procédé à une enquête auprès des salariés afin de connaître leurs revendications en matière de RTT - près de 1800 réponses retournées -, qui montrait également une préférence pour une réduction sous formes de journées (semaine de 4 jours, suivie par alternance de semaines de 4 et de 5 jours). Outre le forfait jours des cadres – c'est la CGT qui a tenté le plus fermement, en vain, de proposer une formule de forfait jours avec références horaires –, la critique porte d'abord sur le nombre insuffisant d'emplois créés, ce qui se traduirait par une charge de travail accrue, qui rendrait d'ailleurs envisageable désormais une action collective pour le retour aux horaires collectifs des cadres au forfait. Selon M.C.S., les positions fondamentales de la Direction du CGP et celle des syndicats signataires étaient d'emblée nettement plus proches que ce que la « mise en scène » de la négociation de l'accord de RTT a pu donner à voir : « Toute négociation est une mise en scène théâtrale, dans laquelle les rôles sont bien répartis, avec des collusions et des apparences à sauvegarder. Par exemple il faut qu'elle soit longue si on veut faire croire que la négociation a été difficile. Or quand on regarde le résultat des courses, l'accord ressemble énormément à l'accord initial AFB-SNB qui a été finalement cassé, il y a simplement deux jours de RTT en plus ». Ainsi, alors qu'une application stricte des « 35 heures » aurait dû déboucher sur 23 nouvelles journées de RTT, ce syndicat n'en comptabilise que 10, 12 des 22 correspondant à des anciennes journées de congés reconverties.

### ***Les représentants locaux des organisations syndicales***

Plusieurs représentants locaux des syndicats (CFDT, SNB, CGT) ont été rencontrés à l'échelon de trois « Groupes d'Agences » - le CGP en compte plus de 100 en France : le Groupe d'Aix-en-Pce (près de 200 personnes, une quarantaine de cadres) ; le « Groupe support » (back office régional) de Marseille ; et le Groupe d'Agence de Marseille (500 personnes, 150 cadres).

### ***Le groupe d'agence d'Aix-en-Pce***

M.D., employée, une quarantaine d'année, secrétaire du CE, militante CFDT. La CFDT est nettement minoritaire chez les cadres. Elle est assez critique sur les conditions locales d'application de l'accord, assez conflictuelles. Selon elle la Direction du Groupe avait « mal lu l'accord » et s'est engagée dans une application privilégiant une réduction

---

<sup>106</sup> Selon R.R. la Direction devait passer par un accord d'entreprise pour introduire le forfait en jours des cadres.

quotidienne de 10 minutes - 7 des 22 jours de RTT étaient convertis ainsi - , et l'ouverture d'agences le samedi, y compris l'après-midi. Les embauches ont été très insuffisantes, la charge de travail s'est alourdie, à la manière de ce qui se passait traditionnellement pour les passages à temps partiel, et tous les cadres concernés se sont vu fortement incités à accepter le forfait en jours. Elle les décrit comme assez soumis à la hiérarchie et craintifs par rapport à l'action collective et syndicale : quand ils ont des difficultés professionnels, ils sollicitent parfois les syndicalistes, mais discrètement.

A.C., cadre subalterne, une cinquantaine d'année, Maîtrise de droit, est délégué syndical du SNB, majoritaire chez les cadres du Groupe. Il estime aux trois quarts la proportion des cadres au forfait en jours, et, comme le Délégué Syndical National de son syndicat, rend compte d'une forte demande des cadres pour cette modalité de RTT : « Pour les cadres que je connais, c'était une reconnaissance, une jouissance énorme. Ceux qui ne sont pas au forfait ? Ils le vivent très mal, ils nous en veulent à mort, ils ne comprennent pas (...) Pour moi les « 35 heures » m'ont révélé l'importance du statut cadre, j'ai été étonné et déçu de leur part ».

F.L., « Chargée de Patrimoine », est une femme cadre, autodidacte, puisqu'elle n'a que le niveau du BEPC au départ ; âgée de 55 ans, elle s'est syndiquée depuis peu à la CFDT suite à des difficultés professionnelles - refus de sa part d'une mutation géographique à 200 km de distance, associé à un véritable harcèlement moral de la part de son supérieur et ayant provoqué plusieurs mois d'arrêt de travail pour cause de dépression - et compte tenu de l'absence de soutien rencontré de la part du délégué syndical local du SNB. Ayant le sentiment d'avoir été « trahie » par la hiérarchie du CGP, elle dit « ne plus rien en attendre », et avoir depuis cet épisode douloureux « pris la distance ». Elle fait partie de la minorité des cadres qui sont restés aux horaires collectifs. Ayant adopté les horaires variables, elle « badge », sans hésiter à déclarer de nombreuses heures supplémentaires.

### ***Groupe support et Groupe d'agence de Marseille***

G.C., CFDT, employé devenu permanent syndical, une cinquantaine d'année, est secrétaire du CE du « Groupe Support de Marseille », dont les effectifs ont très fortement décliné en trente ans : ils sont passés de 400 à une centaine. Il est en désaccord avec la ligne majoritaire à la CFDT du CGP et très critique sur l'accord « 35 heures ». Ce dernier permettrait d'organiser des variations de plus ou moins quatre heures par semaines sur des périodes de 12 semaines, sans rémunération des heures supplémentaires hebdomadaires.

D.P., CFDT, employée devenue permanente syndicale, une quarantaine d'année, est secrétaire du Comité d'Etablissement du « Groupe d'agence de Marseille ». Elle donne quant à elle une image plutôt positive de l'application locale de la RTT. Tous les cadres concernés par le forfait l'ont accepté, sans avoir subi, selon elle, de pressions de la part de la hiérarchie. Pour le reste, les « 35 heures » prennent la forme de 22 journées de RTT, dont « 10 à la main du salarié, 12 à la main de la hiérarchie ». Elle constate que la population travaillant à temps partiel – essentiellement des femmes non cadres – tend à diminuer depuis la mise en place de la RTT. La section locale de la CFDT, très majoritaire dans le personnel non cadre, et relativement influente chez les cadres – 40% des suffrages environ – s'appuie beaucoup sur les activités du CE. Mais D.P. se déclare incompétente pour parler des problèmes rencontrés par les cadres. Les « restructurations » en cours ou projetées des activités de « back office » - au travers d'un processus de centralisation et de spécialisation - au sein du CGP et du Groupe d'Agences alimentent une bonne partie de l'intervention syndicale.

J.P.J, informaticien, une cinquantaine d'année, est délégué syndical CGT, et ancien responsable national au plan du CGP et de la fédération CGT des banques. Il a une vision nettement plus critique de la RTT, jugeant notamment que beaucoup de salariés aux horaires collectifs « trichent avec la badgeuse », et que beaucoup de cadres travaillent tard le soir. Si son syndicat a une influence tout-à-fait marginale chez les cadres du Groupe d'Agence (1 à 2% des voix), ce responsable syndical a une certaine connaissance personnelle de cette population au travers de son expérience syndicale et professionnelle : il a une importante activité de formation interne sur les nouveaux logiciels. Il juge que la reprise récente de l'embauche a des effets très positifs sur le climat dans l'entreprise, mais pense que la population des jeunes cadres diplômés, bien que très préoccupée par les perspectives de mobilité géographique contrainte, est trop éloignée de la CGT pour que cette dernière puisse se redéployer auprès d'elle. Comme, selon lui, la population cadre est destinée à devenir rapidement majoritaire dans son entreprise, Il est pessimiste sur l'avenir du syndicalisme dans la banque.

### 3-4 Temps vécus

On présente ici les résultats de l'enquête auprès des cadres de la Banque du CGP, conduite, comme pour les infirmières hospitalières, en deux temps : la passation, ici en avril 2003, d'un bref questionnaire auprès de la population des cadres de ce groupe - une centaine diffusés par l'intermédiaire du comité d'établissement<sup>107</sup>, 28 retournés, 16 accords de principe pour des entretiens - , puis la passation, en mai et juin 2003, de 14 entretiens biographiques approfondis auprès de ces 16 volontaires (tableau page 124).

Cette population de cadre apparaît très polarisée entre jeunes diplômés et anciens issus de la promotion interne. Les contraintes temporelles apparaissent beaucoup moins centrales que chez les infirmières dans la réalité comme dans le vécu de leurs temps sociaux, y compris chez les quelques femmes rencontrées. Les décalages avec le temps représenté par les syndicats semblent également nettement moins importants.

#### 3-4-1 Sur la « représentativité » et le cadrage de notre échantillon.

A l'aide des bilans sociaux dont nous disposons à l'échelon national et local, il est possible de repérer les grandes évolutions récentes de l'emploi en général, et de celui des cadres en particulier, au sein de la banque du CGP, et situer les dynamiques locales dans les dynamiques nationales. Il apparaît que le groupe d'agence étudié accuse sensiblement de grandes évolutions socio-démographiques du personnel de cette banque, avec une croissance, un rajeunissement et une féminisation plus spectaculaires des cadres qui forment un contexte très intéressant pour notre enquête.

#### CGP : évolution 1999-2002 des effectifs selon la catégorie et le sexe

	1999	2000	2001	2002
<b><i>Techniciens</i></b>				
Hommes	11394	10524	9820	9294
Femmes	17590	16820	16424	16393
Total	24897	27344	26244	25687
<b><i>Cadres</i></b>				
Hommes	6684	7746	8407	9176
Femmes	3347	3706	4339	5107
Total	12621	11452	12746	14283
<b><i>Total</i></b>	39923	38796	38990	39970
<b><i>% cadres</i></b>	31,6	29,5	32,7	35,7
<b><i>% femmes/cadres</i></b>	26,5	32,4	34,0	35,8
<b><i>% &lt; 30 ans/cadres</i></b>	15,7			19,4
<b><i>% &lt; 30 ans/cadres hommes</i></b>	11,9			14,5
<b><i>% &lt; 30 ans/cadres femmes</i></b>	25,3			28,4

(Source : bilans sociaux)

<sup>107</sup> Malgré toute notre persévérance, il n'a pas été possible d'obtenir de coopération à notre enquête de la part de la direction du CGP. Apparemment surprenante dans une entreprise et un secteur aux rapports sociaux relativement pacifiés, cette attitude pourrait renvoyer à la tradition ancienne du secret dans certaines banques commerciales.

A l'image de l'ensemble des banques dites "commerciales" - cf. plus haut - le CGP a vu depuis 2001 s'interrompre l'hémorragie de ses effectifs globaux, même si les effectifs des non cadres a continué - en dehors de la parenthèse de l'année 2000 - de décroître en 2001 et 2002. C'est la vigoureuse croissance de l'emploi des cadres qui "tire" les effectifs vers le haut au cours de ces deux années. Ces trois dernières années les départs se situent à un niveau stable - de 2800 à 3000 personnes par an - alors que les recrutements sont un peu plus nombreux et en augmentation : 2 200 en 2000, 4 000 en 2001, 4 300 en 2002. Les cadres forment plus de 40% des embauches en 2000 et 2001, 30% seulement en 2002, effet probable de la mise en œuvre de l'accord sur les "35 heures", qui prévoyait l'embauche de plus de 1 000 jeunes en "contrat de qualification". Les femmes sont pratiquement à parité avec les hommes dans la cohorte 2002 des cadres recrutés (elles sont 46.5%).

L'examen des bilans sociaux du groupe de Marseille de la Société du CGP accuse considérablement les changements en cours depuis 3 ou 4 ans dans la structure du personnel du Groupe.

**CGP, Groupe d'agences de Marseille :  
évolution 1999-2002 des effectifs selon la catégorie et le sexe**

	1999	2000	2001	2002
<b><i>Techniciens</i></b>				
Hommes	178	166	159	146
Femmes	225	213	201	218
Total	403	379	360	364
<b><i>Cadres</i></b>				
Hommes	68	70	90	103
Femmes	13	19	34	49
Total	81	89	124	152
<b><i>Total</i></b>	484	468	484	516
<b><i>% cadres</i></b>	16,7	19,0	25,6	29,5
<b><i>% femmes/cadres</i></b>	16,0	21,3	27,4	32,2
<b><i>% &lt; 30 ans/cadres</i></b>	6,2			18,4
<b><i>% &lt; 30 ans/cadres hommes</i></b>	7,5			14,5
<b><i>% &lt; 30 ans/cadres femmes</i></b>	0			40,8

(Source : bilans sociaux)

La dynamique locale des effectifs et de la structure de l'emploi s'inscrit dans la dynamique du CGP, mais elle est beaucoup plus sensible. Comme au plan national et jusque en 2000, les effectifs déclinent - sauf chez les cadres - les embauches sont rares et inférieures aux départs. En 2001 et en 2002 les embauches sont très nombreuses (69, puis 78, pour un effectif total de 500 environ), ce qui se traduit par une progression des effectifs en 2002 nettement plus forte qu'au plan de l'entreprise prise dans son ensemble (plus 6.6%, contre plus 2.6%). Ces embauches - ou ces mutations en provenance d'autres entités de la CGP - donnent une place encore plus importante que par le passé aux cadres. La part des cadres dans les effectifs progresse ainsi de 17% en 1999, à 29,5% en 2002 : partie d'un niveau nettement plus bas qu'au plan de l'entreprise, la proportion des cadres

dans ce groupe local est maintenant presque aussi élevée. Il en est de même pour la part des femmes parmi les cadres, qui était encore très faible en 1999 (16%), et qui se rapproche du taux national (32%, contre 36%). Ces trois dernières années cumulées, sans atteindre la parité, elles représentent 38% des recrutements de cadres. S'il reste majoritairement masculin, le groupe des cadres vient de connaître une féminisation spectaculaire... mais sans doute trop récente pour avoir produit toutes ses implications. Si la part des jeunes de moins de trente ans parmi les cadres masculins est du même ordre au plan local et national, les femmes du groupe d'agences étudié sont encore plus jeunes, puisque 41% ont moins de trente ans au 31.12.2003.

Ces mouvements se sont donc traduits par un rajeunissement spectaculaire de la catégorie des cadres. En 1999, on ne trouve que... 6% de cadres de moins de trente ans, et 80% des cadres ont alors plus de quarante ans. Quatre ans plus tard 18% sont des moins de trente ans, et 57% ont plus de 40 ans. En termes d'ancienneté les évolutions récentes sont encore plus nettes : la part des cadres ayant moins de 5 ans d'ancienneté passe de 6% en 1999, à 30% en 2002 (47% des femmes cadres, 23% des hommes cadres); la part de ceux qui ont plus de 20 ans d'ancienneté recule de 75% à 51%.

Dans les 28 questionnaires retournés les moins de trente ans sont sur-représentés, puisqu'ils en forment le tiers, de même que les femmes le sont : elles représentent 13 des 28 questionnaires, et 8 d'entre elles ont moins de trente ans. Par contre les volontaires pour les entretiens sont plus proches de la réalité de la population des cadres : 5 femmes seulement sur les 16, dont 3 ont moins de 30 ans.

L'échantillon final des interviewés sur-représente les jeunes : 4 des 14 interviewés ayant 30 à 32 ans. Mais pas les femmes, qui sont 4 sur 14. Le principal biais qu'il présente probablement au regard de la population parente des cadres de ce groupe d'agences, est la sur-représentation des syndiqués et des anciens syndiqués, au moins parmi ceux qui ont plus de 40 ans : ils sont six, soit syndiqués (quatre : un à la CFDT et trois au SNB) ou anciens syndiqués (deux : à la CFDT) sur sept. Par contre un seul des moins de 40 ans est syndiqué (au SNB). Ces 14 cadres se répartissent comme suit du point de vue des fonctions qu'ils exercent au moment où nous les avons rencontrés :

- Responsables en points de vente (bureaux, agences ou "entités") : sept. Ces cadres ont une double activité "managériale" et "commerciale" ;
- Commerciaux en charge d'une clientèle d'entreprises ou de particuliers "haut de gamme" ("Chargé d'affaire entreprises", "Conseil en gestion de patrimoine", "Gestionnaire de patrimoine", "Chargé d'affaires professionnel") : cinq.
- Cadres de "back-office" : deux.

L'importance du renouvellement engagé de la population des cadres et de son profil social a donc constitué une clef d'entrée privilégiée dans l'analyse des entretiens : quelle est son ampleur ? Peut-on parler de véritable mutation ? De "choc des générations" ? Dans quelle mesure l'ancien modèle de gestion des carrières, et plus largement l'ancienne culture professionnelle, perdure dans la nouvelle génération ?

Pour approcher le "temps vécu" de ces cadres bancaires, on a repris la grille d'analyse utilisée pour les infirmières, avec les trois dimensions des temps de vie susceptibles de le construire : la socialisation professionnelle et le type d'implication dans l'activité et l'entreprise qui lui est associé ; la régulation des temps courts (la journée de travail, la semaine) ; les perspectives de carrière. C'est ensuite seulement que l'on se focalisera sur la manière dont ces cadres vivent le temps de travail, en particulier les "35 heures".

## CADRES DU CREDIT GENERAL PARISIEN INTERVIEWES : ECHANTILLON

NOM	AGE	FONCTION	NBRE pers. Encadr.	ORIGINE géo	DIPLÔME Initial	PROF. PERE	PROF MERE	SIT FAM	PROF. CONJ	ENF.
Julie	24	Chargée d'Affaires Entrepr.	0	Est	ESC Mlle	Inconnu	cadre clinique	Célibataire		0
Benjamin	26	Resp. bureau	4	Toulon	ESC	Kinésithé.	Employée E.N.	Couple	Cadre CGP	0
Stephanie	27	Resp de service	3	Mlle	ESC	Resp boucherie	Employée Mun	Couple	Banque	0
Sophie	30	Conseil en Gestion de Patrim.	0	Grenoble	DEA Droit	Direct. CCAS	Empl. F. Publ.	Seule	Cadre CGP	0
Stephan	31	Second Agence	8	Toulouse	Maîtrise éco	Assurances		Marié	Dentiste	1
Laurent	31	Second Agence	13	Mlle	IAE Aix	Insp. police		Marié	Institutrice	1
François	31	Chargé d'Affaires Entrepr.	0	Mlle	Mastère éco	Médecin Hosp		Couple	Cadre mark. PME	0
Alain	43	Gestionnaire de patrimoine	0	R.P.	BEP Compt.	Ouvrier Renault	Sans	Divorcé		2
Jean-Marc	46	Responsable bureau	4	Mlle	Bac	Cadre BNP	Sans	Marié	Ex banque.	2
Gilbert	46	Directeur d'agence	26	Mlle	Bac	Cadre BNP	Sans	Marié	Laborantine	2
Jean-Claude	51	Second d'agence	15-17	Mlle	Niv. Bac F1	Agriculteur	Ouvrière	Marié	Institutrice	2
Françoise	54	Analyste risque	0	Ouest	Maîtrise éco	Non renseigné		Mariée	Monit voile	2
Jean-Marc	57	Chargé d'Affaires Profess.	0	S.Ouest	CAP aide comp	Commercial	foyer	Divorcé	(empl. Comm.)	0
Michel	57	Second agence	15-17	Mlle	BEPC	Routier	Ouvrière	Marié	Empl. Commer.	2

	Régime horaire	Classification	Salaire mensuel De base	Syndicalisation	LOISIRS Hors logement
Julie	Forfait	H	14 000	ns	Sorties ami-e-s, natation
Benjamin	Forfait	H	13 000	ns	Jogging
Stephanie	Coll.	H	14 500	ns	Sans
Sophie	Forfait	H	14 000	ns	Natation, marche, roller
Stephan	Coll.	I	15 000	ns	Tennis, promenades
Laurent	Coll.	I	15 000	ns	Non
François	Forfait	I	16 250	SNB	Cinéma, restaurant (w.ends)
Alain	Forfait	I	25 000	ns	Non
Jean-Marc	Forfait	I	16 000	CFDT	Association, randonnée, élu Prud'hommes
Gilbert	Forfait	I	14 800	Ex-CFDT	Football
Jean-Claude	Coll.		16 000	Ex- CFDT	Association (AIL)
Françoise	Coll.	I	20 000	SNB	Non renseignés
Jean-Marc	Coll.	H	15 000	SNB	Tennis
Michel	Coll.	H	15 000	SNB	"Un peu de sports"

### **3-4-2 Devenir cadre de la banque : deux générations, deux modes de production de l'encadrement**

Deux traits apparaissent communs aux parcours biographiques des deux générations. D'abord la rareté des expériences professionnelles en dehors du secteur financier, bien qu'on en trouve quelques unes, mais de courte durée, chez les plus jeunes. Pour autant, il est trop tôt pour qu'on puisse en inférer, pour cette banque en tous cas, le développement d'un « marché du travail professionnel » au détriment du "marché interne du travail", typique on le sait de cette branche d'activité. Ensuite, et même si cela change également un peu avec les plus jeunes, le poids de la seule entreprise CGP dans le parcours professionnel, effectif, et même anticipé.

Certes, les jeunes se sentent très probablement moins « mariés » avec le CGP que les anciens l'étaient à leur âge – ils ont un diplôme de l'enseignement supérieur qu'ils peuvent valoriser ailleurs, et pas seulement des diplômes bancaires – mais l'entreprise semble se donner les moyens de les retenir : par une formation lors de la période d'insertion, par une indemnité logement non négligeable, par un suivi national des carrières pendant les 5 premières années, et par une anticipation des mobilités ultérieures à la première affectation. Dans les deux générations la mobilité interne, à l'initiative de la hiérarchie, reste une norme très forte : on ne reste que 3 ou 4 ans dans un poste, quand on progresse professionnellement tout au moins. Ce qui change d'une classe d'âge à une autre c'est l'échelon géographique à laquelle elle est pensée : localement pour la plupart des anciens, régionalement ou plus pour les jeunes. Ce qui est également commun c'est l'absence de vocation pour la banque en tant que telle... On n'a recueilli aucun discours vocationnel ou quasi vocationnel comparable à ceux des infirmières. Quant au fait qu'il s'agisse d'une activité liée à l'argent, il semble naturalisé, n'est jamais questionné. Seules quelques traces d'interrogations sur les finalités de l'activité bancaire se manifestent chez certains - plutôt chez les anciens - quand on aborde la tension qui peut être vécue entre la logique montante consistant à "placer des produits", « vendre à tout prix », et la logique traditionnelle propre au métier, celle de « conseiller », voire de « rendre service » aux clients. Ce qui est commun enfin aux deux générations c'est le poids des origines locales ou régionales, avec toutefois semble-t-il une extension de l'aire géographique de recrutement du local au régional d'une génération à l'autre : même chez les jeunes, la plupart sont originaires du Sud de la France, y restent attachés<sup>108</sup>. Du coup, on le verra, il est fort probable que la plupart résisteront à la mobilité géographique de grande distance à partir de 35-40 ans.

#### ***Les anciens : quand la banque s'attachait et formait un personnel peu diplômé***

Chez les anciens, recrutés par le CGP à la fin des années 1960 et au début des années 1970, on pourrait distinguer plusieurs cas de figure, selon le niveau de diplôme obtenu avant l'embauche, allant du CEP au baccalauréat, et selon l'ancrage familial ou non dans l'entreprise. Avoir un parent au CGP - cas de deux des six cadres de plus de 40 ans - permettait d'y effectuer des stages pendant les vacances scolaires et d'y acquérir une première expérience. Pour le reste les cursus sont semblables : ils ont débuté dans des tâches subalternes, de type traitement administratif en "back-office" le plus souvent, ou, plus rarement, en agence, au guichet ; et ils ont rapidement suivi des formations

---

<sup>108</sup> L'étendue, plus large chez les jeunes, de l'aire géographique d'origine - le sud de la France, alors que la plupart des plus de 45 ans sont originaires de l'agglomération même - apparaît directement liée au fait qu'ils ont tous fait des études supérieures : on sait que la mobilité géographique suite aux études est croissante avec le niveau de diplôme.

professionnelles offertes par la banque, qu'ils ont interrompu quand leurs responsabilités familiales sont devenues trop concurrentes avec leur mobilisation en formation.

Ainsi pour Jean-Claude, le père travaillait au CGP, il avait atteint un niveau bac, relativement élevé pour sa génération : mais il ne s'est pas trop posé de question pour y rentrer à son tour et y faire carrière.

*Je n'ai jamais connu de mutation, donc je suis de la région (...)Le CGP BNP est une longue histoire chez les B. puisque mon père est retraité du CGP...donc après le bac, ben, cherchant du travail, et bien tout naturellement il y a eu une possibilité au CGP, je l'ai saisie (...) Donc, je suis rentré tout petit, après le bac à la BNP. **Par des stages d'été ?** Oui, tant que faisais mes études, et dès que j'ai fini mes études il y a eu une possibilité, je l'ai saisie (...) Je rentre à 20 ans (...) au courrier : je mettais sous pli les courriers pour les clients et pour les sièges BNP, je suis rentré au bas de l'échelle. **Alors, comment on progresse, là ?** ... par le travail ; il y a des cours en interne, puisqu'on peut passer le CAP de banque et puis le brevet de banque ; et puis après il y a en a d'autres, mais je me suis arrêté à la deuxième année du brevet ; donc j'ai réussi mon CAP de banque, la première année du brevet de banque, la deuxième année ; et puis la troisième année je l'ai échouée ; j'ai re-tenté une deuxième fois, et puis, à cette époque là j'étais marié, j'avais déjà ma fille, donc j'avais pas trop envie, j'étais pas trop aux études (Gilbert)*

Ces personnes ayant au moins un parent ayant connu l'entreprise forment sans doute de la fraction des anciens cadres la plus inscrite dans l'ancienne culture du CGP

Les autres cadres de l'ancienne génération, issus d'un milieu social parfois nettement plus modeste encore, sont rentrés chez CGP souvent avec un niveau de diplôme plus faible encore, un peu « par hasard », dans un contexte d'intense recrutement du secteur. Il suffisait alors apparemment de manifester le désir de se former et de passer le CAP et au moins une partie du BEP bancaires pour connaître cette évolution courante : d'un travail administratif routinier vers une fonction commerciale en passant par le guichet...Ici non plus pas de traces de délibération sur le « choix » de la banque. La banque se les ait attaché, ils s'y sont attachés : ils y ont fait une belle carrière, que ne leur laissèrent guère espérer leur niveau scolaire.

*Je suis entré en juin 1974 avec un niveau bac, dans un centre administratif (...) il y avait quelques embauches, parce qu'il y avait eu des grèves importantes , et le développement du secteur bancaire, la banque avait besoin de « petites mains », le premier job que j'ai fait, il y avait plusieurs services, on recevait en vrac le matin des pochettes rouges, noires et vertes mélangées, mon job était de les trier, toute la matinée, et l'après-midi c'était de simples ajustements, de simples additions et soustractions, simple comme job, après j'ai passé les diplômes bancaires spécifiques à la profession, le CAP, le BEP... **Tout le monde avait la possibilité de le faire ?** Tout le monde, c'était un choix, et puis souvent le niveau d'études, ceux qui avaient la bac entraient directement pour le BP, je ne connaissais rien même au domaine bancaire, j'avais fais un bac professionnel, fabrication mécanique, FI, ça n'avait rien à voir. - **pourquoi la Banque d'ailleurs ?** Par hasard... J'avais fait des demandes en Fabrication Mécanique à la SOLMER, juste au moment où ils dégraissaient du personnel (...) je voulais pas quitter le Sud (...) **Comment se passaient ces formations ?** (...) un niveau bac ça aide par rapport à un niveau BEPC...Au départ c'est une formation basique, sur la comptabilité sur la législation bancaire, et après au niveau du Brevet, un peu plus technique, analyse financière, un peu de droit etc... et après il y avait l'Institut Technique Bancaire, mais là j'ai arrêté parce que c'était des cours du soir, après le travail, avec énormément de travail personnel, j'avais plus envie, ma femme était enceinte. (Jean-Claude)*

Les récits de vie dans cette génération sont très convergents. La principale différence pourrait tenir aux enjeux de mobilité géographique. Si la plupart de ces anciens ont fait carrière sur place et revendiquent hautement cette stabilité au nom de l'importance attachée à la qualité de la vie familiale, certains regrettent qu'alors qu'ils s'affirmaient potentiellement « mobiles » on ne leur a fait aucune proposition : ils ont donc d'autant moins de complexes à afficher maintenant leur refus de ce qui serait un véritable déracinement qu'ils se sentent en fin de carrière et qu'ils ont le sentiment d'avoir beaucoup donné au CGP sans avoir reçu en échange tout ce qu'ils en espéraient.

### ***Les jeunes diplômés : un marché du travail plus ouvert***

Chez les jeunes on pourrait sans doute distinguer ceux qui ont fait une Ecole des commerce de ceux qui ont suivi une formation universitaire, professionnalisée en fin de cursus (Magistère, DESS) : certains des premiers n'hésitent pas à faire référence à leur formation comme les prédisposant à certaine vision du management ou de la société, alors que les seconds se sentent parfois plus proches de la culture universitaire critique. Mais notre échantillon est de trop petite taille pour étayer cette hypothèse. Et introduire d'autres distinctions par exemple entre ceux qui ont fait une spécialisation en "finances" en fin de cursus et les autres, serait superflu : même les premiers ne se sentent pas condamnés à travailler dans la banque. Par contre, si on disposait d'effectifs plus importants, il se pourrait qu'on observe des effets directs de la conjoncture du marché du travail qu'ils ont rencontrée après l'obtention de leur diplôme : certains ont un peu « galéré », et tous n'ont pas débuté dans la vie active avec le statut de cadre<sup>109</sup>. Certains ont connu, en stages ou en premiers emplois, des activités commerciales plus dures (Grande distribution, Assurances) au regard desquelles la banque paraît encore assez abritée.

*J'ai toujours vécu à Toulouse. Ensuite, j'ai débuté dans une compagnie d'assurances, à la suite d'une maîtrise d'économétrie, le secteur financier, c'est ce qui m'attirait le plus, j'avais besoin d'un contact client, d'un contact relationnel, ce qu'on n'a pas quand on travaille à l'INSEE par exemple, enfin dans les statistiques on n'en a peut être pas assez....le côté commercial (...) j'ai mon père qui travaille dans les assurances (...) c'est une opportunité le CGP, c'est une petite annonce, j'ai répondu, et ils m'ont pris (...) c'est que la compagnie d'assurances me proposait un poste dans le nord de la France, qui ne me convenait pas comme évolution ; donc c'est un poste qui franchement ne me plaisait pas, donc (...) donc j'ai tenté ma chance en répondant à une annonce CGP et ça a très bien fonctionné. Et donc, en place ici à V. depuis novembre 2002, ça fait 5 ou 6 mois, comme responsable de bureau c'est une petite agence. (Stephan)*

*J'ai fait un magistère- d'économie et de finances internationales à Bordeaux... j'ai eu du mal à trouver du boulot, c'était en 1993-1994, j'étais pas particulièrement performant pour me vendre... J'ai trouvé différents stages de fin d'études etc. dans différentes banques, puis j'ai eu un mi-temps en tant que gardien d'une boutique de luxe, ce qui me permettait la moitié du temps de chercher du boulot, la moitié du temps de vivre un peu, ensuite j'ai été embauché à la Banque Populaire, à Bordeaux, comme employé...on était intégré à une formation tout de suite à l'entrée, 4 mois, puis ensuite c'était la volonté de la Banque qui était une bonne idée, d'intégrer ces jeunes ensuite dans les équipes commerciales qui allaient en appui des créations d'agence, donc on a progressivement*

---

<sup>109</sup> Les enquêtes d'insertion du CEREQ montrent l'importance de ces effets de conjoncture quant à la qualité de l'insertion des jeunes diplômés de l'enseignement supérieur, ainsi que la fragilité spécifique des filles issues des formations en commerce et gestion

*au début vendu, un entretien avec un chargé de clientèle, de l'agence locale qui venait de se créer, puis on a fait au cours des 6 mois un peu plus de vente et ensuite, en fonction de mon cursus, ils ont préféré – et puis j'ai sollicité – avoir un poste de chargé de clientèle de professionnels, tout de suite, alors qu'en principe ils souhaitaient qu'on passe par une phase de chargé de clientèle particuliers, donc je suis passé de suite chargé de clientèle particuliers. Mais la Banque Populaire est une Banque locale, les évolutions sont lentes... au bout de 3 ans, j'étais un petit peu enfermé, j'ai voulu regarder autour, par différents liens, j'ai intégré Le CGP pour un poste que je cherchais à la Banque Populaire, qui était de chargé d'affaires professionnels. (François)*

*J'ai fait un DEA de droit fiscal international, en 1996 (...) Fin 1996-début 1997 j'ai cherché du travail, c'était pas une époque très porteuse (...) après le DEA une grande envie de souffler, et envie de travailler aussi, parce que vivant à Paris il y avait un grand besoin. Là je crois que j'ai un peu déchanté, comme tous les jeunes, c'est les CV... A peu près 150, aucune réponse positive. Moi j'avais écrit à toutes les grosses entreprises avec service juridique et fiscal... C'était une période difficile. (...) Les jeunes diplômés étaient pas forcément la cible recherchée... Une conjoncture un peu comme aujourd'hui... Bon j'avais fait des stages en entreprise, on ne me l'a pas reproché. On m'a reproché d'être une femme, d'être trop jeune... j'avais 24-25 ans, on m'a dit « trop jeune, pas d'expérience, et une femme en âge de procréer, donc pas tellement intéressante non plus ! (Sophie)*

L'absence dans ces deux générations de tout discours vocationnel et à l'endroit de la banque signifie-t-elle que l'intérêt au travail est faible ? Sans jamais prendre la forme vocationnelle, l'implication dans le travail existe et n'est pas à sous-estimer : ainsi l'intérêt pour la relation commerciale est avancé comme motivation forte par la plupart de ces cadres, jeunes et anciens. Elle est synonyme en particulier d'absence de routine, et surtout de sentiment d'utilité sociale. Seule une pression commerciale excessive associée à des contrôles tatillons, un sentiment d'enfermement dans un segment de clientèle, ou encore l'usure professionnelle, peuvent la remettre en question. De même l'intérêt des activités de « management » ou d'« animation » d'équipe est souvent avancé.

Le renouvellement des générations, les relations – de tensions, de coopération/transmission – sont un bon analyseur de l'évolution de la culture d'entreprise et de ses modes de gestion de la force de travail : s'agit-il d'une révolution, ou d'une transition en douceur ? Difficile ou prématuré de trancher. Ce qui semble dominer ici c'est la transition en douceur : alors que les anciens ont de bonnes raisons d'être mécontents de cette arrivée massive de jeunes – dont la connaissance du métier de la banque est plus faible, mais qui sont aussi bien payés au bout de quelques années qu'eux au bout de 25 à 30 ans de carrière, et qui viennent les concurrencer pour les promotions – ce mécontentement s'exprime peu : il est vrai que ces anciens ont de quoi être satisfaits de leur réussite professionnelle compte tenu de leur niveau d'études initiale, et qu'ils apprécient cette arrivée de sang neuf après des années de non embauche et de vieillissement du personnel. Gilbert traduit bien l'ambivalence du regard généralement porté par les anciens sur les jeunes diplômés : intérêt de voir arriver la relève et de lui transmettre un savoir, sentiment d'inéquité liée au niveau de rémunération jugé excessif de ces jeunes.

*J'ai été nommé cadre ...20 ans après mon embauche alors que quelqu'un qui a fait des études est embauché cadre : c'est le problème que nous rencontrons aujourd'hui... Moi, je ne leur en veux pas, j'en ai beaucoup ici de jeunes, et bien volontiers, puisque j'aime la formation, donc volontiers je leur dispense, ça ne me gêne pas ; mais voir quelqu'un qui ne connaît rien, simplement parce qu'il a la tête bien faite, parce qu'il a suivi des études... libre à moi de les avoir choisis si j'avais envie de les choisir mais bon, peu importe, c'est pas parce qu'il a la tête bien faite qu'il doit arriver avec un niveau de*

*salaires qui est identique au mien, alors qu'il n'a aucun savoir professionnel, et qu'il a forcément besoin que moi, je lui dispense mon savoir... ça c'est énorme (...) Toutes les banques, ou toutes les compagnies d'assurance, tout ce qui est financier recherchent les mêmes, donc c'est sûr que quelqu'un qui sort d'une école de commerce... dans les premiers il a la totalité des banques de la place qui sont prêts à le recevoir, plus les agents d'assurance... c'est sûr qu'après ça se négocie tout ça. C'est pour ça que je ne leur en veux pas, ils ont raison d'en profiter. Mais, et je l'ai déjà dit à la direction régionale : "vous commettez une erreur, un jour vous allez vous retrouver dans une situation où tous les anciens, qu'ils soient cadres ou non cadres, refuseront de donner leur savoir aux jeunes embauchés, sous prétexte qu'ils ont des salaires qui sont supérieurs aux nôtres". Et il y en a qui n'ont pas forcément la même philosophie que moi, et qui les laissent bien volontiers s'empêtrer dans les difficultés. (Gilbert)*

Il est vrai aussi que, symétriquement, les jeunes respectent le savoir et le culture – y compris syndicale – des anciens, lesquels n'hésitent d'ailleurs pas à les former et à les aider, et qu'ils sont relativement confiants quant à eux sur leurs perspectives de carrière, puisque les départs massifs en retraite prévus les prochaines années vont libérer de nombreux postes d'encadrement. Stephan, jeune "second d'agence" justifie totalement la nouvelle politique de CGP visant à promouvoir très rapidement des jeunes diplômés comme lui à des postes de responsabilité en agence.

*J'ai eu des cas où ça s'est passé mal, mais on va dire qu'il y a 8 cas sur dix où ça se passe relativement bien.... Donc, effectivement, ça peut créer des jalousies ; pourquoi, parce que CGP a une politique, en disant que la population cadre vieillit, comme dans beaucoup d'entreprises, donc pour pouvoir faire évoluer rapidement cette population de cadres, les premiers et les jeunes embauchés, ils les mettent directement en tant que responsables de bureaux pour qu'ils « sautent » entre guillemets certaines étapes ; si on les mettait au guichet ou conseillers, ils feraient 3 ans conseillers, encore trois ans conseillers... ils seraient bons à avoir des postes de direction que d'ici 10 ou 15 ans, ce qui est trop tard pour faire le renouvellement de la population de cadres qu'il va y avoir dans les prochaines années.... ils ont anticipé justement ce vieillissement de la population. (Stephan)*

### **3-4-3 Réguler ses temps**

L'enjeu du temps apparaît infiniment moins sensible et problématique chez ces cadres, quel que soit leur âge et leur génération, que chez les infirmières. On s'en doutait un peu, mais les résultats sont ici spectaculaires. Du coup, il faut examiner dans le détail les entretiens pour approcher les contraintes temporelles et leur régulation.

#### ***Des hommes libérés des préoccupations domestiques***

Cette donnée renvoie d'abord au fait qu'il s'agit d'une population encore majoritairement masculine, qui plus est largement libérée des contraintes familiales éventuelles liées à la présence d'enfants jeunes, et d'une conjointe salariée à temps plein.

En effet, dans l'ancienne génération le modèle de la femme au foyer ou à temps partiel est encore présent. Quatre des six hommes de plus de 40 ans vivent en couple : une conjointe est au foyer, deux sont à temps partiel, une est enseignante ; les deux qui sont divorcés n'ont pas leurs enfants à charge. Un seul des six évoque l'importance passée de son activité domestique : Gilbert, dont l'épouse, laborantine en hôpital, travaillait à temps plein et en horaires décalés lorsque les enfants étaient jeunes. Cela dit, on l'a évoqué plus haut, nombre de ces anciens cadres masculins ont été amenés dans le passé à réguler leurs temporalités professionnelles en fonction de leur conception de la vie familiale, par

exemple en renonçant à poursuivre leur formation professionnelle, en faisant savoir qu'ils n'étaient pas - ou qu'ils ne sont plus - mobiles géographiquement au-delà de l'agglomération marseillaise.

*Après à ce niveau de formation, si vous voulez vraiment bénéficier de ça, il faut être mobile, moi je suis pas du tout mobile, je suis très attachée au sud. J'ai toute ma famille en Corse, donc en étant à Marseille, et mon épouse est enseignante, elle est habituée à Marseille, elle a sa famille à Marseille aussi, on est très très famille nous. (Jean-Claude)*

*Quand mes enfants étaient jeunes, je pense que je l'aurais accepté [une mutation], puisque j'étais mutante : chaque année on vous demande, quand vous êtes noté, quand on évalue vos performances professionnelles, si vous êtes mobile ou non mobile. Chaque année j'ai dit que j'étais mobile depuis que je travaille à la banque, et on ne m'a jamais rien proposé ; et il n'y a que depuis que j'ai été nommé directeur que j'ai dit que maintenant je ne l'étais plus : maintenant mes enfants sont grands, ils finissent, ils sont encore dans les études mais ils vont bientôt finir ; je n'ai plus mon père mais ma mère est âgée, et...et puis j'ai plus envie de bouger maintenant, j'ai tout ici... et puis, égoïstement, je dirais, même si j'estime que je ne suis pas assez payé. (Gilbert)*

Même Jean-Marc, dont la femme a choisi d'arrêter son activité professionnelle, affirme à la fois son amour du travail, et assume ne "pas être un fou du boulot".

*On a fait un choix à ce niveau là, n'ayant pas de gros besoin... nous sommes des gens très simples et on n'a pas de besoins ni d'envies (...) donc c'est vrai qu'on a fait un choix de vie qui était plutôt axé sur nos enfants (...) on a toujours eu une vie sociale assez importante, on s'occupe de beaucoup de choses, et c'est vrai qu'elle a toujours eu une activité malgré ce, donc une activité associative (...) moi, j'aime mon travail, je suis heureux de travailler, je ne suis pas un fou du travail, il y a des fois où j'en ai ras le bol où je me casse (...) c'est vrai que j'ai toujours réussi à concilier les deux jusqu'à présent, j'ai jamais travaillé jusqu'à 8 heures du soir. (Jean-Marc)*

Il est encore trop tôt pour savoir si la féminisation et le rajeunissement des cadres de CGP aura des effets importants en ce domaine. On notera simplement que les deux jeunes cadres de sexe masculin qui ont de jeunes enfants participent à leur accompagnement chez la nourrice ou la crèche, mais sans témoigner dans les entretiens d'autres préoccupations quant à la gestion de la vie domestique. Quant aux trois jeunes femmes rencontrées, aucune n'a encore d'enfants mais deux sont en couple. Et, on y reviendra, toutes sont conscientes que l'arrivée des enfants sera difficile à combiner avec la poursuite d'une carrière ascensionnelle.

Les jeunes paraissent davantage mobilisés par leur travail professionnel : il s'agit, classiquement, de faire ses preuves, de "donner son jus", tout en apprenant rapidement les bases du métier.

*Ca vous est arrivé de travailler plus, ces dernières années ? Quand j'étais responsable de bureau, oui. Je ne dis pas que c'est un métier qui demande plus de temps, mais on doit faire beaucoup plus de choses seul (...) on a un peu plus de pression peut-être ; et puis comme souvent ce sont des postes, des premiers postes...enfin moi c'était mon premier poste, il faut marcher quoi, il faut donner son jus, il faut prouver qu'on est capables, donc en général on ne rechigne pas à rester un plus... c'est ce qu'on ressent ; même les responsables de bureau qui sont ici : au premier poste, ils donnent tout leur jus ; d'abord parce qu'il y a des choses que l'on ne sait pas, des compétences que l'on n'a pas, donc on met un peu plus de temps pour aller chercher les informations on pour les acquérir, donc par rapport à quelqu'un qui les a déjà on perd du temps, et on essaye de rattraper ce temps peut-être en restant un peu plus. (Stephan)*

Mais ceux qui ont connu un autre emploi dans un secteur où la "pression commerciale", associée à de très longs horaires, est nettement plus forte apprécient leur situation présente.

*Je trouve qu'ils sont relativement bien faits par rapport à ce que j'ai pu voir dans la grande distribution par exemple, oui comme stagiaire, on regarde, on discute... J'ai travaillé chez Decathlon, Matra Système, le Club Med, le Tour de France à la voile, en tant que responsable logistique. Par ma famille, je connais quelqu'un qui est dans les assurances, même là c'est pas du tout la même pression ni les mêmes objectifs qu'au CGP, nous on a une démarche conseil qui compense le fait qu'on doit vendre à tout prix. (Benjamin)*

Par contre d'autres jeunes, tel François, n'hésitent pas à mettre sur le compte de la culture bureaucratique du CGP le caractère arbitraire et inefficace des objectifs, et met beaucoup d'espoirs dans le renouvellement prochain de l'encadrement par les départs massifs en retraite pour que l'entreprise devienne plus "réactive".

*J'ai 240 contacts, des rendez-vous "prospect" par an à prendre – c'est là que c'est débile, quand on sait que j'ai 205 ou 215 jours de travail par an, ça fait au moins 1 par jour, avec tout le travail que ça demande derrière, avec toutes les formations, avec un entretien etc., c'est débile, parce que là on vient d'organiser un petit déjeuner pour présenter un produit, et le fait de les relancer au téléphone pour leur demander de venir il me demandent de compter un "contact prospect", c'est les aberrations des chiffres, des grandes maisons, où à Paris on décide qu'on doit faire tant, et ça se répercute en bas, vous devez faire tant, pour les statistiques... Moi venant d'une autre banque où le patron était juste au-dessus et ça allait vite vite les décisions, ici c'est le Gosplan, c'est fou ! (François)*

Classiquement donc, le temps de ces hommes est nettement plus clivé que celui des femmes, entre la vie de travail et ce qu'ils appellent d'ailleurs plus volontiers la vie « privée » que la vie « familiale ». Il est d'ailleurs apparu nettement plus difficile que pour les infirmières de leur faire parler de la vie hors travail, en particulier des tâches domestiques. Presque tous ont une activité sportive, même si cette dernière est plus importante chez les jeunes.

Concernant les quatre femmes rencontrées dans ce groupe d'agences, les trois jeunes n'ont pas encore d'enfants : l'une est encore célibataire et partage encore le mode de vie étudiant de ses collègues d'école de commerce, école qu'elle a quitté à il y a moins d'un an ; l'une vit seule, éloignée géographiquement du jeune homme - cadre dans une autre banque - avec qui elle entretient une relation ; la troisième vit en couple depuis peu. Pour les trois c'est plus tard que se poseront les problèmes liés aux arbitrages, anticipés par toutes comme difficiles, entre vie professionnelle et vie familiale. La plus âgée a vu sa carrière professionnelle affectée par une expérience malheureuse dans une activité commerciale et se vit comme "au placard", mais sans jamais mettre cette trajectoire en relation avec son sexe et ses contraintes familiales : ses enfants sont grands, son compagnon est présenté comme coopératif au plan domestique. Bref les femmes de notre échantillon sont à la fois trop jeunes et pas assez nombreuses pour que nous ayons pu explorer plus avant le lien entre carrière professionnelle et carrière familiale.

Le fait que ces cadres verbalisent peu de contraintes temporelles renvoie également à la temporalité de l'activité bancaire, encore très calée sur la temporalité professionnelle dominante : régulière, discontinue, en journée, relativement prévisible et programmable. Les horaires de travail déclarés sont réguliers, même si certains des jeunes débutants passent par une période au cours de laquelle l'élasticité des horaires de fin de journée est

plus grande. Les trois qui travaillent selon un rythme hebdomadaire "mardi-samedi matin" n'évoquent pas, ou à peine, cette singularité. Ces derniers font autour de 40 heures hebdomadaires, les autres autour de 45 heures. Mais aucun ne se plaint d'horaires excessifs, qui leur rendraient difficile la vie hors travail. Aucun n'emmène régulièrement du travail au domicile, ni ne se déclare envahi par des préoccupations professionnelles en dehors du temps de travail. Ceux qui sont dans des fonctions commerciales centralisées ont des horaires un peu décalés par rapport à ceux qui sont en agence, ils commencent et finissent un peu plus tard que leurs collègues. Autant dire que la pression sur les résultats, pourtant évoquée par tous, se traduit moins pour l'heure par un allongement de la durée du travail, que, dans certains cas au moins, par une intensification de la journée et le fameux stress qui y est associé. Ces caractéristiques du temps de travail pourraient cependant être affectées si la montée progressive des exigences en matière de résultats commerciaux et de mobilité professionnelle devaient s'accroître dans la période à venir.

### ***Une pression sur les résultats diversement jugée***

C'est évidemment chez les anciens que la transformation progressive de l'activité bancaire associée à une pression accrue sur les objectifs commerciaux est le plus nettement ressentie, sans que cette évolution provoque une évaluation unanime. Certains tels Jean- Claude, critiquent l'aspect "flicage" et l'inefficacité du contrôle de plus en plus étroit selon lui de l'activité des commerciaux - à laquelle il participe en tant que "second d'agence" ; d'autres comme Jean-Marc, juge les objectifs convenablement définis et tenables, pour peu que le commercial du CGP ait le goût de la "vente", du "conseil" donc.

*En arrivant, on regarde le courrier qu'on a reçu, on regarde les objectifs, leur réalisation. Il y a des fiches, agence par agence, et bureau par bureau, on les reçoit une fois par semaine mais on peut les visualiser jour par jour, normalement le matin on devrait regarder la production de la veille, là où il faut redresser le tir, une fois par semaine c'est déjà pas mal, mais ça devient dangereux tout ça, la c'est la production individuelle, là c'est par bureau (...) On a plein de lignes de produits, des produits plus spécifiques aux professionnels, à la clientèle privée, là tout ce qui est haut de gamme, SICAV, actions, contrats d'assurance, ensuite vous avez les classements individuels, d'abord les chefs de bureau, c'est là que ça devient dangereux, parce qu'on peut savoir... Le hiérarchique qui veut savoir ce que fait son commercial dans la journée peut le savoir. C'est du flicage. On voit ensuite avec le commercial, on doit lui dire « là tu dérapes, là du dérapes pas »... Si c'était fait dans l'esprit de dire « bon t'es pas bon dans tel produit, qu'est-ce qui se passe, c'est un manque de formation ou autre ? », mais maintenant on n'a plus le temps, c'est "vous devez faire ça"... Bien entendu il le sait déjà, vous en rajoutez une couche. (Jean-Claude)*

*On a toujours travaillé sur objectifs. Oui, je les suis au quotidien, d'abord celui de mes collègues, les miens sont ma tête, je n'ai pas besoin de les suivre (...) moi je sais où j'en suis... ça fait très longtemps que je fais ça, je connais mes priorités. C'est vrai que notre culture est quand même une culture de communication importante au niveau de la vente, hein, donc on sait ; on sait régulièrement, on a des points de passage par semaine, on sait où on en est ; donc c'est vrai qu'on connaît nos priorités. Mais on a la chance d'avoir des produits, entre nous, qui sont bien faits, bien foutus (...) Donc, notre seul souci c'est de savoir bien écouter nos clients ; et donc, moi c'est ce que je dis à mes vendeurs : si on arrive à écouter nos clients, de se générer du temps pour écouter un client, on ne peut que lui proposer de bons produits ; la chance de notre entreprise, c'est d'être réactive et de lui proposer de bons produits. Donc, l'objectif, il se fait... dans la mesure où on a quelqu'un qui vraiment aime vendre, qui aime conseiller, qui aime vraiment faire plaisir à son client. (Jean-Marc)*

Les plus jeunes ne sont pas non plus insensibles à la pression commerciale accrue. C'est le cas de Sophie, avec qui on voit qu'on peut tout à la fois à la fois se réjouir d'être dans "une banque extraordinaire" par sa taille et son dynamisme, impulsé par son PDG et son nouveau statut, privatisé, et "faire de la résistance" pour ne pas "vendre à tout prix". Dans cet exemple, il y a une critique explicite d'un décalage entre le discours officiel porté par la direction de CGP - délivrer un service "personnalisé", de "qualité, fidéliser la clientèle - et la réalité vécue de la "vente de masse", jugée plus rémunératrice pour la firme.

*Nous on est dans un service haut de gamme on est censé coller au maximum au client, faire du sur mesure... aujourd'hui on fait pas du sur mesure, on fait de la vente de masse, parce que on a des objectifs de vente de produits qu'on nous sort « allez », en gros il faut les fourger... il faut les placer. Notamment dans les services comme ça je trouve pas ça très judicieux, parce qu'on veut fidéliser les clients mais si on leur fourge n'importe quoi... Mais comme tout le monde fait ça on fait comme ça... Mais pour la Banque c'est le plus rémunérateur. Moi je fais un peu de résistance... **Vous pourriez privilégier certains types d'objectifs ?** Ma stratégie est d'essayer de faire certains objectifs au mieux, sur toutes les lignes, par contre quand on a des nouveaux produits, je ne fais pas comme certains de mes collègues qui en placent, qui en placent, au-delà de leurs objectifs, parce que ça fait bien, moi j'essaie de placer aux gens qui rentrent dans la cible...*

***La polarité des activités : entre expertise commerciale (dominante), et management.***

Si l'on quitte l'approche formelle des métiers et fonctions de ces cadres pour l'approche de leur activité de travail, telle que les entretiens y donnent accès, les ressemblances l'emportent. Si l'on met de côté deux personnes qui exercent en « back-office » ou en « middle office », toutes ont une activité commerciale : qu'ils soient dans une fonction explicitement commerciale (CAE, CGP, CAP), dans une fonction de "Responsable de bureau », de « Second d'agence » ou même de « Directeur d'agence », la relation directe avec des clients – rendez-vous et montage de dossiers, programmés à l'horizon de 8 à 15 jours – occupe une partie plus ou moins importante de leur temps de travail. Dit autrement, ce n'est qu'à partir d'un certain niveau dans la hiérarchie - dans notre échantillon la direction d'une "agence", baptisée "entité" car couvrant plusieurs "bureaux" ou points de vente - que l'on bascule principalement dans le « management », comme dans le cas de Gilbert, qui est directeur d'une agence comptant une trentaine de personnes.

***En quoi consiste votre travail ? Il y a plus de management ? Il y a du commercial ? Il y a du commercial encore parce qu'il y a beaucoup de clients qui veulent voir le directeur, surtout des gros clients ; et puis après il y a ceux qui font des réclamations, et bien ils veulent voir le directeur, ceux qui ne sont pas contents...donc, je n'ai pas le bon rôle (...)*** pour toutes réclamation, le directeur est à votre écoute, donc forcément ; tous les courriers qui sont expédiés, ma signature est microfilmée, donc tous les courriers émanant de Vitrolles sont signés par Gilbert B. donc inutile de vous dire, c'est 4000 clients sur V., 5 000 à M. et 2 000 à R., ...10 000 pour l'entité, donc tous les courriers qui partent de l'entité il y a mon nom en bas ; donc c'est sûr que ça fait pas mal d'appels. Mais l'essentiel de mon activité, c'est quand même l'animation de l'équipe commerciale et administrative ; parce qu'on a une partie administrative : tous les guichets ne sont pas des commerciaux, d'accord ? Donc ceux là il faut les animer dans la gestion des règles de sécurité et de respect des instructions ; et les commerciaux, toujours dans la gestion et dans la réalisation de leurs objectifs, donc il y a un rôle d'animateur commercial, de directeur commercial on peut dire, de management, de réconfort, d'aide, d'appui. (Gilbert)

Inversement, pour un jeune directeur d'un petit bureau, comme Benjamin, c'est l'activité commerciale qui l'emporte encore largement.

*Vous avez surtout une activité commerciale ? Oui le management ça doit être 1/5ème...Comment ça se passe ? Bien (rires)... on est pas nombreux, c'est un management de proximité, l'activité de management dans les banques elle est pas développée depuis très longtemps, je suis avec des personnes qui ont minimum 45-46 ans, j'en avais 24 quand j'ai pris mon poste, là j'en ai 26. La différence que je peux apporter c'est ma disponibilité, parce que les connaissances j'en n'ai pas forcément plus sur tous les produits, de la prestance j'en n'ai pas non plus beaucoup plus qu'eux parce que je ne peux pas me le permettre, vu l'ancienneté que j'ai dans le poste, donc je ne peux pas prendre, comme certains dans une agence plus grande une dimension de Directeur d'Agence, je suis plutôt là en conseiller-manager. (Benjamin)*

Une autre caractéristique rapproche les activités de la plupart de ces cadres, sa dimension « gestion de flux ». Quand ils racontent leur journée de travail, tous commencent par décrire les tâches « rituelles » liées au contrôle de la clientèle – en particulier des comptes débiteurs – qui les occupent ½ h. à 1 h 30 quotidiennement.

*Le matin, on reçoit le courrier, on fait le courrier, en fonction de ce qu'il y a dans le courrier, s'il n'y a rien de... mais il peut y avoir quelque chose qui fasse qu'on laisse tomber ce qu'on avait prévu, et on se focalise là-dessus. Ou alors, un appel, il y a un problème à tel client, ou il y a un problème de personne, donc il faut résoudre ce problème : il manque quelqu'un au guichet, comment on fait, pour ouvrir. (Gilbert)*

*Oui on regarde le courrier qu'on a reçu, on regarde les objectifs, leur réalisation. (Jean-Claude)*

*Le courrier, on dispatche le courrier. On a très peu de temps à nous, parce qu'on est ouverts à 8 heures et demi.. il y a des lettres de clients, il y a les dossiers de crédit qui arrivent, d'une autre agence, il y a des résultats, que je commente...voilà, le quotidien... Donc on attaque le courrier, et puis on attaque les rendez-vous, tout de suite. (Jean-Marc)*

*j'arrive ici : courrier, parce que si on n'a pas fini de trier le courrier, je continue ; traitement du courrier papier... Donc, gestion administrative, avec la vérification des comptes qui sont débiteurs, ça c'est un rituel le matin, pas seulement que de mes comptes, mais des comptes de mes autres collaborateurs et des comptes des autres bureaux, qui nous envoient des documents dans le courrier ; nous aussi on a des vérifications informatiques à faire sur des mouvements importants qui sont passés sur les comptes, des comptes en anomalie, il y a des comptes épargne, tout ça ; donc c'est vraiment une partie administrative... qui peut prendre, on va dire, une heure et demi. (Stephan)*

*Le matin on vient, nous on a la chance de maîtriser un peu notre horaire, moi je viens tôt, je regarde les e-mails qui ont pu arriver le soir, et les listes de débiteurs. Après on voit ce qu'on fait dans la journée... c'est très court parce que j'en ai très peu. (François)*

*Après j'ouvre le courrier interne, qui est arrivé la veille au soir, et je dispatche en fonction de la personne que ça va concerner, je regarde moi pour être au courant de ce qui se passe dans le siège, pour savoir tout, en cas d'absence de quelqu'un de pouvoir répondre à la personne aussi, pour relancer aussi, parce qu'ils ont beaucoup de travail donc il faut que quelqu'un leur rappelle les priorités à gérer, et je procède à la gestion des débiteurs. En même temps j'ai regardé mon courrier. Ca nous amène à peu près à 9 h. (Benjamin)*

*La première chose que je fais c'est de regarder si j'ai des mails, je vais prendre un café avec les collègues, je dis bonjour, la journée commence réellement à 9 heures, une bonne demi-heure de battement, après généralement... j'essaie d'avoir le maximum de RV de façon groupée, donc je suis à peu près 3 jours par semaine à l'extérieur, en RV clients.* (Sophie)

La différenciation des activités s'opère non seulement selon le niveau de responsabilité managériale au sein du réseau commercial, mais également – et semble-t-il, de plus en plus – selon le type de clientèle, avec une segmentation à la fois croissante et toujours évolutive : « Entreprises » pour les « Chargés d'Affaires Entreprises » (CAE), distinguées jusqu'à ce jour selon l'importance de leur Chiffre d'Affaires ; particuliers, les détenteurs de patrimoine mobiliers important étant distingués des autres, objet d'un service dit « Banque Privé » (« Conseillers en Gestion de Patrimoine » (CGP)); « Professionnels » (professions indépendantes), pour les « Chargés d'affaires Professionnels » (CAP). L'organisation du Groupe d'Agences étudié a regroupé ces dernières années les commerciaux chargés des deux premières activités dans des « centres », en dehors des agences ("entités") et points de vente ("bureaux"). Seule l'activité « Professionnels » et particuliers reste localisée dans les agences. Une des questions est de savoir dans quelle mesure cette différenciation des segments de clientèle est associée à une différenciation des carrières des cadres. Selon certains de nos interlocuteurs, cette différenciation n'est pas absolue, les segments sont moins étanches entre eux que dans d'autres banques. Mais quand on interroge les cadres sur leurs perspectives de carrière, une structuration assez forte paraît opposer les métiers selon les types de clientèles. Les prédispositions affichées renvoient d'ailleurs très probablement aux habitus sociaux portés par ces cadres : on le voit bien chez certains anciens d'origine très modeste, qui font état de leur malaise quand ils ont été confrontés à une clientèle très huppée. Les agences et bureaux rayonnant sur des territoires parfois socialement très typés, la fonction de responsable de bureau s'en trouve marquée.

Le regroupement de certains cadres commerciaux de pools d'activité peut avoir des effets importants de développement d'une sociabilité propre et d'une conscience collective comme on le voit dans un pôle des Chargés d'Affaires Entreprises par contraste avec l'isolement des commerciaux des agences. Cette douzaine de CAE, en butte à un management zélé et au sein duquel un syndicaliste SNB a un certain rayonnement, semble en effet témoigner d'une certaine conscience collective, comme le raconte François, qui s'est d'ailleurs syndiqué au SNB.

*Il y a eu des dossiers à la limite du harcèlement moral, pour notre direction [de service] les mecs se sont arrêtés, je pense que le mec [le directeur du service] aurait été très très mal aux Prud'hommes, mais j'ai entendu dire que la direction ne voulait pas entendre parler de harcèlement moral dans la presse, j'ai entendu dire que le CGP a viré des gens en cas de soupçon de harcèlement moral, lui il l'a frôlé... C'est un cas un peu particulier, c'est un cas limite schizophrène, c'est un malade. Vous le voyez après les pots, humainement très sympa autour d'un verre, mais c'est un mec qui imprime des mails à 10 heures le soir, qui rentre et qui entre 11 heures et 2 heures du matin lit ses mails dans son lit avec sa femme qui dort à côté, il écrit dessus, le lendemain donne ses mails à taper à quelqu'un qui les envoie, c'est des missiles, des exo 7 ! Donc nous on est sensibilisé par ça.* (François)

### ***Le développement des pratiques d'évaluation rapprochées***

Prescription annuelle des objectifs, évaluation hebdomadaire des résultats : c'est à partir de cette double temporalité que s'organise l'activité de travail cadre au sein de la temporalité plus longue –3 à 4 ans – du poste qu'il occupe. Entre les deux s'interposent une multitude de campagnes ou d'opérations ou « challenges » - avec compétition à la

clef - destinées à commercialiser tel ou tel nouveau produit. Comme on l'a dit plus haut la ligne de différenciation centrale partage les interviewés du point de vue du jugement porté sur ce système de gestion de leur activité. Les plus critiques (généralement des anciens) dénoncent le caractère plaqué, non négociable et inatteignable des objectifs, de même que le côté policier d'un contrôle et d'un auto-contrôle permanent de l'activité (les bilans hebdomadaires de l'activité réalisée au regard des objectifs est disponible pour tous aux divers échelons : individu, bureau, agence, groupe). Les moins critiques (généralement les plus jeunes) ne reconnaissent que le côté « top down » et non discutable des objectifs assignés. Les premiers vont dénoncer la dérive commerciale conduisant à « placer » des « produits » à tout prix auprès d'une clientèle pour laquelle ces produits ne sont pas utiles, au nom de leur attachement au métier de banquier comme « conseiller ». Les résultats à court terme peuvent alors contredire les résultats à plus long terme. Ils vont dénoncer également des méthodes de prospection inefficaces qui ne sauraient remplacer la « réputation » et la conquête spontanée de nouveaux clients.

Du point de vue des salariés, les enjeux de leur « performance » dans la réalisation des objectifs sont multiples : à court terme, la rémunération, dont une partie fluctue directement - les « commissions », qui concernent tous les commerciaux à l'exception des Chargés d'Affaires Entreprises et des Conseillers en Gestion de Patrimoine, ainsi que les Responsables de Bureaux pour la partie commerciale de leur activité - ou indirectement - la « Part Théorique Variable », dit plus simplement le "variable" - en fonction des résultats commerciaux ; à plus long terme, l'évolution de carrière, qui peut prendre ultérieurement un sens promotionnel, ou à l'inverse celui d'une sanction négative. Avec Françoise, nous avons même un cas d'échec dans une fonction commerciale qui s'est traduite par la relégation vers une fonction routinière de "back-office". Au cours de la carrière, la marge de négociation dans l'affectation au poste ultérieur est probablement tributaire des résultats obtenus dans le poste que l'on occupe. On comprend que ce système de gestion balise l'autonomie de ces cadres dans l'organisation de leur temps de travail, même, si on l'a dit, les contraintes temporelles demeurent supportables à leurs yeux, en dehors de la phase d'apprentissage où certains jeunes débutants reconnaissent avoir effectué de très longues semaines de travail .

Du point de vue de la GRH, ce système d'évaluation des résultats est probablement un outil central de gestion de la mobilité et des carrières, du renouvellement des critères et procédures de promotion au sein de l'encadrement.

### *Une activité de gestion de flux ?*

Une des raisons qui donne au temps du travail de ces cadres commerciaux cette allure d'une certaine régularité, c'est son caractère relativement prévisible : on n'y rencontre ni les aléas du cycle de développement d'un projet technique, ni de brusques variations liées à un marché capricieux : la clientèle reste assez fidèle à sa banque. La plupart disent "gérer un fonds de commerce" tout en s'efforçant de le développer ; seuls quelques uns ont une activité dominée initialement par la prospection d'une nouvelle clientèle, mais qui se combine progressivement avec une activité de gestion de fonds.

Quatre grands types d'activités professionnelles sont identifiés par la plupart, dont trois renvoient à une temporalité quotidienne, et une quatrième s'inscrit dans un horizon un peu plus long pour la plupart :

- le contrôle, quotidien et obligé des comptes problématiques, souvent associé au dépouillement de l'ensemble du courrier ;
- les rendez-vous avec les clients, en agence ou chez le client (ici dans un rayon géographique relativement étroit) ; l'horizon de la programmation des RV est de

l'ordre d'une à deux semaines au plus ; c'est le cœur de leur activité, valorisé comme tel ;

- Le montage des dossiers (travail souvent qualifié d' « administratif », en bureau) ;
- Les activités de réunion ou de communication internes, d'autant plus importantes et régulières qu'ils exercent également des responsabilités managériale.

C'est généralement chez les cadres pour lesquels se combinent activités managériales et activités commerciales que les aléas et la difficulté de programmer les temporalités du travail semblent les plus fréquents, même si ces derniers évoquent surtout les aléas liés aux exigences des clients.

*Ou alors, un appel, il y a un problème à tel client, ou il y a un problème de personne, donc il faut résoudre ce problème : il manque quelqu'un au guichet, comment on fait, pour ouvrir...en fin bon, toutes ces problématiques. Vous êtes dans la gestion des aléas ? Si vous voulez, on est livrés à nous mêmes ; il y a une direction de groupe qui se trouve à Marseille, d'accord, un état-major, mais demain, il faut ouvrir l'agence, c'est à moi de me débrouiller pour ouvrir l'agence ; s'il n'y a personne au guichet, c'est à moi de trouver deux personnes pour qu'on ouvre, hein. Ce matin, je vais vous faire sourire mais ce matin, ils n'arrivaient plus à ouvrir la salle des coffres, la clé était tordue : et bien, j'ai détordu la clé. (Gilbert)*

*Il y a des journées où on se dit : qu'est ce que j'ai fait aujourd'hui ?, parce qu'on a rien fait. Il y a des journées catastrophe mais ça on le sait parce que la journée catastrophe elle démarre en catastrophe de toutes façons.... Ca peut être un dossier de crédit immobilier qui n'avance pas comme on veut ; ça peut être une erreur qu'on a faite nous ou qu'a faite le client ou autre, à résorber immédiatement ; ça peut être des tas de choses, c'est vrai qu'on a un métier qui nous met assez souvent sur la brèche : parce qu'on a une clientèle qui est exigeante. La pression du client ? Ah oui, oui, c'est clair. L'aléa il vient de là, il vient du pépin avec le client. (Jean-Marc)*

#### **3-4-4 Le temps de devenir : entre fins de carrières et ambitions mesurées.**

##### ***Une mobilité hétéronome***

Les jeunes recrutés comme cadres le sont par la Direction Nationale et signent peu après leur embauche une clause de mobilité. On leur demande alors quelles sont leurs préférences pour leur première affectation – tous ceux que nous avons rencontrés les vue respectées. Mais au terme de ce premier poste la proposition peut très bien ne plus tenir compte de ce premier vœu. Ils peuvent alors refuser au plus deux propositions. Aucun de ceux que nous avons interviewés n'ayant encore atteint le terme « normal » - quatre années - de sa première nomination, il est difficile de savoir ce qui se passera pour eux : les propositions se feront-elles principalement au sein du Groupe (à l'échelon de l'agglomération de Marseille donc) ? De la Région Sud Est ?

Nous n'avons rencontré qu'un seul cas de jeune cadre ayant du faire face dans des délais plus courts que programmé à un problème de mobilité géographique. Il s'agit d'une seule jeune femme, Sylvie, à qui l'on a fait deux propositions de mutation. Elle n'avait pas fait plus de deux ans dans un poste de « Responsable du service marketing ». Jugée trop éloignés et peu intéressants – ils ressemblaient plus à des sanctions qu'à des promotions – elle les a refusé, avant d'accepter une troisième proposition, sur place, mais en « middle office ».

Cette incertitude quant à leur avenir professionnel préoccupe la plupart d'entre eux, notamment celles ou ceux qui vivent en couple et dont le conjoint travaille sur place. Un

seul de ces derniers, Laurent, affiche sans état d'âme sa disponibilité et la priorité, résultant d'un choix du couple, à sa propre carrière.

Pour les anciens, comme pour les plus jeunes, c'est la hiérarchie qui a presque toujours été à l'origine des mutations. Mais, on l'a dit, il s'est agit essentiellement d'une mobilité géographique de proximité. Ces mutations renvoient au fonctionnement traditionnel de la banque comme marché interne du travail très actif, soutenu par un système de formation professionnelle continue de branche performant. Outre la tradition voulant qu'un conseiller commercial ne reste pas trop longtemps au contact d'une même clientèle, pour éviter de devenir trop complaisant dans une activité « risquée », la logique soutenant un tel marché interne est celle de la promotion dans la classification et la qualification au travers de l'acquisition d'expériences professionnelles diversifiées.

Dans quelle mesure le rapport à la mobilité géographique va-t-il participer de manière plus étroite à la construction et à la différenciation de l'encadrement de cette Banque ? Le mouvement est très probablement engagé, ne serait-ce que parce que la part des diplômés du supérieur, directement recrutés comme cadre – et soumis de ce fait à la clause de mobilité – s'accroît parmi les cadres. Il est sans doute également soutenu par les restructurations des carrières autour de segments de marché... En tout état de cause la question est très présente à l'esprit des jeunes, elle se présente comme un choix à venir plus ou moins problématique : deux d'entre eux s'affichent totalement mobiles et en même temps disponibles pour la filière dite de l' « Inspection », ce petit vivier des futurs cadres de direction de CPG ; les autres écartent plus ou moins vivement cette perspective, synonyme à leurs yeux de fin de toute vie de famille.

#### ***Les jeunes : progresser vite pour se mettre à l'abri***

Les jeunes diplômés en début de carrière affichent tous une ambition minimale : « évoluer ». Pour certains c'est d'ailleurs la définition même du cadre aujourd'hui, la seule distinction qui sépare cette notion des autres salariés, plus ou moins condamnés quant à eux à ne plus pouvoir évoluer. Mais si on écarte les plus ambitieux d'entre eux, qui souhaitent devenir cadre dirigeant, leurs attentes ont aussi un sens défensif : sensibles à la « pression commerciale » exercée par le CGP, anticipant un refus possible de leur part d'une proposition de mutation géographique trop lointaine non désirée (Stephan, Sébastien), ou envidant, pour les jeunes femmes, leur désinvestissement professionnel quand des enfants seront là (Sophie), ils cherchent à se mettre à l'abri de sanctions éventuelles en faisant leurs preuves rapidement (François).

***La mobilité : dans deux ou trois ans, on peut vous proposer un poste, mais pas dans le coin ? Là ça risque d'être un tournant pour vous ? C'est une grosse contrainte, la mobilité, c'est difficile à gérer dans sa vie privée. Donc, qu'est-ce qu'on fait : on attend. On attend de savoir où ? En espérant que ce soit « acceptable » entre guillemets ; et effectivement s'il y a un inconvénient à travailler au CGP, c'est la mobilité. Ça c'est stressant, quoi. Je pense que c'est perçu par tout le monde comme stressant. (Stephan)***

*Tout ce que je sais c'est que le poste auquel je suis d'ici un an j'aurai fait le tour, je suis une personne qui, comme à peu près tous les commerciaux ou tous les jeunes qui rentrent, qui quand il a fait le tour, si on veut vraiment le conserver dans de bonnes conditions doit bouger pour apprendre autre chose, en fait on est tellement habitué à apprendre que quand on apprend plus on s'ennuie... Pour l'évolution je suis tout à fait ouvert (...) ce qui m'intéresse c'est le management, le management d'une petite équipe c'est pas compliqué, c'est humain essentiellement, je voudrais travailler plutôt maintenant le management avec une dimension plus importante, et ça peut être autre chose aussi, ailleurs que dans le management, des postes d'appui commercial, « CAC », ou les postes de second d'agence, ou un poste à l'Inspection Générale, alors le problème*

*c'est que c'est à Paris...Je ne suis pas candidat pour l'instant, je pense que c'est l'occasion qui fait le larron, a priori non, j'irai pas présenter ma candidature spontanément. (Sébastien)*

*Moi j'aimerais retrouver un poste de management, au sein de la Banque, oui Direction d'Agence, ou même Direction d'une cellule comme celle-là... A moyen terme on va dire. **A long terme ?** Je l'ai pas forcément envisagé, mais à mon avis, à un moment – et c'est pour ça que tant que je suis disponible au niveau familial, j'essaie de m'investir pour avoir un poste le plus intéressant possible, et à mon avis après je me rabatterai un peu plus sur ma famille. **Alors c'est maintenant que ça se joue, dans les 5 ans qui viennent ?** Oui. **Et après ces 5 ans vous pensez que ça n'ira pas tellement au-dessus ?** Non, mais pas tellement de mon fait quand je vois comment ça se passe, et les réflexions de certains, je m'aperçois qu'une femme quand elle a des enfants, alors certes après elle a d'autres projets, ses centres d'intérêt sont différents de ceux du travail, mais je pense qu'on lui laisse pas forcément sa chance non plus. (Sophie)*

*Là c'est un peu l'incertitude pour tout le monde, même pour la Direction, on est en train de changer d'organisation [dans le segment de marché des entreprises]. Moi j'arrive en fin d'année en fin de poste, moi mon positionnement aujourd'hui, j'ai 32 ans, je suis encore pas trop trop vieux, donc je suis encore dans la spirale ascendante – je dis encore parce que c'est vrai qu'on est dans une boîte où la pression commerciale se fait fortement sentir – bon je suis un peu déformé par mon collègue syndicaliste, qui ont encore beaucoup de mérite d'être là où ils sont, à 50 ans (...) par l'autre collègue aussi qui a un peu le même profil, qui a été dans un autre syndicat, parce que je l'entends téléphoner, les gens l'appellent pour parler des problèmes sur le terrain, c'est pour ça que je dis je suis encore dans une bonne période – mais après 40 ans ça peut devenir difficile – donc il faut se mettre un peu à l'abri avant, progresser avant, c'est affreux de dire ça. (François)*

Le souci de se mobiliser professionnellement pour faire ses preuves et évoluer rapidement peut nourrir chez ces jeunes des réserves par rapport à la RTT, sur le mode : « c'est bien pour les anciens, mais pas pour les jeunes qui veulent beaucoup s'investir en début de carrière ». Toutefois, interrogés systématiquement à ce propos, tous envisagent volontiers de ne pas faire toute leur carrière professionnelle dans la banque. Il sont donc, subjectivement comme objectivement, moins dépendants du CGP, comme du secteur financier pris dans son ensemble, que leurs aînés au même âge.

### ***Les anciens : atterrir en douceur***

Il faudrait ici distinguer les 40-50 ans, qui peuvent avoir encore quelques espoirs de promotion - limités cependant par la concurrence croissante des jeunes diplômés - des plus de 50 ans. Dans une entreprise où s'est installée la norme d'un départ en préretraite à l'âge de 57 ans, et où se fait sentir assez tôt une certaine usure professionnelle, et où l'on se sent protégé par un parcours professionnel marqué par la réussite, c'est la fin de la vie active et une nouvelle vie après le travail qui forme l'horizon de ces cadres. Si l'on y ajoute chez certains un sentiment de non reconnaissance et/ou d'injustice relative à la nouvelle génération, on n'est donc pas surpris de les voir « lever le pied », respecter assez strictement l'horaire légal, et espérer que l'accord relatif aux préretraites à 57 ans ne sera pas remis en cause en août 2003.

***Votre carrière, comment la voyez-vous ? continuer ?*** *On continue...pour l'instant je n'ai pas d'échos ; je pense que je vais être encore une fois directeur, dans une autre entité. Ils vont me lever de ce poste, j'ai un contrat de 4 ans, donc l'année prochaine ils vont me lever, pour aller dans une autre entité. Comme je ne suis pas mobile, et bien c'est un frein que je mets à ma carrière ; c'est pas un accélérateur quand on n'a rien à vous*

*proposer, mais c'est un frein quand vous dites que vous n'êtes pas mobile. Bon, je l'accepte sans l'accepter, mais bon, j'en prends mon parti (...) j'ai encore une quinzaine d'années à faire, si ils changent pas encore. Aujourd'hui G.B. est bien vu parce qu'il est bien classé ; et si demain il est dernier, et s'ils ont besoin du poste, ils mettront pas des gants pour me lever, même si je ne l'accepte pas, je ne suis pas dupe, je sais que ça peut se passer comme ça. **La retraite, vous envisagez de la prendre dès que vous en aurez la possibilité ?** oui, oui...et si je peux partir avant, je partirai avant : c'est mon état d'esprit d'aujourd'hui ; maintenant, il pourra être totalement différent dans 10 ans. (Gilbert)*

*Je ne veux pas d'une direction d'Agence, même si on me supplie, il faudrait vraiment que les mentalités changent...Ca me branche pas, ça implique trop de contraintes sur le plan privé, trop de concessions...Mais pas forcément terminer comme second d'agence, il y a d'autres métiers. **Combien d'années d'ici la retraite ?** ... Je suis né en 1952, ça veut dire 42 annuités ça m'amènerait à 64 ans (...) moi j'aimerais arrêter à 57 ans, pour moi ce serait l'idéal, si les gosses ont terminé leurs études... **Dans les 7 ans si c'est 57 ans ?** je peux retourner faire conseiller pro si ça me dit, ou conseiller immobilier, ça va, on peut changer de métier et attendre dans problème la retraite. (Jean-Claude)*

### **Un « temps vécu » proche du « temps représenté » ?**

Ici, rien ou presque de comparable aux infirmières. D'abord, on l'a vu, là où les infirmières devaient déployer des prouesses quotidiennes pour faire face à leurs multiples contraintes temporelles, les cadres de CPG sont assez satisfaits de la gestion de leurs temps sociaux : ils travaillent selon des horaires proches de la « norme fordienne » - , 40 à 45 heures, horaires réguliers, en journée, prévisibles, séparés du hors travail – et ont une bonne partie du temps hors travail consacré à des activités, sportives, associatives, culturelles. Et ils sont de même globalement satisfaits de l'application des « 35 heures ». on ne sera donc pas surpris de les trouver moins critiques que les infirmières sur le « temps représenté », comme sur le « temps institué ».

### **Les « 35 heures » = plus de « congés »**

Tous prennent leurs journées de réduction du temps de travail sans trop de difficultés, au prix d'une anticipation minimale et d'une coordination au sein du service, qui ne provoque que rarement des tensions significatives. Il n'est d'ailleurs pas question d'en « faire cadeau » à l'employeur. Les seules réserves qui s'expriment portent sur la création insuffisante d'emplois associées parfois à la déploration d'une complexité accrue de management de l'agence ou du bureau, et, pour les plus critiques, à la dénonciation d'une charge de travail quotidienne plus lourde. Les rares qui prennent leur distance avec les syndicats signataires de l'accord mettent en avant le manque d'embauches, ou une modalité de RTT qui ne les favorisait pas. On note qu'il ne s'agit pas ici d'une distance radicale, d'une part parce que certains syndicats n'ont pas signé l'accord au nom du même argument, et que même les signataires auraient souhaité davantage d'embauches, d'autre part parce que la modalité hebdomadaire de RTT était privilégiée dans les revendications des principaux syndicats.

***Les congés, vous arrivez à les prendre quand vous voulez ou c'est compliqué ?** C'est un peu compliqué. Mais ce que je fais depuis fin 2002, c'est que j'essaye de prendre un ou deux jours par mois, je suis au forfait, donc je travaille 6 jours de plus que tout le monde, mais j'ai quand même plus de congé depuis qu'il y a les 35 heures que ce qu'on avait avant. Donc, bon, je prenais déjà 4 semaines l'été, je continue à les prendre, mais il en reste beaucoup plus à prendre. Donc, si j'attends de prendre des semaines entières, je n'y arrive pas, c'est pas possible ; donc ce que j'essaye, puisque ma femme elle aussi est aux 35 heures maintenant et qu'elle a les Rtt elle, par contre, et bien j'essaye de coller les Rtt quand elle les a (...) et j'essaye de prendre au moins un ou deux jours dans le mois de*

*congés, ce qui permet de les écouler ; autrement je n'y arrive pas... Non je n'en fais pas cadeau, je ne dois rien au CGP ; parce que je l'ai toujours bien servie, et j'ai toujours fait mon boulot du mieux possible ; et j'ai toujours consacré beaucoup de temps, même non rémunéré, puisque les heures supplémentaires n'étaient pas payées, non rémunérées, pour faire mes objectifs (...) Pour la RTT, il y a eu des sondages... on a rempli des papiers, mais de tout ce qu'on a pu choisir, et pour en discuter autour de moi on a été plutôt tous d'accord, c'est pas ce qui a été choisi (...) par exemple, ne travailler plus que quatre jours, ou quatre jours et demi : avoir deux jours et demi ; parce que les heures, c'étaient infaisable, puisque les heures supplémentaires vous les faites, donc c'est un faux problème (...) moi aujourd'hui, minimum je fais 45 heures par semaine ; même si on le donne des jours de congé en plus, c'est pas normal. (Gilbert)*

*Les jours de congés et de RTT, les gens les prennent, c'est une obligation légale, mais ils font de longues journées, et le stress ils l'amènent avec eux à la maison, parfois avec des dossiers. Second d'agence, le problème c'est que c'est un poste qui n'est pas bien défini, normalement on devrait être au forfait, dans la nomenclature ce n'est pas sorti, moi ça ne m'embête pas... Je prends un mercredi par mois. Les autres jours de RTT s'ajoutent aux congés, j'arrive à m'entendre avec Marc (le Directeur d'Agence), lui il prend le mois d'août, moi je prends juillet, lui ne prend pas les congés scolaires, moi je les prends, on arrive...Et sur la manière dont les syndicats ont négocié ? Ca il faut demander à un syndicaliste ! Ils n'ont pas été assez exigeants au niveau de l'emploi. Dans cette Agence on a moins d'effectifs. (Jean-Claude)*

Le seul point de décalage dont on doit interroger la signification est celui du régime de RTT : le degré d'extension du « forfait en jours » a été un des grands points de conflits entre la plupart des syndicats - à l'exception du SNB<sup>110</sup> - et Direction. La moitié des cadres interrogés sont à ce régime, les autres aux « horaires collectifs » : tous ceux qui ont, selon l'accord la « possibilité d'opter » pour le forfait jours l'ont fait, apparemment sans pression de leur hiérarchie. Et surtout, dans le vécu de la RTT, cette différence de régime semble avoir, pour l'heure, une faible portée. D'ailleurs certains ont connu un changement de régime, en passant par exemple de la fonction de « Responsable de bureau » (au forfait jours) à celle de « Second d'agence » (aux horaires collectifs), sans que ce changement aient une grande portée, même si les deux le comprennent mal et ne le vivent pas très bien (c'est un peu une dévalorisation). Dans les deux régimes temporels les jours de RTT sont gérés sur le mode des congés, que ce soit formellement le cas (forfait jours), ou seulement partiellement le cas formellement (horaires collectifs). Et ils font grosso modo les mêmes horaires hebdomadaires. On note cependant que chez un ou deux jeunes diplômés, la formule du forfait jours est jugée plus souple – elle n'implique pas la « contrainte » de la prise de journée mensuelle de RTT<sup>111</sup> – et plus adaptée à l'organisation de leur travail et de leur vie.

***Comment avez-vous vécu la négociation de la Rtt ? Si vous voulez, sur Marseille je pense qu'on a trouvé la bonne solution. Puisque les négociations sur la Rtt ne sont pas les mêmes de partout, hein. Donc sur Marseille, pour les non cadres, c'est un jour par mois, donc c'est vrai que ça ne pose pas tellement de problèmes, et plus de jours de congés. Moi, je vois dans notre entité, dans la mesure où on arrive à bien s'organiser par rapport à ça, ça passe très bien. C'est un jour pas mois obligatoire, et le reste ? et après ; c'est plus de congés ; donc les congés si ils sont bien pris, qu'il n'y a pas de chevauchement. Il y a des cadres aussi qui ont choisi ça : on n'est absolument pas obligés de choisir le forfait. C'est un choix le forfait ? Non, c'était un choix.... Moi on ne me l'a pas imposé, hein ; j'ai eu le choix, hein, de signer ou pas. On me l'a proposé, on***

<sup>110</sup> Cf. plus haut, partie sur "le temps représenté".

<sup>111</sup> L'accord d'aménagement et de réduction du temps de travail du CGP ne précise pas les modalités de prise des journées de RTT dans le cadre du forfait en jours.

ne me l'a pas imposé. **Et pour vous, c'est une bonne solution ?** Ah oui, ça me satisfait tout à fait. Surtout que je vais vous dire franchement que si j'ai besoin de prendre un jour dans le mois, de congé, je le prends, donc ça revient au même, quoi. Non, moi ça ne me pose pas de soucis, ça ne m'a pas posé d'états d'âme. (Jean-Marc)

Je suis arrivé pile poil quand c'est arrivé. Chez CGP ça venait de se mettre en place le mois de mon préavis, là où j'étais c'était un jour par mois obligatoire, 12, plus une dizaine de jours par an en congés, ici je suis sur un régime de en gros de 40 jours de congés par an, avec un minimum l'été, mais j'ai pas à prendre par mois tous les mois, donc je les prends comme je veux, en fonction de Julie [une collègue], parce qu'on est en binôme, je suis ses clients-débiteurs quand elle n'est pas là, on propos, c'est validé par un Directeur, on doit prendre 20 jours pendant la période estivale, le reste chacun prend comme il le veut, moi je suis un peu lié à mon épouse qui elle en a un peu moins, parce que c'est une petite boîte où c'est moins favorable. (François)

J'ai changé de statut : j'étais au forfait en tant que responsable de bureau, et le poste de second d'agence, ce n'est pas prévu, ce n'est pas possible ; ce qui est bizarre...bon, alors je me suis adapté, c'est pas....on ne m'avait pas averti, donc j'ai modifié, à ma grande surprise, mes habitudes, on va dire : donc, j'ai un jour de Rtt par mois....à prendre...alors qu'avant j'avais moins de jours de Rtt mais je les posais quand je voulais... **Bilan des courses ?** on s'adapte, parce que vous savez, un jour de Rtt par mois vous le collez avec des jours de vacance, ça vous fait votre semaine ; non, ça m'est égal, franchement, j'étais indifférent..... **Cela dit, il y avait une petite carotte pour les gens au forfait ?** Effectivement....il y a une discussion avec ma direction, en disant que j'étais très insatisfait de perdre ces 2% sans en avoir été informé (...) **Ce jour de rtt par mois, c'est forcément un jour où le responsable d'agence ne le prend pas ?** Oui, parce qu'on essaye souvent de...enfin, on ne prend pas nos congés ensemble ; et lui il est au forfait, donc c'est différent ; et puis bon, les jours de Rtt, moi je les colle souvent avec un WE, un vendredi ou un lundi pour essayer d'avoir un WE un peu plus long (...) **Aspects positifs et négatifs, de la Rtt ?** Aspect positif, c'est le temps libre, bien sûr, comme tout le monde, il n'y a pas photo. L'aspect négatif, c'est la gestion effectivement du personnel, où on peut se retrouver facilement en sous effectif. (Stephan).

Pour les RTT, moi c'est des RTT assimilées au congés annuels donc je peux les placer quand je veux grosso modo, je les prends en général après les congés parce que je préfère en principe être présent le plus possible à l'agence, de pas trop couper, de partir au maximum deux semaines (...) ce n'est pas du tout une contrainte, je préfère prendre deux semaines de temps en temps, non je n'ai pas besoin pour l'instant (...) En tant que responsable de bureau on est au forfait jours, mais si on passe second d'agence on est aux horaires collectifs (...) Les négociations sur le RTT. J'en ai entendu parler, ils avaient l'air assez contents, le fait d'avoir comme ça un jour de disponible par mois, à placer, après, j'ai l'impression que suivant les services où vous vous trouvez c'est plus ou moins simple d'en bénéficier, de les placer, mais globalement ça a l'air plutôt positif... Non ici il n'y a pas eu d'emploi supplémentaire, la tendance et plutôt inverse. (Benjamin)

Quand je travaillais au C. [filiale de CGP] j'étais déjà au forfait, je trouve ça plus simple, parce que moi un jour par mois je trouve ça contraignant, j'aime pas trop les contraintes, surtout on a des boulots où il faut savoir s'organiser, alors moi prendre un jour un peu imposé ça me plaît pas, et en plus ce que je trouve intéressant dans ce travail là aussi c'est de pouvoir s'organiser comme on en a envie, donc être présent tant de jours dans l'année c'est ce qui me plaît le plus, et après je m'organise comme je veux, je trouve ça très bien... J'ai réussi à prendre tous mes jours. Il faut quand même qu'on pose nos jours, là avant la fin du mois pour nos jours d'ici la fin de l'année, mais il y a des jours que j'ai posé parce que je dois les poser, mais 10 jours avant je peux demander à les changer (...) jusqu'à présent on ne m'a jamais rien refusé (...) Comme on travaille par

*pôle, on se dit que l'idéal c'est qu'il y ait toujours une personne, donc on se concerte, on s'arrange entre nous (...) Par contre il y a un truc que j'avais remarqué, depuis ces 35 heures – bon personnellement je trouve ça très bien – mais pour le boulot, on perd beaucoup plus de temps à gérer ses congés qu'autre chose (...) et en plus je trouve ça dommage – mais ça c'est la loi – d'imposer les 35 heures à des jeunes qui ont de l'ambition, c'est très bien pour les gens qui sont proches de la retraite qui ont envie petit à petit de lever le pied, mais bon là c'est une autre philosophie... Je suis en âge où j'ai envie de bosser, je préférerais travailler plus et gagner plus et petit à petit. (Sophie)*

L'hypothèse que l'on formulera sur ce dernier point est la suivante : les syndicats les plus soucieux de limiter l'extension des forfaits en jours anticipaient un possible durcissement de la pression aux résultats exercée sur les cadres, et qui pourrait inciter ces derniers à allonger sensiblement leur durée du travail, au-delà des 40-45 heures enregistrées par notre enquête. Tant que cette pression reste modérée et permet aux intéressés de tenir leurs objectifs avec des horaires raisonnables, le forfait jour est bien perçu : s'il se traduit par quelques journées de RTT en moins, il signifie une plus grande maîtrise personnelle de ces journées, et s'accompagne d'une compensation en termes de rémunération, de plus 2%, ce qui n'est pas négligeable.

### ***Des syndicats plus en phase avec leur « base sociale » que dans le cas des hôpitaux ?***

Sans verser dans le « sociologisme », force est de constater que les directions syndicales du CPG sont nettement plus proches socialement de leur base sociale – ici, employés et cadres de la banque – que ne le sont les directions des fédérations de la santé de la population des infirmières. Les directions syndicales ayant négocié l'accord de RTT, y compris dans ses dimensions concernant plus directement les cadres, sont probablement très proches de cette génération des cadres de sexe masculin issus de la promotion, encore majoritaires dans l'encadrement du CPG et ainsi plus à même de porter leurs aspirations. D'ailleurs les jeunes cadres diplômés, s'ils sont très peu syndiqués, ne sont pas hostiles aux syndicats, tous reconnaissant leur utilité, et jugeant qu'ils ont plutôt bien négocié la RTT.

On ajoutera que les tensions économiques et le climat social plus consensuel de la Banque, comparé à celui de l'Hôpital, ont aidé les syndicats à négocier une RTT plus effective et moins douloureuse.

## **Conclusion de la troisième partie**

Miroir grossissant des mutations en cours dans le salariat bancaire, le groupe d'agence du CGP dans lequel nous avons enquêté fait aujourd'hui cohabiter dans son encadrement, parfois dans des fonctions strictement identiques, des salariés relevant deux types de profils sociaux très contrastés : d'une part, des cadres masculins de plus de 45 ans, d'origine locale et populaire, promus en cours de vie active au travers de la politique active de formation continue propre à la profession bancaire ; d'autre part des jeunes diplômés de l'enseignement supérieur, parmi lesquels les femmes sont presque à parité, et qui sont d'origine sociale et géographique plus diversifiée. Or, dans les deux cas les enjeux liés au temps de travail n'ont pas du tout la même acuité que chez les infirmières hospitalières. Il est significatif à cet égard que les « 35 heures » y soient très nettement mieux vécus qu'à l'hôpital<sup>112</sup>. Si décalage il y a entre le vécu temporel de ces cadres et les

---

<sup>112</sup> Un étude conduite début 2003 auprès de 500 salariés (cadres et non cadres) des secteurs financiers – banques et assurances – sur le thème « RTT et conditions de travail » confirme que le bilan global qu'en font les salariés est plus positif que dans d'autres branches d'activité. ALPHA

référentiels temporels portés par les organisations syndicales il est nettement moins marqué. Ce décalage semble se situer principalement autour de la modalité de décompte et donc de réduction du temps de travail, puisque si le principal syndicat du personnel, la CFDT, s'est vivement opposé à l'extension du forfait en jours, les cadres concernés se révèlent soit indifférents, soit favorables à cette approche. Encore faut-il préciser que le syndicat qui demeure le plus représentatif chez les cadres du CGP, le SNB, a développé une attitude nettement plus compréhensive face aux demandes de la direction en ce domaine.

Cela dit, les raisons qui expliquent la faible manifestation des contraintes temporelles sont sensiblement différentes dans les deux générations. Chez les anciens l'essentiel de la carrière est joué et les configurations domestiques dans lesquelles se situent ces hommes de plus de 45 ans les rendent très disponibles non seulement pour un investissement professionnel finalement assez mesuré, selon des temporalités de travail relativement régulières et prévisibles, mais également pour des activités personnelles – sportives, de loisirs, associatives – apparemment très fréquentes. Chez les jeunes à l'inverse, tous les enjeux de carrière sont encore devant eux. Conscients que leur embauche et leur affectation rapide à des postes de responsabilité ont été réalisés dans la perspective des départs nombreux en retraite programmés dans les années à venir ; bénéficiant de débuts de carrière prometteurs - certains d'entre eux ont connu quelques difficultés d'insertion professionnelle au regard desquelles leur situation présente apparaît très favorable ; ils sont soucieux de s'investir au travail et d'y faire leurs preuves, d'autant plus qu'ils sont conscients que la montée de la pression sur les résultats commerciaux aiguise la compétition entre eux et risque de les conduire rapidement à un difficile arbitrage : une mutation géographique lointaine – synonyme de poursuite de leur carrière personnelle – ou le maintien d'une qualité de vie de famille, dans laquelle la carrière du conjoint compte souvent autant que la leur ? Or on sait - et les jeunes femmes rencontrées le pressentent - que les femmes sont pénalisées quant la progression de la carrière est subordonnée à la mobilité géographique : "il y a anticipation d'une condition dite "féminine" pour l'ensemble du groupe des salariées, y compris pour celles qui sont célibataires et sans enfant" <sup>113</sup>. Pour autant, passés les premiers moments où ils ont tout à apprendre, cette pression sur les résultats semble encore globalement tolérable, y compris pour les jeunes femmes qui n'ont pas encore connu de maternité. Les indicateurs dont on dispose à cet égard – durées hebdomadaires de travail, bénéfice effectif et maîtrise du choix des périodes des jours de congés et de RTT, activités extra-professionnelles - vont dans le même sens que pour les cadres plus anciens.

De l'évolution de la pression commerciale sur l'activité de travail et de la manière dont, au sein des couples à « double carrière » de cette nouvelle génération, seront gérés les tensions entre les logiques de réalisation professionnelle et la division des tâches domestiques dépendront l'ampleur des évolutions en germe dans le « temps vécu » des cadres de CGP, et dont sont évidemment porteurs au premier chef les jeunes diplômés. Pour autant l'ancienne génération n'a pas dit son dernier mot : non seulement parce que c'est elle qui, porteuse de l'ancienne culture bancaire est la plus critique face à la montée des pressions sur les résultats qui tendent à les re-convertir d'une fonction de « conseiller » à celle de « placeur » ; mais aussi parce que la perspective d'un départ anticipé en retraite tend à se dérober avec les modifications récentes des bornes d'âge

---

ETUDES, *RTT et conditions de travail dans les secteurs financiers*, Marseille, mai 2003. Les cadres se distinguent très peu des autres salariés. Près des deux tiers des personnels déclarent un "bilan global" positif, contre 15% négatif. Comme ailleurs le jugement quant aux incidences sur la qualité de vie au travail sont plus mitigés - 29% d'avis positifs et 28% d'avis négatifs -, particulièrement chez ceux qui travaillent en Agences commerciales bancaires.

<sup>113</sup> I. Bertaux-Wiame, "Parcours professionnels, mobilité géographique. Une analyse des inégalités homme/femme dans le secteur bancaire", communication aux 9<sup>èmes</sup> journées de sociologie du travail, Paris, 27-28 novembre 2003, p. 4.

liées au temps de la vie professionnel : ils seront donc peut-être amenés à prolonger de quelques années leur présence dans l'entreprise et à vivre par conséquent de manière plus difficile la montée en puissance des nouvelles générations de cadres.

## CONCLUSION GENERALE

Cette recherche visait à mieux comprendre les articulations et les tensions entre trois registres de la représentation des temporalités professionnelles – normes instituées, représentations par les acteurs sociaux, représentations qui sont celles des salariés « de base » – tout en privilégiant le registre du « temps vécu » au sein de certains groupes professionnels bien identifiés. Dans la perspective de la comparaison internationale avec les situations belge et espagnole chez les mêmes groupes professionnels, un matériau important a été ici rassemblé et mis en forme - en particulier sur la régulation nationale et sectorielle des temporalités professionnelles, et sur les contextes socio-économiques et socio-démographiques des deux groupes de salariés étudiés - qui n'est pas repris dans cette conclusion de la "monographie française". Ce matériau fournira par contre le support de publications prochaines. Comme les résultats les plus nets de notre recherche concernant la France se situent dans la relation entre les deux derniers registres, celui du "temps représenté" et celui du "temps vécu", on suivra ici cette piste de réflexion : Comment se caractérise-t-elle ? Comment en rendre compte ?

Une des raisons de la facilité avec laquelle ce décalage a émergé réside dans la conjoncture dans laquelle s'est réalisée l'enquête, celle de la mise en place des « 35 heures ». Cette conjoncture désignait spontanément la thématique de la RTT comme potentiellement révélatrice de décalages, décalages dont l'actualité sociale et politique de la période était d'ailleurs riche d'indices. Sans doute les terrains qui ont été les nôtres se sont-ils également révélés particulièrement significatifs sur ce plan. Chez les infirmières hospitalières l'écart entre les problématiques temporelles verbalisées par les intéressées et les enjeux du débat public au sein de l'hôpital sur la RTT est très vite apparu considérable. L'indice majeur que nous avons relevé est le suivant : alors que presque toutes évoquent l'importance du travail à temps partiel comme modalité cruciale, effective ou crédible, d'amélioration de leurs temps de vie, à aucun moment ce thème ne semble avoir été pris en compte dans les négociations locales et nationales autour de la RTT.<sup>114</sup> A l'inverse, chez les cadres de la banque cet écart est apparu assez faible, limité pour l'essentiel à la question du forfait en jours, formule à laquelle certains syndicats se sont révélés nettement plus hostiles que les intéressés.

Ce résultat est en partie cohérent avec le bilan généralement fait des 35 heures du point de vue de son appréciation très diversifiée parmi les salariés : les cadres en sont souvent présentés comme les grands bénéficiaires, à l'inverse des ouvriers et employés peu qualifiés. Quant à la fonction publique hospitalière, elle a été de manière récurrente placée sous les projecteurs des médias comme terrain exemplaire, sinon d'un "échec" de la RTT, mais de ses effets aggravants d'un grand nombre de dysfonctionnements graves<sup>115</sup>. Mais on a insisté sur une autre dimension constitutive du décalage à propos des

---

<sup>114</sup> D'ailleurs l'explosion du temps partiel chez les infirmières hospitalières ces dix dernières années semble avoir été très peu programmée et même pensée par les responsables au plus haut niveau de la fonction publique hospitalière, même si au niveau des établissements - comme celui que nous avons étudié - les directions ont pu l'utiliser de manière stratégique : pour l'essentiel ce sont les infirmières elles-mêmes qui se sont appropriées massivement de cette modalité individuelle de RTT.

<sup>115</sup> Les dernières élections professionnelles dans la fonction publique hospitalière, qui se sont traduites par un net recul de la CFDT (moins 4%) au profit de la CGT et de SUD, peuvent être

infirmières, celle du genre : expérience féminine et masculine du temps sont très différentes. Or c'est cette dernière qui est massivement portée et représentée par les acteurs syndicaux, ainsi que l'ont reconnu certaines responsables syndicales de premier plan du secteur de la santé.

Les sources du décalage entre "temps vécu" et "temps représenté" semblent à la fois hétérogènes et imbriquées. On pourrait tenter d'en distinguer trois. La première a un caractère irréductible : elle est liée à la tension entre, d'une part, l'extrême diversité des situations, contraintes et expériences temporelles singulières au sein d'un groupe de salariés, même étroitement délimité, et la mise en forme collective de revendications en matière de régulation des temps du travail. La seconde est liée aux décalages de profil social et d'expérience qui sont ceux des syndicalistes et ceux qui sont la réalité des salariés censés être représentés par les premiers. La troisième est d'ordre stratégique et culturel, elle tient aux difficultés de transposition de l'héritage de l'action syndicale sur les temps de travail aux nouvelles réalités productives et culturelles.

La tension entre les expériences singulières du temps et la mise en forme syndicale des revendications liées au temps est, pour une large part, inéliminable. Elle tient au fait que pour chacun l'expérience temporelle vécue à un moment donné, qu'elle le soit de manière harmonieuse ou au contraire problématique, s'inscrit dans une série complexe et fragile d'arbitrages personnels et familiaux. Construire des revendications unifiantes et faisant sens à partir de la diversité, sans doute croissante, de ces expériences, apparaît difficile. Comme cela a été noté par d'autres chercheurs, notamment historiens, de telles revendications collectives liées au temps de travail sont traditionnellement plus difficiles à construire et à faire partager que les revendications de salaires. C'est peu dire que la conjoncture historique des vingt dernières années accuse cette donnée, dans un contexte où le mouvement syndical se trouve affaibli, acculé à la défensive et particulièrement divisé face aux stratégies étatiques et patronales de flexibilisation et d'individualisation de la relation d'emploi. Il est probable que le sort fait à la revendication des "35 heures pour tous" dans la mise en œuvre de la RTT contribue à en affaiblir son sens initial de conquête sociale collective dans nombre de cas, en particulier quand elle prend le visage d'une annualisation de la durée du travail et d'une perte de maîtrise des temps "libérés". On ajoutera, pour bien évaluer l'ampleur du décalage entre "temps vécu" et "temps représenté", que les salariés rencontrés expriment souvent un point de vue général sur la mise en œuvre de la RTT en ce qui les concerne qui rejoint sur bien des points, implicitement ou explicitement, le point de vue syndical : c'est le cas notamment quand ils mettent en avant l'insuffisance des créations d'emploi et l'alourdissement de la charge de travail qui pèsent sur la maîtrise et la qualité des temps libérés.

Le décalage entre la "base sociale" potentielle des syndicats et le profil social de leurs responsables est apparu considérable dans le cas des hôpitaux. Dans le cas des banques en général et du CGP en particulier, ce décalage est en train de se creuser sous l'effet du recrutement d'un nouveau salariat, nettement plus diplômé en formation initiale - et nettement plus féminisé pour ce qui est des cadres - que l'ancien. Dans les hôpitaux, les équipes syndicales sont encore très souvent animées par des hommes en provenance des services logistiques : le personnel soignant, et les infirmières en particulier, y sont nettement sous-représentés. Dit autrement les fractions du personnel les plus soumises aux cumuls de contraintes temporelles sont aussi les moins présentes dans l'élaboration des revendications en matière de temps et dans l'action collective susceptible de les porter. Cette donnée, qui a évidemment une portée bien plus large au-delà de la situation des établissements hospitaliers, y revêt des aspects caricaturaux. Dans les banques, le syndicalisme majoritaire fait encore, de fait, une place très marginale aux jeunes cadres

---

interprétées, entre autres, comme une sanction du principal des syndicats signataire de l'accord sur les "35 heures".

diplômés, en particulier aux jeunes femmes cadres, dont on a pris la mesure de la montée objective dans les recrutements récents chez CGP. Non seulement ces jeunes cadres sont parus largement étrangers aux débats qui ont accompagné l'extension du recours au forfait en jours comme modalité de régulation et de réduction du temps de travail ; mais, si on en croit notre enquête<sup>116</sup>, ils tendent plutôt à valoriser cette formule, synonyme à leurs yeux d'une meilleure maîtrise de leurs journées de RTT et d'une reconnaissance de leur appartenance au monde des cadres de CGP.

Les dimensions stratégiques et culturelles du décalage entre les pratiques syndicales dans le domaine des temps professionnels et les temps vécus dans les deux groupes étudiés alimentent la dimension strictement "sociologique" de cette distance, puisque faute de se reconnaître dans les orientations des organisations syndicales la plupart des salarié-e-s se réfugient dans un retrait critique, plus ou moins marqué, selon les cas. Ce phénomène est d'autant plus notable que nous sommes dans des secteurs d'activité marqués historiquement par l'influence de l'acteur syndical dans la régulation et la protection de l'emploi et des statuts. Ce troisième plan se traduit par la difficulté dans laquelle les acteurs syndicaux se trouvent pour faire vivre la perspective de "conquêtes de nouvelles garanties collectives favorisant les choix individuels" de la part des salariés. Cette difficulté ne renvoie pas seulement à leur situation objectivement défensive par rapport aux initiatives des directions - même si cette donnée doit impérativement être prise en compte - mais également aux difficultés du travail des cultures syndicales sur elles-mêmes, dont témoignent les tensions qui traversent toutes les organisations. Là encore ces deux dimensions se mêlent bien souvent en pratique : quand les infirmières acceptent, voire revendiquent, des plannings comportant des périodes de travail plus longues que les maximum légaux ou des coupures plus courtes que les minimums légaux c'est bien entendu d'abord à partir d'un rapport de force social défavorable dans lequel ces solutions leur apparaissent les moins contraignantes ; mais ces situations peuvent nourrir des interventions syndicales basées sur la dénonciation morale et l'affirmation de mots d'ordre généralistes, ou à l'inverse sur la formulation de revendications "de proximité" élaborées avec les intéressées. On a donné plus haut l'exemple du temps partiel, ou encore de la mobilité interne aux établissements hospitaliers (entre services, entre régimes horaires), à propos desquels la revendication de règles basées sur l'équité est imaginable, mais pas ou peu pratiquée. On peut prendre aussi l'exemple du forfait en jours, ou de la mobilité géographique, chez les cadres de la banque. Si les jeunes diplômés semblent plébisciter le forfait en jours, ils ne sont pas pour autant insensibles à la "pression commerciale" accrue qu'ils ressentent : mais faute d'élaboration d'un point de vue collectif et syndical sur les objectifs qui leur sont assignés en termes de résultats commerciaux, la critique de cette modalité de régulation de leur temps de travail risque d'être longtemps inaudible pour eux. Quant aux mutations géographiques associées à la carrière, elle ne semble pas faire l'objet d'une réflexion ou d'une intervention syndicale autre qu'au cas par cas.

On terminera en insistant sur la fécondité de la perspective longitudinale mobilisée dans cette recherche pour une meilleure intelligibilité des problématiques des temps professionnels. Qu'il s'agisse des infirmières hospitalières ou des cadres bancaires on a vu combien le sens de l'expérience temporelle vécue "ici et maintenant" gagnait à être inscrit dans les parcours de vie, passés et anticipés. Nombre d'effets d'âge et de génération renvoient à cette perspective, particulièrement éclairante pour la mutation en cours dans le salariat bancaire, mais qui gagnerait à être explorée plus avant chez les infirmières.<sup>117</sup> Il

---

<sup>116</sup> Qui ne prétend, on le rappelle, à aucune représentativité : elle se situe dans le réseau commercial de CGP et non dans les fonctions centrales des sièges, en province et non en Ile de France.

<sup>117</sup> Peu manifeste dans notre enquête dans les deux services du centre hospitalier, cette perspective d'âge et de génération est bien davantage dans une autre recherche en cours - pour le compte de la

est vrai qu'il s'agit de deux groupes professionnels encore très inscrits dans le modèle de la profession à carrière. C'est aussi, et sans doute de plus en plus, à l'échelon de la vie professionnelle toute entière que doivent être pensés les enjeux de la régulation du temps de travail.

---

DREES - sur des infirmières de plus de 40 ans qui travaillent pour la plupart dans le secteur privé, et qui font état assez systématiquement d'une différence significative entre leur propre rapport au travail et celui des plus jeunes.

## BIBLIOGRAPHIE

(Lieu d'édition: Paris, sauf indication contraire)

- ABALLEA F.** (1999), « Activité de service, registre temporel, et porosité des temps sociaux », *Sociologia del Lavoro*, n° 74-75.
- ACKER F.** (2003), "Infirmières : une profession en crise, in Jean de Kervasdoué, *La crise des professions de santé*, Dunod.
- AFSA C., MARCHAND O.** (1990), "Temps de travail : uniformisation et éclatement ?", *Economie et statistique*, n°.
- ALPHA ETUDES** (2003), *RTT et conditions de travail dans les secteurs financiers*, Marseille, mai.
- ASSELAIN J.C. (1984)**, *Histoire économique et sociale de la France du XVIIIème siècle à nos jours. 2 : de 1919 à la fin des années 1970*, Le Seuil.
- BARTHELEMY J.** (1987), "L'éclatement du module hebdomadaire en matière de droit du travail", *Droit social*, avril.
- BEAUCHESNE M-N., DE TROYER M.** « Comment concilier l'inconciliable ? Production professionnelle et/ou reproduction familiale. L'exemple du travail infirmier et soignant », Communication aux *VII èmes journées de sociologie du travail*, Bologne, 17-19 juin 1998.
- BERTAUX-WIAME I.** (2003), "Parcours professionnels, mobilité géographique. Une analyse des inégalités homme/femme dans le secteur bancaire", *9 èmes journées de sociologie du travail*, Paris, 27-28 novembre.
- BEYER-MISPELBLUM F.** (1998), « Où commence, où s'arrête, le temps de travail », *Sociologia del Lavoro*, n° 74-75.
- BILLARD I.** (1998), « Temps humains, temps productif. Les enjeux des années 1980-1990 », *Revue Française des Affaires Sociales*, n° 3.
- BLOCH-LONDON C.** (2001) "Seconde loi Aubry sur la RTT : les normes de travail revisitées par la négociation", *L'Etat de la France 2000-2001*, La Découverte.
- BLOCH-LONDON C., COUTROT T.** (2001), "Lé réduction du temps d etravail a-t-elle encore un avenir ?", in Fondation Copernic, *Un social-libéralisme à la française ?*, La Découverte.
- BOUFFARTIGUE P., BOUTEILLER J.** (2000), "Réduire le temps sans réduire la charge ? Les cadres et les 35 heures", *Travail et emploi*, n° 82, 2000-2.
- BOUFFARTIGUE P., BOUTEILLER J.** (2001), « L'érosion de la norme du temps de travail », *Travail et emploi*, n° 92, 2002-1.
- BOUFFARTIGUE P., BOUTEILLER J.** (2003), "A propos des normes du temps de travail", *La revue de l'IRES*, n° 42, 2003-2
- BOURDIN G.** (1977), *La défaite du Front populaire*, Maspéro.
- BRUN F.** (2002), "Usages d'entreprise et inactivation du droit du travail : l'exemple du sentier", *Quatre pages*, Centre d'Etudes de l'Emploi, n° 49, janvier-février.
- BRUN E.** (1999), « Les cadres commerciaux de la banque et le temps de travail : éléments de problématiques », *Journées d'études scientifiques sur les cadres*, LEST-CNRS, Aix-en-Pce, décembre.
- BRUN-HURTADO** (2003), "Les classifications d'emplois à l'épreuve des transformations organisationnelles du travail dans la banque", *9 èmes journées de sociologie du travail*, Paris, 27-28 novembre.
- BRUNIAUX C.** (2001), "L'intégration de la hausse du niveau de l'éducation dans la dynamique de l'emploi et des qualifications dans le secteur bancaire. Une comparaison sur cinq pays européens", *Revue de l'IRES*, n° 36, 2001-2.
- CATTANEO N.**, « Le travail à temps partiel : entre rêve et cauchemar », *Les Cahiers du MAGE*, n°2, 1997.
- CHABAUD-RYCHTER D., FOUGEYROLLAS-SCHWEBEL F., SONTTHONNAX F.**, *Espace et temps du travail domestique*, Librairie des Méridiens, 1985.

- CHATRIOT A., FRIDENSON P., PEZET E.** (2000), *Eléments pour une histoire de la réduction du temps de travail en France de 1841 à 1978 : entre réglementation tutélaire et négociation imposée*, Rapport pour le Commissariat Général du Plan, décembre.
- CHATRIOT A., FRIDENSON P., PEZET E.** (2003), "La réduction du temps de travail en France entre réglementation tutélaire et négociation encadrée", *La revue de l'IRES*, n° 2, 2003-2.
- CLOT Y.** (1994), *Le travail sans l'homme ?*, La Découverte.
- COTTRELL M., LETREMY P., MACAIRE S., MEILLAND C., MICHON F.** (2002), « Le temps des formes particulières d'emploi », *Economie et Statistique*
- COURPASSON D.** (1995), *La modernisation bancaire. Sociologie des rapports professions-marchés*, L'Harmattan.
- DEMBINSKI O.** (2001), « Incertitudes dans la production de soins infirmiers ou quand les rémunérations symboliques participent à la reconnaissance professionnelle », in M. Allaluf, P. Rolle, P. Schoetter, *Division du travail et du social*, Toulouse, ed. Octares
- DEMBINSKI O.** (2001), « Un éclairage sur la question de genre dans la division du travail hospitalier », *Actes des huitièmes journées de sociologie du travail, Marchés du travail et différenciations sociales. Approches comparatives. Tome 1.*
- DRESSEN M.** (1999), « La négociation collective sur le temps de travail dans les banques AFB en 1998-1999 », *Sociologia del lavoro*, n° 74-75.
- DRESSEN M.** (2002), "Relance de la négociation de branche, aménagement du temps de travail et gouvernance de l'emploi dans les banques en France (1997-2001)", *Séminaire Temps et identités*, GRIOT-CNAM, 21 juin.
- DRESSEN M.** (2003), Nouvelle articulation entre la négociation de branche et d'entreprise dans les banques en France (1997-2001), *La revue de l'IRES*, n° 2, 2003-2.
- DEVETTER F.-X.** (2002), « Vers une nouvelle norme des temps de travail ? Temps subis, ou temps choisis ? », *Formation emploi*, n°78.
- DUPUY Y., LARRE F.**(1998), « Entre salariat et travail indépendant : es formes hybrides de mobilisation du travail », *Travail et emploi*, n° 77.
- DREES**, *Les professions de santé : éléments d'informations statistiques*, Document de travail, Ministère de l'emploi et de la solidarité, n° 9, janvier 2001.
- DRESS**, *Les professions de santé au 1<sup>er</sup> janvier 2000*, Séries statistiques, Document de travail, Ministère de l'emploi et de la solidarité, n° 33, mai 2002.
- ESTRYN-BEHAR M. et al.** (2003), *La situation des soignants des établissements publics et privés en France en 2002.*
- FERONI I.** (1994), *Les infirmières hospitalières. La construction d'un groupe professionnel*, Thèse de doctorat en sociologie, Université de Nice-Sophia Antipolis.
- FREYSSINET J.** (1997), *Le temps de travail en miettes*, Editions de l'Atelier.
- FREYSSINET J.** (2000-a), "La réduction à 35 heures de la durée du travail en France ; rupture et continuité", *Sociologia del Lavoro*, n° 81.
- FREYSSINET J.** (2000-b), "Politiques publiques et négociations collectives sur la durée du travail : la co-production des normes", IRES, Colloque de l'AFSP, *L'action publique négociée*, 19-20 octobre 2000, Paris.
- FRIDENSON P.** (1992), « Le temps de travail enjeu de luttes sociales », *Futuribles*, Mai-juin.
- GRAFMEYER Y.** (1992), *Les gens de la banque*, PUF.
- GROSJEAN M., LACOSTE M.** (1999), *Communication et intelligence collective. Le travail à l'hôpital*, PUF.
- GROSSIN W.**(1973), *Les temps de la vie quotidienne*, Mouton.
- GROSSIN W.** (1994), "Les temps du travail". In De Coster Michel et Pichault François, *Traité de sociologie du travail*, Bruxelles, De Boeck Université, p.

- GROSSIN W.** (1996), *Pour une science des temps. Introduction à l'écologie temporelle*. Toulouse, Octares Editions, "Collection Travail".
- HAICAULT M.** (1984), «La gestion ordinaire de la vie en deux », *Sociologie du travail*, n° 3.
- HUGUES E.C.** (1996), "Pour étudier le travail d'infirmière", *Le regard sociologie, Essais choisis*, textes rassemblés et présentés par Jean-Michel Chapoulie, Editions de l'EHESS.
- KERGOAT D., IMBERT F., LE DOUARE H., SENOTIER D.**, *Les infirmières et leur coordination*. 1988-1999, Ed Lamarre, 1992.
- LERT F. MARNE M.J., GUEGEN A.** (1993) "Evolutions des conditions de travail infirmier dans les hôpitaux publics", *Revue d'Epidémiologie et de Santé Publique*, 1, 16-29.
- LERT F. et al.** (1998), *Devenir professionnel, conditions de travail et santé d'une cohorte d'infirmières des hôpitaux suivie de 1980 à 1996*, INSERM.
- LEUTHOLD P., LICHTENBERGER Y.** « Enjeu collectif ou débrouille individuelle », *CFDT Aujourd'hui*, Vol 19, n° 48, 1981, pp. 55-64.
- LIVIAN Y-F., BARET C.** (2002), « Le contrôle de la productivité dans les activités de service : peut-on dépasser les outils tayloriens », *Travail et emploi*, n° 91.
- LOJKINE J., MALETRAS J.-L.** (2002), *La guerre du temps. Le travail en quête de mesure*, Ed. L'Harmattan, 2002.
- MERCURE D.** (1995), *Les temporalités sociales*, L'Harmattan.
- MOLINIER P.** (1999), « Travail et compassion dans le monde hospitalier », *Cahiers du genre*, n° 28, pp. 50-70, 1999.
- MOLINIER P.** (2003), *L'énigme de la femme active. Egoïsme, sexe et compassion*, Payot et Rivages.
- MORIN M.L. SUBLET S.** (1997), "La loi quinquennale, une étape pour le régime juridique du temps de travail", *Travail et Emploi*, n° 73.
- MOTTEZ B.** (1966), *Systèmes de salaire et politiques patronales. Essai sur l'évolution des pratiques et des idéologies patronales*, Centre National de la Recherche Scientifique.
- NAVILLE P.** (1972), *Temps et technique. Les structures de la vie de travail*. Genève, Librairie Droz.
- ORIOU M.** (2000), *Le temps de la fatigue. La gestion sociale du mal être au travail*, Anthopos.
- PELISSE J.** (2002), « A la recherche du temps gagné. Les 35 heures entre perceptions, régulations, et intégrations professionnelles », *Travail et emploi*, n° 90.
- PRONOVOST G.** (1996), *Sociologie du temps*, Ouvertures sociologiques, De Boeck Université.
- REVERCHON A.** (2002), "Banque et assurance : le choc des générations", *Le Monde*, 12 mars 2002.
- ROBERT J.L.** (2001), "La réduction du temps de travail et le mouvement social. Approche historique, in G.Goux (dir.), *L'action publique négociée, l'approche à partir des 35 heures (France, Europe)*, L'Harmattan.
- ROCHFORT T.** (1999), « Les valeurs subjectives du temps », ANACT, *Travail et Changement*, Juin / Juillet.
- SCHWARTZ Y.** (1998), « Concordance des temps ? Le travail, le marché, le politique », in *Le temps. Actes du colloque interdisciplinaire*, Institut Universitaire de France, Nantes, 12-13 mars.
- SELLIER F.** (1999), « Histoire de la régulation du temps de travail. L'exemple français », in *Les relations d'emploi : régulation et dérégulation en Europe*, Conférence IREC 1999, 20-22 mai, LEST, Aix-en-Provence.
- STRAUSS A.** (1992), "L'hôpital et son ordre négocié", dans Strauss, *La trame de la négociation*, L'Harmattan.
- SUE R.** (1994), *Temps et ordre social*, PUF.
- SUPIOT A.** (dir.) (1999), *Au-delà de l'emploi. Transformations du travail et devenir du droit du travail en Europe*. Paris, Flammarion.

- SUPIOT A.** (2000), « Les nouveaux visages de la subordination », *Droit social*, n°2, février.
- TERSSAC de G., TREMBLAY D.G.** (2000), *Où va le temps de travail ?*, Octares-PUQ.
- TESTENOIRE A.**, « Genre et temporalités », *Sociologia del Labor*, n° 75-75, 1999.
- THEURE J.**, (1981) « Eléments d'analyse temporelle du travail infirmier. L'infirmière de jour en orthopédie », *Le Travail humain*, tome 44, n° 1.
- THOEMMES J.** (2000), *Vers la fin du temps de travail*, PUF, 2000.
- THOEMMES J., de TERSSAC G.** (1997), « La négociation du temps de travail et les composantes du référentiel temporel », *Loisirs et Société*, volume 20, n° 1.
- THOMPSON E. P.** (1979), « Temps, travail et capitalisme industriel », *Libre*, 79-5, Payot.
- TONNEAU D.** (2003), La réduction du temps de travail dans les hôpitaux publics : des difficultés liées à l'organisation, DREES, Série Etudes, Document de travail n° 35, octobre.
- UGHETTO P. BESUCCO N., TALLARD M., du TERTRE C.** (2002) « La relation de service : une tension vers un nouveau modèle de travail ? », *Revue de l'IRES*, n° 39.
- VELTZ P.**(2000), *Le nouveau monde industriel*, Gallimard
- ZARIFIAN Ph.** (1996), « La notion de « temps libre » et les rapports sociaux de sexe dans le débat sur la réduction du temps de travail », in H. HERATA et D. SENOTIER (dir.), *Femmes et partage du travail*, Syros.
- ZARIFIAN Ph.** (2001), *Temps et modernité*, L'Harmattan.
- ZARIFIAN Ph.** (2003), *A quoi sert le travail ?*, La Dispute.
- VEGA A.**, (1997), « Les infirmières hospitalières françaises : l'ambiguïté et la prégnance des représentations professionnelles », *Sciences Sociales et Santé*, Vol. 15, n° 3, septembre.
- VEGA A.** (2000), *Une ethnologue à l'hôpital. L'ambiguïté du quotidien infirmier*, Editions des archives contemporaines.

**ANNEXE I**  
**REPRESENTANTS DES DIRECTIONS ET DES SYNDICATS INTERVIEWES**

**1- Fonction Publique Hospitalière**

***Direction du Centre Hospitalier étudié***

Directeur de l'Hôpital, Direction des Soins Infirmiers (DSI), et DRH adjointe Hôpital d'Aix (Quatre rencontres)

***Organisations syndicales***

**Y.B.:** Secrétaire Générale de la fédération CFDT santé-sociaux

**A.B. :** Secrétaire Générale de l'UFMICT-CGT, fédération de la santé

**Y.C.** Secrétaire du syndicat CGT de l' Hôpital de la Timone, Marseille.

**S.P.** Elue CFTC Hôpital Aix.

**D.G,** Secrétaire du syndicat CGT Hôpital Aix (en compagnie de deux autres responsables)

**D.S.** Secrétaire adjoint du syndicat FO de l'Hôpital Aix.

**2- Banque « CGP ».**

***Direction***

**G.L.,** Directeur des relations sociales, adjoint au DRH national du CGP.

***Organisations syndicales***

**C.A.,** Membre de la direction nationale de la fédération CFDT

**D.C,** DSN CFDT du CGP.

**R.R.,** DSN SNB (CFE-CGC) du CGP

**MCS,** Secrétaire du syndicat CGT et UGICT « Centres et sièges » du CGP Ile de France

**M.D.,** Secrétaire du CE , CFDT, Groupe d'Aix du CGP.

**A.C.,** Délégué SNB (CFE-CGC) Groupe d'Aix du CGP

**F.L.,** Syndiquée CFDT Groupe d'Aix

**A.C.,** Secrétaire du CE, CFDT, Groupe Support, Marseille du CGP.

**D.P.,** Secrétaire du CE Groupe d'Agences, Marseille du CGP.

**J.P. J.,** Délégué Syndical et secrétaire de la CGT-UGICT, Groupe d'Agences, Marseille du CGP.

## ANNEXE II

### GUIDE D'ENTRETIEN AUPRES DES SALARIES

#### Consigne introductive commune

« Nous cherchons à mieux comprendre dans quelle mesure les pouvoirs publics, les employeurs et les partenaires sociaux tiennent compte des attentes des salariés en matière de temps de travail. C'est pourquoi nous souhaitons nous entretenir avec vous des temps de votre travail et des autres temps de votre vie. Pour cela nous allons d'abord parler de votre itinéraire scolaire, professionnel et familial jusqu'à ce jour. Ensuite nous aborderons la manière dont se déroule une journée « ordinaire » lorsque vous travaillez, puis la manière dont s'organise vos temps sur une semaine et sur une année. Enfin nous évoquerons vos projets de plus long terme ».

#### 1- Etudes, itinéraire professionnel et familial

« Votre itinéraire scolaire, professionnel et familial jusqu'à ce jour. »

##### Thèmes de relance

- Héritages familiaux dans le rapport au travail ;
- Apprentissage scolaire des rythmes et des horaires ;
- Investissements dans la scolarité et dans les activités extra- scolaires ;
- Dimensions « contrainte » et « choix » dans le cursus de formation et d'insertion professionnelle susceptibles de structurer le rapport présent au travail et à la profession ;
- Rôle de la dimension temporelle des emplois - d'ego et, éventuellement ,du conjoint – dans le cursus antérieur ;
- Premier repérage de la configuration familiale et domestique présente ;

#### 2 – Une journée « de travail » ordinaire

« La manière dont se déroule une journée « ordinaire » lorsqu'il s'agit d'une journée où vous travaillez professionnellement »

##### Consignes

La personne fait un premier compte rendu du déroulement d'une journée : on suppose qu'elle met l'accent sur le temps quantitatif, mais sa capacité à évaluer spontanément ou non en durée est d'emblée significative de la « qualité » des temps des activités citées , de même que l'oubli de - ou l'accent au contraire mis sur telle ou telle – activité est significatif.

Puis on revient sur chaque activité en relançant sur son contenu, sa qualité, son sens, le plaisir et la souffrance qu'elle occasionne, qui les contraintes temporelles - intensité, délais, imprévus, superposition d'activités - qui s'y exercent. Il faut parvenir à faire émerger les catégorisations « indigènes » du temps par la personne, telles qu'elles sont associées aux principaux moments et activités de la journée, y compris dans leurs imbrications et leurs superpositions.

##### Thèmes de relance généraux

- Le temps « physiologique » (sommeil, toilette, repas,) ; le sommeil est-il régulier et jugé suffisant ou non ?
- Le temps de travail et le temps du travail : intensité, densité, contraintes, autonomie, intérêt, reconnaissance monétaire et symbolique, sens...
- Les temps contraints directement liés au travail (dont trajets, astreintes) ;
- Le temps domestique, parental ou non parental ;

- Le temps de sociabilité ;
- Le temps de loisir ;
- Le temps associatif, syndical et citoyen ;

#### **Thèmes de relance spécifiques**

- Sur le temps de travail et le temps du travail ; la carrière professionnelle possible et probable ;
- Sur l'articulation et la concordance/discordance des temps ;
- Sur les négociations et tensions éventuelles à propos de la répartition du travail domestique et parental ;
- Sur l'écart entre problèmes et attentes temporels de la personne et le temps institué et représenté ;

### **3 - Une semaine ; un année**

#### **« La manière dont s'organise vos temps sur une semaine et sur une année »**

Il s'agit de repérer quelle est la régularité et la prévisibilité des repos hebdomadaires, dans quelle mesure pour les personnes vivant en couple, avec ou sans enfants, elles permettent de se retrouver, et les activités qui y sont consacrées. Idem pour les congés annuels, et tout ce qui peut rompre la régularité du cycle hebdomadaire...

### **4- Les projets**

#### **« Enfin nous évoquons vos projets de plus long terme »**

- Projets professionnels importants d'ego et de son conjoint (par exemple reprise ou interruption de l'activité professionnelle, changement d'emploi etc., supposant éventuellement un déménagement ...)
- Projets résidentiels (accession à la propriété du logement, changement de logement...) et consommatoires « lourds » : achats des gros équipements du ménage (dont automobile...), crédits, épargne...
- Projets familiaux (programmation de nouvelles naissances) ;
- Anticipation du départ en retraite, vision de la retraite ;

### **5- Information complémentaires minimales**

(A recueillir en fin d'entretien si elles n'ont pas été données en cors d'entretien)

- La profession et le niveau d'études des parents ;
- Le réseau familial et les ressources d'entraide qu'il offre ;
- Le type de logement ;
- Le revenu du ménage ;
- La relation au syndicalisme.