

L'INFLUENCE DES TEMPS DE TRAVAIL PERSONNALISES SUR LE BIEN-ETRE DES SALARIES

Rodolphe COLLE

CEROG – IAE d'Aix-en-Provence

183, boulevard de la Libération

13001 Marseille – France

06-30-10-72-28

rodolphe.colle@iae-aix.com

<http://rodolphecolle.free.fr>

RESUME :

L'amélioration de l'organisation des temps de travail doit prendre en compte la spécificité des hommes : l'entreprise doit s'efforcer de répondre aux aspirations de chaque salarié en matière d'horaires, de volume hebdomadaire et d'organisation des congés.

La personnalisation des temps de travail répond à un souci d'amélioration du bien-être des salariés. La question des temps de travail apparaît en effet étroitement liée à celle de la santé et du bien-être des salariés.

L'objet de cette communication est d'étudier comment intégrer davantage de personnalisation dans les temps de travail et l'influence que cela pourrait avoir sur l'amélioration du bien-être au travail des salariés.

Les résultats, obtenus à l'aide d'entretiens effectués auprès de salariés d'une entreprise qui a mis introduit des temps de travail personnalisés, mettent en évidence une influence manifeste, justifiée, mais limitée des temps de travail personnalisés sur l'amélioration du bien-être au travail.

MOTS CLES :

Santé, bien-être au travail, stress professionnel, horaires à la carte, temps partiel choisi, conciliation vie professionnelle – vie privée.

INTRODUCTION

« *Le management ne peut ignorer la synergie positive qui existe entre performance sociale et performance financière* » écrivait Jean-Yves Saulquin en 2003. Or, les efforts de l'entreprise pour satisfaire le besoin de bien-être au travail peuvent être considérés comme une composante de la rétribution globale, mais également comme un moyen d'améliorer les résultats de l'entreprise (Peretti, 2004). Renault a ainsi consacré une partie de son rapport annuel d'activité 2002 au bien-être au travail en considérant qu' « *améliorer la qualité de vie des salariés en veillant sur leur santé et leurs conditions de travail constitue un objectif prioritaire qui s'inscrit dans la performance globale de l'entreprise* ».

En effet, il apparaît qu'un stress perçu élevé entraîne généralement une dégradation du bien-être, ce qui aura des conséquences néfastes sur les attitudes et comportements organisationnels des salariés (Poirot, 2004) : un stress perçu élevé serait ainsi lié à une insatisfaction au travail et à une diminution de la performance professionnelle perçue (Sifakis et al., 1999).

Aujourd'hui, l'étude du stress professionnel et du bien-être au travail connaît un intérêt croissant. Cela peut se justifier par le coût associé au stress pour les entreprises. En France, un arrêt du travail sur dix serait lié au stress, selon la CNAM. Le Bureau International du Travail estime que le coût du stress professionnel représenterait 200 milliards de dollars aux Etats-Unis, 10% de la masse salariale en Angleterre et 4,2 milliards de francs en Suisse.

De nombreux outils sont désormais disponibles afin de mesurer le stress perçu par l'individu mais aussi ses mécanismes de réaction. Toutefois, Abord de Chatillon (2004) rappelle que le fait de savoir qu'un individu est stressé est le rôle d'un thérapeute et non d'un manager. L'important, pour le gestionnaire des ressources humaines, est d'identifier les causes du stress et de l'altération du bien-être.

Il s'avère dès lors essentiel d'étudier plus largement les liens entre les conditions de travail et la santé des salariés. Notre recherche s'inscrit dans cette perspective. L'objet de notre étude est d'examiner les liens entre l'offre de temps de travail personnalisés et l'amélioration du bien-être au travail.

En effet, nombreux sont les salariés qui estiment être confrontés à une pression croissante liée à des temps de travail inadaptés à leur situation. Cette situation est particulièrement affirmée pour les salariés ayant des enfants à charge (Eagle et al., 1997). Plus largement, c'est la question de l'intensification du travail qui est fréquemment soulevée par les salariés.

Si la période des Trente glorieuses a été marquée par une très forte tendance à l'uniformisation des conditions des salariés, les auteurs et les praticiens considèrent aujourd'hui qu'il faut privilégier une différenciation durable corrélative à l'absence de forme

dominante ou de domination d'un « *rapport salarial canonique* » (Beffa *et al.*, 1999) : « *la diversité des composantes des relations d'emploi l'emporte sur la convergence d'un modèle unifié* ». Le 30^{ème} Baromètre EPSY a ainsi montré l'influence de certaines caractéristiques individuelles sur la diversité des attentes des salariés vis-à-vis de leur entreprise : l'âge, le sexe, la situation familiale ou encore le poste occupé. Par exemple, il apparaît que les cadres privilégient davantage que les autres l'autonomie et les responsabilités (45% contre 36%). De même, les femmes paraissent mettre davantage que les hommes l'accent sur l'ambiance et l'esprit d'équipe (55% contre 40% pour les hommes).

Dès lors, l'offre d'espaces de choix en matière de temps de travail peut permettre de concilier les besoins de l'entreprise et les attentes des salariés. Ainsi, Pierce et Newstrom (1980) ont proposé un modèle d'ajustement du travail qui montre un lien entre la présence d'horaires choisis et le comportement des salariés : les horaires choisis permettent de réduire le conflit travail – famille et le stress qui y est associé.

Notre recherche a pour objet de rechercher si la présence de temps de travail personnalisés peut permettre d'améliorer le bien-être au travail des salariés. Pour répondre à cette question, nous nous proposons dans une première partie d'effectuer une revue de la littérature relative aux temps de travail personnalisés et au bien-être au travail. Dans une seconde partie, nous exposerons l'étude de cas approfondie menée dans cette recherche, en précisant la méthodologie suivie, qualitative et quantitative, puis les principaux résultats obtenus.

1. TEMPS DE TRAVAIL PERSONNALISES ET BIEN-ETRE AU TRAVAIL

Il s'avère nécessaire de présenter une description détaillée des temps de travail personnalisés avant d'étudier le bien-être au travail des salariés.

1.1. Les temps de travail personnalisés

Les temps de travail personnalisés ont pour objet de laisser chaque salarié choisir, dans une certaine mesure, ses temps de travail. En effet, chaque salarié a des attentes et des besoins différents dans son emploi, selon son sexe, son âge, sa situation familiale ou encore le poste occupé dans l'entreprise.

Les entreprises peuvent dès lors offrir à leurs salariés différents espaces choix en matière d'aménagement des temps de travail : chaque salarié peut notamment maîtriser ses horaires, le recours au travail à temps partiel, l'organisation de ses congés et l'épargne des congés dans le cadre d'un compte épargne temps.

1.1.1. Les horaires à la carte

Depuis 1973, les horaires peuvent être individualisés. Les horaires à la carte sont caractérisés par un espace de choix laissé au salarié dans la répartition quotidienne des heures de travail à accomplir. Cette technique ne diminue pas le nombre d'heures travaillées dans la journée, mais elle permet une grande discrétion individuelle sur le moment où ces heures sont effectuées (Dalton et Mesch, 1990).

Il s'agit là d'un outil important de flexibilité qui permet au salarié de choisir chaque jour ses heures d'arrivée et de départ dans le cadre de plages mobiles (Peretti, 2002). Chaque salarié composera ainsi lui-même son emploi du temps à l'intérieur des possibilités offertes par le système.

En effet, la liberté de choix ne peut pas être totale, pour des raisons de productivité de l'entreprise, mais aussi pour des raisons de communication entre les salariés : il est nécessaire que les salariés travaillent un minimum de temps ensemble afin de pouvoir communiquer, se rencontrer, échanger.

Dès lors, les horaires à la carte alternent des plages fixes et des plages variables. Les plages fixes constituent un temps de présence obligatoire pour tout le personnel. A l'inverse, les plages variables permettent aux salariés de choisir les heures pendant lesquelles le travail est effectué.

L'entreprise qui envisage de mettre en place des horaires à la carte doit au préalable obtenir l'accord des représentants du personnel (comité d'entreprise ou, à défaut, délégués du personnel). Les entreprises ne disposant pas d'une représentation du personnel doivent simplement obtenir l'accord des salariés (par exemple par référendum).

Il est également nécessaire d'obtenir subséquemment l'autorisation de l'inspecteur du travail. Il est fréquent de constater que les horaires à la carte suscitent un niveau élevé de satisfaction (Peretti, 2005). En effet, la possibilité de choisir ses horaires peut accroître le bien-être au travail des salariés, notamment en permettant de concilier la sphère professionnelle et la sphère privée.

1.1.2. Le choix du travail à temps partiel

Le travail à temps partiel doit répondre aux aspirations des salariés à ajuster la durée et les rythmes de travail à leur vie privée (Peretti et Joras, 1986). Ainsi, il apparaît nécessaire de permettre au salarié de choisir entre le temps complet et le temps partiel, mais également entre les différentes formules de temps partiel.

Les travaux de Palmero (2000) indiquent qu'il est essentiel de distinguer le temps partiel choisi du temps partiel imposé. Ce caractère choisi ou imposé semble avoir une influence sur les attitudes et comportements au travail des salariés. Il existe en effet peu de différences entre les salariés à temps complet et ceux à temps partiel lorsque le statut de l'emploi occupé est congruent avec le statut désiré (Armstrong-Stassen et al., 1994).

Cependant, pour trois salariés à temps partiel sur quatre, le temps partiel semble aujourd'hui contraint ou subi « faute de mieux ». Cela entraîne souvent une insatisfaction des salariés concernés : il ne semble pas s'agir d'un refus du temps partiel en lui-même, mais plutôt un refus des désavantages en termes de rémunération ou de statut. En effet, dans de nombreux cas, le travail à temps partiel contraint coïncide avec un travail à temps partiel précaire, avec des conditions de travail plus difficiles et un accès à la formation moindre.

1.1.3. Le choix des dates de congé

Les salariés souhaitent généralement pouvoir choisir leurs dates de congés en fonction de leurs contraintes et de leurs aspirations personnelles et/ou familiales. La possibilité d'organiser ses congés comme on le souhaite est en effet une attente très importante chez la plupart des salariés.

Il est naturellement nécessaire de concilier ici les attentes des salariés avec les besoins de l'entreprise. Certaines entreprises ont mis en place des systèmes dits BBR (Bleu-Blanc-Rouge) qui divisent l'année en trois zones tenant compte des contraintes de l'entreprise, notamment en termes de production. L'entreprise accorde ainsi des jours supplémentaires aux salariés qui acceptent de prendre leurs congés en période d'activité réduite (zone bleue ou blanche).

1.1.4. Le compte épargne temps

Le compte épargne temps (CET) est un outil apportant un important degré de flexibilité aux salariés dans leur emploi. Son objet est de « permettre au salarié qui le désire d'accumuler des droits à congé rémunéré » (art. L. 227-1 du Code du travail). Le CET présente un caractère volontaire à double titre (Liaisons Sociales, 2002) : tout d'abord, sa mise en place relève d'une décision des partenaires sociaux. Ensuite, l'usage du CET, une fois celui-ci mis en place, dépend du seul désir du salarié et ne peut être imposé par l'employeur (Direction Régionale du Travail, 1994). En outre, l'Administration recommande aux employeurs d'accorder « la plus grande souplesse » aux salariés volontaires dans l'utilisation de cet outil (Direction Régionale du Travail, 1994).

Le dispositif du compte épargne temps reste relativement méconnu de la plupart des salariés. Les jeunes, notamment, semblent peu intéressés par le CET.

Par exemple, les salariés de la Société Générale épargnent en moyenne 6,8 jours par, soit seulement la moitié du seuil fixé par l'accord d'entreprise. Pourtant le dispositif semble attractif, avec un abondement de l'employeur. De même, seuls 19% des salariés de BNP Paribas ont choisi de recourir au CET.

Toutefois, le compte épargne temps connaît aujourd'hui un regain d'intérêt dans la perspective du projet de loi réformant les 35 heures. Il devrait être possible aux salariés d'épargner jusqu'à trente jours par an, contre vingt-deux aujourd'hui. En outre, un salarié pourra vraisemblablement conserver son « capital » jusqu'à la fin de sa carrière, alors qu'aujourd'hui, les jours épargnés doivent être pris sous forme de congés ou payés dans un délai de cinq ans. Les jeunes salariés pourraient dès lors se sentir davantage concernés.

1.2. Le bien-être au travail

Il est essentiel de bien définir ce que nous entendons par "bien-être" avant de préciser quels en sont les indicateurs. Enfin, nous présenterons quelques travaux qui ont étudié le lien entre les temps de travail personnalisés et l'amélioration du bien-être des salariés.

1.2.1. La définition du bien-être

Le bien-être est défini comme une « *sensation agréable procurée par la satisfaction de besoins physiques et l'absence de tensions psychologiques* » (Robert, 1985, p.182). De même, le dictionnaire Larousse (1972) définit le bien-être comme une disposition agréable du corps et de l'esprit.

Conformément à cette première définition, les chercheurs en gestion retiennent fréquemment ces deux dimensions du bien-être : une dimension physique ou biologique et une dimension psychologique. Ainsi, Edwards (1992) considère que le bien-être fait référence à la santé mentale et physique de l'individu.

Dans le cadre de cette recherche, nous appréhenderons le bien-être de manière négative, en opposition au mal-être souvent caractérisé par des phénomènes de stress. Le bien-être et le stress professionnels sont deux concepts négativement liés. Le stress se manifeste chez un individu par la dégradation de son bien-être. Ainsi, « *le stress risque de modifier à la fois la santé mentale et physique (le « bien-être »)* » (Roger et Tremblay, 1999, p.5).

Dès lors, dans le cadre de recherche, nous nous situons dans une perspective similaire à celle de Roques (1999) en considérant que les manifestations du stress comprennent la dégradation des dispositions physiques et psychologiques de l'individu. En effet, Roques (1999) utilise la notion de bien-être en référence aux manifestations du stress.

Certes, les manifestations du stress ne se limitent pas à la dégradation du bien-être de l'individu. Ses conséquences interviennent également au niveau de l'organisation (Beehr et Newman, 1978). Le stress peut également avoir des manifestations comportementales qui peuvent être actives ou passives (Matteson et Ivancevich, 1987). Toutefois, dans le cadre de cette recherche, nous avons souhaité nous limiter au bien-être des salariés.

Brett (1982, p.450) définit le bien-être comme une attribution subjective de l'expérience humaine qui « *découle de la perception des individus de leur situation actuelle et dépend à la fois des caractéristiques objectives de la situation et des caractéristiques subjectives de celui qui la perçoit* ». Diener (1984) abonde dans le sens de la subjectivité du bien-être. L'appréciation du salarié semble ainsi essentielle dans la perception du bien-être.

1.2.2. Les indicateurs du bien-être

Le bien-être étant une disposition agréable du corps et de l'esprit (Larousse, 1972), ses manifestations sont à la fois physiques et psychologiques. Comme nous l'avons indiqué précédemment, nous appréhendons le bien-être par l'absence d'indicateurs de mal-être. En effet, dans une perspective de comparaison avec les recherches antérieures, notamment celles portant sur l'étude du stress professionnel, nous considérons que le bien-être comme une manifestation du stress : les manifestations du stress (= le bien-être) comprennent la dégradation des dispositions physiques et psychologiques de l'individu (Roques, 1999).

- **Les indicateurs physiques**

Plusieurs auteurs ont montré que le fait de connaître une situation perçue comme stressante pouvait conduire à l'apparition de syndromes pathogènes (Selye, 1956). Roques (1999) préconise de qualifier ces affections de physiques et non de biologiques, afin de bien insister sur l'intérêt porté sur les manifestations physiques du stress et non sur la biologie interne des individus.

Divers auteurs (Beehr et Newman, 1978 ; Arsenault et Dolan 1983 ; Matteson et Ivancevich, 1987 ; Steffy et Jones, 1988 ; Beatty, 1996 ; Roques, 1999) ont décrit les différents troubles physiques et maladies psychosomatiques associés à une situation perçue comme stressante.

Roques (1999) propose de retenir une liste qui reprend des troubles physiques présents dans la plupart des études. Suivant les recommandations de Burke (2004), nous avons souhaité ajouter à cette liste la prise de médicaments tels que des tranquillisants ou des somnifères.

Maux de tête	Maux d'estomac, indigestions	Difficultés à se lever le matin
Nervosité	Insomnies	Eczéma, démangeaisons
Mal de dos	Douleurs dans la poitrine	Allergies
Fatigue	Angines, gripes, etc...	Prise de médicaments

Tableau 1 : Indicateurs physiques de l'altération du bien-être

- **Les indicateurs psychologiques**

De nombreux auteurs se sont intéressés aux indicateurs psychologiques du bien-être (Spector et O'Connel, 1994 ; Leong et al., 1996 ; Burke, 2004). Ainsi, Umberson et al. (1996)

considèrent que le bien-être psychologique peut se mesurer à l'absence de dépression et à une faible consommation d'alcool. Nous considérons toutefois que la consommation d'alcool est davantage un indicateur comportemental que psychologique.

Les travaux de Roques (2000, p.2) montrent que les indicateurs psychologiques du bien-être comportent deux dimensions, les pressions et les tensions au travail : « *Les pressions font référence aux sollicitations de l'environnement qui sont perçues par l'individu et les tensions sont l'expression du malaise éprouvé par l'individu* ».

Toutefois, nous préférons nous limiter aux seules tensions qui nous paraissent être davantage des indicateurs du bien-être. Les pressions sont plutôt des causes de la dégradation éventuelle du bien-être. Mais les pressions ne s'accompagnent pas toujours d'une telle manifestation.

Beehr et Newman (1978) proposent une liste très complète des indicateurs psychologiques du stress et du mal-être :

Anxiété, tension	Fatigue psychologique	Colère
Dépression	Sentiment de futilité, faible estime personnelle	Répression, suppression de sentiments ou d'idées
Insatisfaction, ennui	Sentiment d'aliénation	Perte de concentration
Plaintes somatiques	Psychoses	

Tableau 2 : Indicateurs psychologiques de l'altération du bien-être

1.2.3. Une influence des temps de travail personnalisés sur le bien-être

Un important corpus de recherches a étudié les effets néfastes des conditions d'emploi sur le bien-être physique et psychologique des salariés (Beehr et Newman, 1978 ; Ivancevich et al., 1982 ; Warr, 1987). Ainsi, diverses caractéristiques de l'environnement du travail peuvent être des facteurs de stress ayant un impact sur le bien-être : le contrôle, l'ambiguïté de rôle, l'absence de communication, les conflits... (Leforestier-Schmidt, 2001).

De même, des chercheurs se sont intéressés à l'influence des temps de travail sur le bien-être des salariés. En effet, nombreux sont les exemples de temps de travail trop lourds ou inadaptés aux attentes des salariés. Ceux-ci sont alors source de stress, de conflit travail – famille, et de dégradation du bien-être. Cerdin et al. (2005) ont montré que l'offre d'espaces de choix en matière de temps de travail (horaires, congés, compte épargne temps, temps partiel)

permettait de satisfaire les attentes diverses des salariés en la matière et d'ainsi accroître la leur fidélité (implication affective plus importante et intention de départ volontaire réduite).

Les recherches qui portent sur cette question constatent que les temps de travail peuvent être liés au bien-être des salariés par le biais de la conciliation travail – famille (O'Driscoll et al., 1992). En effet, il est fréquemment démontré qu'un degré élevé de conflit travail – famille perçu a une influence positive sur le stress et la dégradation du bien-être des salariés (Frone et al., 1991 ; Adams et al., 1996 ; Smith Major et al, 2000).

Abord de Chatillon (2004, p.2559) considère ainsi que « *dans un environnement perçu comme de plus en plus compétitif et où chacun doit assumer les multiples contraintes de la vie familiale et professionnelle, la pression semble peser de plus en plus lourdement sur les épaules des salariés* ». L'offre de temps de travail personnalisés peut permettre aux salariés de concilier davantage les sphères privée et professionnelle, améliorant ainsi leur bien-être au travail.

2. ETUDE EMPIRIQUE : UNE ETUDE DE CAS APPROFONDIE

Les choix méthodologiques de l'étude seront présentés avant d'exposer et de discuter les principaux résultats obtenus.

2.1. Méthodologie de l'étude

Afin de mieux comprendre les effets de la mise en place de temps de travail personnalisés sur le bien-être des salariés, nous avons réalisé une étude de cas d'entreprise.

Le recours à des études de cas est une méthode de recherche largement utilisée en gestion (Van Maanen, 1983 ; Yin, 1994). Cette méthode permet d'étudier en profondeur une ou plusieurs situations dans une ou plusieurs organisations (Evrard et al., 2000).

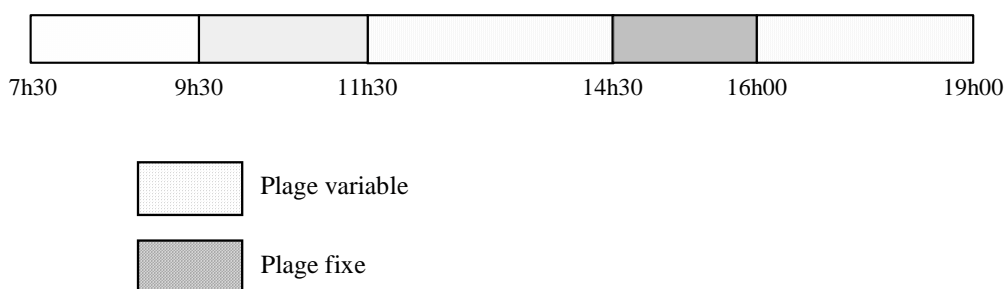
2.1.1. Présentation du cas

Dans le cadre de cette recherche, nous nous sommes intéressés à une entreprise de taille moyenne du sud-est de la France qui envisageait de proposer à ses salariés des temps de travail personnalisés.

Le plan de temps de travail personnalisés portait sur les horaires personnalisés et sur le recours au temps partiel choisi. Le compte épargne temps et les espaces de choix relatifs aux congés n'étaient pas proposés ici.

L'objectif de l'entreprise était de permettre à ses salariés une meilleure conciliation entre leur sphère privée et leur sphère professionnelle. En effet, il s'agissait là d'une préoccupation majeure des employés de cette entreprise.

L'accord d'horaires à la carte prévoyait la mise en place de d'un système de plages variables et de plages fixes se décomposant comme suit :



Deux restrictions étaient toutefois imposées aux salariés :

- Le respect d'une pause minimale de trente minutes lors de la mi-journée.
- Le respect de la durée hebdomadaire du travail. Le report d'heures d'une semaine à une autre était autorisé dans certaines limites.

2.1.2. Méthodologie de l'étude quantitative

Echantillon

Un questionnaire a été distribué directement aux 45 salariés de l'entreprise avant la mise en place des temps de travail personnalisés et neuf mois après. L'objet était d'évaluer si l'introduction de temps de travail personnalisés avaient été suivis d'une amélioration du bien-être au travail des salariés.

Tous les salariés ont répondu à notre enquête. En effet, ils témoignaient d'un réel intérêt pour cette recherche, l'offre de temps de travail personnalisés ayant été proposée à leur demande.

La population interrogée est composée de salariés cadres français dont la moyenne d'âge est de 38 ans. La proportion d'hommes, au sein de notre échantillon, s'élève à 53,3%. Enfin, l'ancienneté moyenne dans l'entreprise est de 5,7 ans.

Le calcul du test t permettra de comparer les résultats avant et après l'introduction de temps de travail personnalisés.

Instruments de mesure

Les échelles de mesure utilisées sont des échelles d'accord en sept points, de type Likert. Leur unidimensionnalité a été vérifiée par des analyses factorielles exploratoires et leur fiabilité testée par des alpha de Cronbach.

Manifestations psychologiques du mal-être : La mesure du stress professionnel utilisée dans cette recherche est celle développée par Steffy et Jones (1988). Elle prend la forme d'une échelle composée de 21 items et l'unidimensionnalité de l'échelle, dans le cadre de cette recherche, a été vérifiée. Cette échelle présente une bonne consistance interne, mesurée par l'alpha de Cronbach (alpha = 0.91). Un exemple d'item est : « *Je trouve stressant d'avoir à être en relation avec des gens dans mon emploi actuel* ».

Manifestations physiques du bien-être : L'échelle de Roques (1999) a été utilisée dans le cadre de cette recherche (alpha = 0,69). Cette échelle comporte 11 items et son unidimensionnalité a été vérifiée. Un exemple d'item est : « *Je souffre de mal de dos* ».

2.1.3. Méthodologie de l'étude qualitative

Parmi les diverses techniques liées aux méthodes qualitatives, notre choix s'est porté sur l'entretien individuel. Ce choix se justifie par la nature des informations recherchées. En effet, notre étude porte sur un domaine encore peu exploré par la recherche théorique en gestion des ressources humaines. Ce mode de recueil répond bien aux objectifs de notre recherche qualitative, dans la mesure où l'entretien a « pour fonction de mettre en lumière les aspects du phénomène auxquels le chercheur ne peut penser spontanément, et de compléter les pistes de travail suggérées par ses lectures » (Blanchet, 1994).

Etant donné les objectifs de cette étude qualitative, il était important de ne pas enfermer la personne interrogée dans un cadre trop strict. C'est la raison pour laquelle nous avons opté pour des entretiens semi-directifs ouverts et centrés, c'est-à-dire qui reposent « non sur les

réactions de l'interviewé à des questions précises mais sur l'expression libre de ses idées sur un sujet » (Mucchielli, 1991). Ainsi, l'entretien semi-directif permet de laisser libre la personne interrogée par rapport aux thèmes qu'elle souhaite aborder, à l'intérieur d'un thème global de départ. Le chercheur peut réorienter la discussion dans un second temps sur des thèmes préalablement identifiés et qui n'auraient pas été évoqués spontanément (Palmero, 2000). Ainsi, le chercheur est actif, car il soutient l'interviewé dans sa réflexion.

Dans l'ensemble, nous avons effectué douze entretiens auprès de salariés. Chaque entretien, d'une durée moyenne d'une heure, a été enregistré, puis retranscrit intégralement. Par la suite, ils ont été communiqués aux personnes interrogées pour validation, afin de s'assurer du respect du sens des propos tenus.

Nous avons interrogé six hommes et six femmes, aussi différents que possible. L'âge moyen des répondants est de 34 ans, allant de 25 à 56 ans.

Les entretiens sont analysés selon la méthode d'analyse catégorielle thématique, une des méthodes d'analyse de contenu.

Une analyse thématique verticale et horizontale inter-entretiens (Blanchet et Gotman, 1992) a été menée. Elle consiste à structurer thématiquement chaque entretien (analyse verticale), puis à comparer l'ensemble des entretiens structurés (analyse horizontale). Nous avons suivi pour cela les étapes de l'analyse de contenu préconisées par Wacheux (1996) : la catégorisation (codage du texte selon les thèmes retenus), l'inférence (explication de ce qui a conduit les acteurs à l'énoncé) et l'interprétation (implications quant à nos questions de recherches).

Nous avons veillé à ce que la catégorisation obtenue respecte les règles d'objectivité, de pertinence, d'exhaustivité et d'exclusivité. Pour ce faire, et afin de s'assurer de la fiabilité du codage, nous avons eu recours au double codage. Ceci permet au chercheur de s'assurer que les résultats sont bien indépendants de l'instrument de mesure. L'indice de convergence¹ obtenu s'élève à 0,93.

¹ Indice de convergence (Kappa de Cohen) : $K = (F_O - F_C) / (N - F_C)$

avec F_O : nombre de jugements en accord

F_C : nombre de jugements en désaccords

N : le nombre de jugements total

Quand K tend vers 1, accord parfait ; vers -1, désaccord parfait ; vers 0, accord du au hasard.

Les choix méthodologiques ayant été précisés, nous pouvons désormais présenter et discuter les résultats de l'étude qualitative. Elle conduit à l'élaboration de catégories homogènes regroupant des thèmes sortis des entretiens.

2.2. Apports de l'étude quantitative : une amélioration du bien-être au travail

2.2.1. Une nette amélioration du bien-être dans ses manifestations psychologiques

Suite à l'introduction de temps de travail personnalisés, la perception de mal-être psychologique a connu une diminution statistiquement significative de 5,37 à 3,52 ($t = 8,78 > 1,96$). L'entreprise a ainsi vu son nombre de salariés percevant un mal-être au travail passer de 36 à 19.

Cette amélioration du bien-être des salariés est particulièrement forte pour les femmes avec des enfants à charge. Ce sont elles qui ressentaient le plus important mal-être avant l'introduction de temps de travail personnalisés. Aujourd'hui, toutes ont vu leur bien-être s'améliorer de manière significative. En revanche, les hommes paraissent moins affectés par les temps de travail personnalisés : les manifestations psychologiques de leur bien-être se sont améliorées, mais plus faiblement que pour les femmes.

Cette différence selon le genre des répondants peut s'expliquer par le concept de conflit travail – famille. Ce sont souvent les femmes qui ont le plus de difficultés à concilier les sphères professionnelles et extraprofessionnelles. Or, les temps de travail choisis ont notamment pour objet de permettre cette conciliation.

Par ailleurs, une approche par l'âge peut également s'avérer riche d'enseignements pour notre étude. En effet, les résultats semblent indiquer que les plus jeunes ont vu leur bien-être s'améliorer davantage suite à l'introduction de temps de travail personnalisés.

Cette fois encore, le concept de conflit travail – famille peut expliquer cet écart en fonction de l'âge. En effet, les jeunes salariés sont aujourd'hui davantage soucieux de leur vie familiale et ne souhaitent plus voir le professionnel empiéter sur l'extraprofessionnel. En outre, diverses études ont montré que les jeunes salariés aspirent au temps choisi davantage qu'au temps réduit (Queuniet, 2004).

	T1 (Etude <i>ante</i>)		T2 (Etude <i>post</i>)		t test
	Moyenne	Ecart-type	Moyenne	Ecart-type	
Indicateurs psychologiques du mal-être	5,37	0,88	3,52	1,12	8,78
Indicateurs physiques du mal-être	4,81	0,98	4,21	1,19	2,73

Les t tests significatifs sont indiqués en gras.

Tableau 3 : Evolution du bien-être au travail

2.2.2. Une légère amélioration du bien-être dans ses manifestations physiques

Les manifestations physiques du bien-être paraissent significativement meilleures neuf mois après l'introduction de temps de travail personnalisés (passage de 4,81 à 4,21 ; $t = 2,73$). Toutefois, l'amélioration est moins manifeste qu'en ce qui concerne les manifestations psychologiques. Surtout, les résultats indiquent que le mal-être semble l'emporter toujours sur le bien-être (4,21 de moyenne sur une échelle en 7 points).

Une approche par le genre n'a révélé aucune différence significative entre les hommes et les femmes concernant les manifestations physiques du bien-être. En revanche, ce sont essentiellement les salariés les plus âgés qui ont vu leur bien-être s'améliorer dans ses manifestations physiques suite à l'introduction de temps de travail choisis.

Il est intéressant de ne pas se limiter à cette étude quantitative menée à partir de questionnaires. En effet, nous avons souhaité étudier le cas de l'entreprise de manière plus approfondie en interrogeant plusieurs salariés par le biais d'entretiens.

2.3. Apports de l'étude qualitative : un essai d'explication de l'amélioration du bien-être au travail

L'analyse de contenu thématique réalisée sur le corpus a eu pour conséquence de dégager des éléments de réponse quant à la problématique retenue. Ainsi, l'analyse des entretiens montre bien l'effet positif de la mise en place de temps de travail personnalisés sur l'amélioration du bien-être des salariés. L'étude qualitative va nous permettre d'affiner les résultats obtenus à l'aide de l'étude quantitative.

Le tableau 4 présente le codage et la catégorisation effectués à partir des entretiens analysés dans le cadre de cette recherche.

CATEGORIES	THEMES	PRINCIPAUX MOTS CLEFS
Manifestations de l'amélioration du bien-être	Indicateurs psychologiques	Contents Libres Autonome Stress Pression Calme Concentré
	Indicateurs physiques	Mal à s'endormir Mal aux reins Douleurs d'estomac
	Indicateurs comportementaux	Absent Retard Médicaments Alcool Tabac
Justification de l'amélioration du bien-être	Conciliation privé - professionnel	Famille Enfants S'arranger avec son mari Se sentir mieux Détendue Cours de Feng-Sui
	Support organisationnel perçu	Confiance Soutenu Estime Aide du patron

Limites de l'amélioration du bien-être	Intensification du travail	Travailler plus Gagnant-gagnant Concentré Plus de choses à faire
	Fatigue liée aux horaires variables	Usant Fatigué Pas fixes

Tableau 4 : Codage et catégorisation des entretiens

L'analyse des entretiens révèle tout d'abord trois manifestations de l'amélioration du bien-être par le biais d'indicateurs psychologiques, physiques et comportementaux. Nous exposerons donc ces manifestations avant d'en présenter les justifications apportées par les salariés interrogés. Enfin, nous soulignerons une limite dans cette relation positive : certains salariés interrogés paraissent en effet ressentir une intensification de leur travail.

2.2.1. Une amélioration manifeste du bien-être des salariés

Dans l'ensemble, les salariés interrogés paraissent satisfaits de la liberté qui leur est offerte en matière de temps de travail : un salarié affirme être « *vraiment content de cette nouvelle situation de travail* ». Ce sentiment de liberté semble être une attente récurrente des salariés. « *On est plus libres, moins contraints : c'est bien. C'est ce que j'attendais depuis longtemps* ». Cette jeune salariée ajoute : « *j'avais presque envie de m'établir à mon compte, d'être mon propre patron, pour avoir plus de liberté, être plus autonome* ».

Ce sont les horaires à la carte qui ont connu le plus vif succès. De nombreux salariés ont ainsi aménagé leurs heures d'arrivée et de départ en fonctions de leurs besoins personnels. En revanche, le passage au travail à temps partiel choisi n'a concerné que deux personnes : il s'agit de deux femmes mariées qui ont des enfants. Toutes deux ont opté pour un temps partiel à 75% leur permettant de « *s'occuper davantage de [leur] famille* ».

Il apparaît à la lecture des entretiens que les temps de travail personnalisés ont un effet positif sur l'amélioration du bien-être des salariés. Cela se perçoit notamment au travers de divers indicateurs psychologiques.

Une jeune salariée affirme : « *depuis un an, je suis moins stressée. On n'a plus la même tension, le même stress* ». Cette liberté dans les horaires diminue la tension ressentie auparavant par les salariés. « *Bien sûr, le travail doit être fait, mais on a moins de pression, on s'organise plus comme on veut* ».

Les horaires choisis permettent également une concentration accrue des salariés sur leur travail. « *Parfois, l'après-midi, je pensais à ce que j'allais faire manger à mes enfants le soir. Maintenant, je travaille plus tôt le matin et je pars plus tôt le soir. Quand je suis au travail, je suis plus concentré sur ce que je fais : je m'éparpille moins* ».

De la même manière, un jeune salarié a affirmé se mettre moins en colère, que ce soit dans son travail ou à l'extérieur : « *je suis plus calme, moins stressé. Je m'emporte moins et tout le monde me l'a fait remarquer* ».

Certaines améliorations physiques ont également été notées par les salariés interrogés. « *J'ai moins de migraines* ». « *Avant, j'avais souvent mal aux reins* ». « *C'est simple : depuis quelques temps, j'ai réduit ma consommation de médicaments pour les douleurs d'estomac* ».

Cette amélioration du bien-être des salariés se ressent également au niveau des troubles du sommeil. « *Je me réveillais souvent la nuit. Et j'avais du mal à m'endormir. Parce que je pensais sans arrêt au travail. Maintenant, je dors mieux... Parce que je suis moins stressé dans ma boîte* ».

Au-delà d'indicateurs psychologiques et physiques, l'amélioration du bien-être des salariés se perçoit également au niveau de certains comportements. Ainsi, une diminution de l'absentéisme et des retards a été constatée suite à l'introduction des temps de travail personnalisés. Plusieurs salariés ont souligné cet aspect : « *ces horaires flexibles m'ont permis d'être moins absent, cette année* ».

La réduction de l'absentéisme concerne essentiellement les absences des parents devant s'occuper de leurs enfants. « *Quand mon fils est malade, le matin, je l'emmène chez ma sœur. Si j'arrive en retard au boulot, je rattrape le soir ou le lendemain. Avant, je serais resté chez moi pour le garder* ».

Enfin, la consommation d'alcool et de tabac a diminué chez certains salariés suite à l'introduction de temps de travail personnalisés. Ainsi, cet homme de 37 ans affirme avoir arrêté de fumer depuis un mois : « *Je n'ai pas recommencé. Je n'ai plus ce besoin... Parce que je suis beaucoup moins stressé* ».

Ainsi, l'analyse des entretiens a montré une amélioration du bien-être des salariés à travers différents indicateurs psychologiques, physiques et comportementaux. Il nous faut maintenant essayer de comprendre et de justifier le lien entre l'offre de temps de travail personnalisés et cette amélioration du bien-être.

2.2.2. Une amélioration justifiée du bien-être

Les salariés interrogés attribuent l'amélioration de leur bien-être à l'introduction récente de temps de travail personnalisés dans leur entreprise.

En effet, nous avons constaté précédemment que ces salariés ressentent auparavant un important conflit travail – famille. Il apparaît que les temps de travail choisis ont permis une meilleure conciliation de la sphère privée et de la sphère professionnelle. *« Je n'ai pas pour autant plus de temps pour moi, mais plus de temps quand je le veux »*. Le conflit vie privée – vie professionnelle ne paraît pas engendré ici par un volume d'heures travaillées trop important, mais par des horaires inadaptés aux besoins des salariés.

Les horaires à la carte permettent ainsi, par une plus grande souplesse, d'ajuster les heures d'arrivée et de départ de l'entreprise aux besoins de chacun. Ainsi, telle salariée souhaite adapter ses horaires avec ceux de son époux et de ses enfants : *« je prends une grosse pause de midi pour récupérer mes enfants à l'école et les faire manger à la maison »*. Tel autre salarié *« préfère commencer plus tard pour voir [son] jeune fils le matin »*.

De même, une salariée a choisi le temps partiel pour avoir davantage de temps à consacrer à ses enfants : *« avec le temps partiel, je ne travaille pas le mercredi. Comme c'est le jour où il n'y a pas école, je peux m'occuper de mes enfants »*.

Le choix des dates de congé va également dans ce sens : *« le fait d'avoir plus de liberté dans mes dates de congé me permet de les prendre pendant les vacances scolaires, pour pouvoir m'occuper de mes enfants »*. Cette jeune salariée affirme pouvoir *« prendre [ses] congés en même temps que les RTT de [son] mari »*. En revanche, une mère de famille souhaite pouvoir *« davantage s'arranger avec [son] mari pour s'occuper de [ses] enfants : je prends mes congés quand il travaille. Et inversement »*.

Ces temps de travail personnalisés permettent donc de concilier davantage travail et famille. Mais cela permet également d'avoir des activités extraprofessionnelles. Ainsi, un salarié préfère commencer plus tôt le matin et finir plus tôt dans l'après-midi afin de pratiquer une activité sportive en fin de journée.

Nombreux sont en effet les salariés qui choisissent de quitter leur entreprise plus tôt, le soir. *« Je pars plus tôt pour suivre des cours de Feng Sui. Ca me permet de me sentir mieux dans mon corps et dans mon esprit (...). Ca a été rendu possible par les horaires flexibles »*.

La mise en place de temps de travail personnalisés a donc permis aux salariés de concilier davantage vie professionnelle et vie privée, ce qui semble avoir une influence directe sur leur

bien-être. « *Du coup, je suis plus détendue, moins nerveuse. Avant, je m'en voulais de ne pas pouvoir m'occuper davantage de mes enfants* ».

Le bien-être dans le « hors travail » paraît influencer la diminution du stress professionnel. « *Je travaille mieux comme ça, quand je suis moins stressé* ».

Au-delà de la réduction du conflit privé – professionnel, les temps de travail personnalisés ont également permis d'améliorer le soutien organisationnel perçu par les salariés. Ce concept peut-être défini comme l'ensemble des croyances que développe le salarié concernant la façon dont l'organisation valorise ses contributions et se préoccupe de son bien-être (Eisenberg et al., 1986). Par ailleurs, le soutien organisationnel perçu désigne le sentiment d'être l'objet d'attention et de soutien de la part de l'organisation dans laquelle il travaille (Edey-Gamassou, 2005).

Les salariés interrogés se sentent davantage soutenus par leur employeur. Ainsi, un salarié estime que « *ça fait du bien de sentir que l'on nous fait confiance* ». Un autre affirme que « *c'est une entreprise où on s'intéresse aux employés, où on est soutenu* ».

La confiance perçue du fait de l'offre d'espaces de choix concernant les temps de travail rejaillit sur le bien-être au travail. « *C'est pas le stress permanent. On se sent mieux. (...) Et du coup, on a plus envie de bien faire son travail* ».

Nous venons de constater que la mise en place de temps de travail personnalisés permettait d'améliorer le bien-être des salariés, notamment en accroissant la perception par les salariés de confiance de la part de l'employeur, mais aussi en facilitant la conciliation de la sphère privée et de la sphère professionnelle.

Mais l'analyse des entretiens révèle que cette amélioration du bien-être était limitée par un sentiment d'intensification du travail.

2.2.3. Une amélioration limitée du bien-être : une intensification du travail

Certains salariés ont ressentis une intensification du travail associée à la mise en place des temps de travail personnalisés : « *on nous en demande plus. Par exemple, pour répondre au téléphone, si ma collègue arrive plus tard le matin, je réponds pour elle* ». En effet, « *la durée du travail n'a pas changé, mais on a plus de choses à faire* ».

Cette intensification du travail pourrait s'accompagner d'un stress accru et dès lors réduire les effets bénéfiques des temps de travail personnalisés sur l'amélioration du bien-être des salariés. Mais, pour la plupart d'entre eux, il n'en est rien. Cette intensification est relativement bien supportée. Mais il faut noter que l'intensification reste ici raisonnable, du moins aux yeux des salariés : « *il ne faudrait pas exagérer, non plus* ».

Les salariés perçoivent la mise en place de temps de travail personnalisés comme un « contrat » synallagmatique. « *C'est le revers de la médaille : ils nous donnent quelque chose, mais ce n'est pas gratuit* ». Toutefois, ce « contrat » doit être « *gagnant-gagnant : je veux bien travailler un peu plus si les conditions sont meilleures. Et c'est le cas ici* ». L'intensification du travail serait donc la contrepartie d'une plus grande autonomie dans les temps de travail. « *On a plus de boulot, mais on le fait plus ou moins quand on veut... au moins dans la journée* ».

Par ailleurs, quelques salariés ressentent une fatigue due aux horaires flexibles. « *Ne pas avoir d'horaires fixes, c'est usant, à la longue* ». Ces personnes reviennent assez rapidement à des horaires plus classiques. Toutefois, cela renforce l'intérêt des temps de travail personnalisés : les salariés peuvent choisir des horaires classiques ou plus atypiques en fonction de leurs besoins personnels.

Mais il faut noter que ces impressions restent marginales. Dans l'ensemble, la majorité des salariés est pleinement satisfaite de l'offre d'espaces de choix en matière de temps de travail.

CONCLUSION

L'objectif principal de l'étude était d'évaluer l'impact de la mise en place de temps de travail personnalisés sur l'amélioration du bien-être au travail des salariés. Une étude de cas approfondie a permis d'apporter des éléments de réponse quant à cette question. Ainsi, une étude quantitative longitudinale sur une période de neuf mois a été menée : il est apparu que le bien-être au travail des salariés s'était amélioré suite à l'introduction de temps de travail choisis, essentiellement au niveau des manifestations psychologiques. En outre, les résultats ont montré que les femmes et les jeunes paraissent davantage sensibles aux espaces de choix relatifs aux temps de travail. Leur bien-être s'est amélioré de manière plus manifeste que pour les autres catégories de salariés.

Par ailleurs, une étude qualitative sur la base d'entretiens auprès de salariés a été menée neuf mois après la première offre d'espaces de choix en matière d'aménagement des temps de travail. Cette étude a mis en évidence une amélioration manifeste, justifiée mais limitée du bien-être au travail des salariés suite à l'introduction de temps de travail personnalisés. En effet, cela a permis aux salariés de concilier davantage leur sphère privée et leur sphère professionnelle. Toutefois, l'analyse des entretiens a révélé, pour certains salariés interrogés, une intensification du travail ressentie.

Nous avons noté que les salariés sont nombreux aujourd'hui à ressentir un important conflit travail – famille. Ce conflit est source de stress et de dégradation du bien-être qui se manifesteront au point de vue psychologique, physique et comportemental. Ceci présente un certain nombre de conséquences tant individuelles qu'organisationnelles : maladies, absentéisme, démotivation, diminution de la performance...

Ainsi, il apparaît à la lumière de cette étude que l'amélioration des conditions de travail des salariés peut permettre de diminuer leur stress professionnel et d'améliorer leur bien-être au travail. L'offre d'espaces de choix en matière d'aménagement des temps de travail s'inscrit dans cette perspective d'accroissement du bien-être des salariés.

Sur le plan méthodologique, la recherche présente un certain nombre de points sur lesquels des améliorations pourraient être apportées.

Tout d'abord, l'unicité du cas étudié restreint la validité externe de notre recherche. Il serait nécessaire, à l'avenir, de reproduire notre étude sur un échantillon de taille plus importante afin de pouvoir généraliser nos résultats. Il pourrait être notamment enrichissant de nous intéresser à des entreprises ayant des caractéristiques différentes de celle étudiée dans le cadre de cette recherche.

Par ailleurs, les résultats ont montré que l'amélioration du bien-être était davantage manifeste pour les salariés les plus jeunes. Toutefois, notre échantillon ne comportait que très peu de quinquagénaires. Il serait dès lors intéressant de nous pencher sur cette population qui peut être également sensible aux temps de travail choisis.

Enfin, si nous avons examiné dans cette recherche les conséquences de la personnalisation des temps de travail sur l'amélioration du bien-être professionnel, d'autres recherches pourraient examiner dans quelle mesure des stratégies de personnalisation peuvent induire des intérêts personnels pouvant nuire à l'intérêt collectif (induction de comportements mercenaires, contestation grandissante...) et à l'efficacité de l'organisation. En outre, les syndicats sont parfois réticents face à cette personnalisation car elle peut entraîner un risque d'arbitraire

managérial : une règle uniforme valable pour l'ensemble des salariés de l'entreprise limitera ce risque de népotisme. C'est la question de l'équité qui est soulevée ici.

Par ailleurs, des études ont montré que le fait d'avoir des horaires plus variables détériore les conditions de travail, mais exerce un effet positif sur la conciliation entre vie familiale et vie professionnelle de certains salariés (Estrade et al., 2001 ; Méda et Orain, 2002). Ainsi, le risque est que les temps de travail personnalisés soient plébiscités parce qu'ils favorisent un retrait vis-à-vis de conditions de travail dégradées du fait de l'intensification du travail.

Cette étude ouvre des perspectives de réflexion et d'action en vue de l'amélioration des conditions de travail, d'une plus grande personnalisation des temps de travail, d'un meilleur équilibre travail – famille et d'une prise en compte toujours renouvelée de la diversité des attentes des salariés.

Les temps de travail personnalisés doivent permettre d'accommoder les besoins de l'entreprise et les attentes des salariés dans une perspective de conciliation entre l'économique et le social. En effet, il n'est pas possible d'apporter les mêmes réponses à toutes les catégories de salariés. La gestion des carrières tend à devenir une gestion individualisée des salariés. « *Le bien-être, c'est la liberté de choisir en accord avec la direction le rythme de travail désiré* » (Alis et Dumas, 2003, p.52). Proposer un espace de liberté dans un espace contraint permettra alors d'accroître le bien-être au travail des salariés.

BIBLIOGRAPHIE

- Abord de Chatillon, E., (2004). « Management de la santé et de la sécurité au travail : un problème de mesure ? », *Actes du XVème Congrès de l'AGRH*, Montréal, Québec, 2543-2566.
- Adams, G.A., King, L.A. et King, D.W., (1996). « Relationships of job and family involvement, family social support, and work-family conflict with job and life satisfaction », *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 411-420.
- Alis, D. et Dumas, M., (2003). « 35 heures, soutien organisationnel perçu et harmonisation vie familiale / vie professionnelle », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 50, 37-56.
- Armstrong-Stassen, M., Horsburgh, M.E. et Cameron, S.J., (1994). « The reactions of full-time and part-time nurses in restructuring in the Canadian health care system », *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 96-100.
- Arsenault, A. et Dolan, S., (1983). *Le stress au travail et ses effets sur l'organisation*, I.R.S.S.T., Montréal, Québec.
- Beatty, C.A., (1996). « The stress of managerial and professional women : is the price too high ? », *Journal of Organizational Behavior*, 17, 233-251.
- Beehr, T.A. et Newman, J.E., (1978). « Job stress, employee health, and organizational effectiveness : a facet analysis, model, and literature review », *Personnel Psychology*, 31, 665-699.
- Beffa, J.-L., Boyer, R. et Touffut, J.-P., (1999). « Les relations salariales en France : Etat, entreprise, marchés financiers », *Notes de la Fondation Saint-Simon*.
- Blanchet, A., (1994). *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Paris, Nathan.
- Blanchet, A. et Gotman, A., (1992). *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Collection 128, n°19, Dunod, Paris.
- Billette, A. et Piche, J., (1987). « Contrainte de travail et problèmes de santé des auxiliaires en saisie des données », *Le Travail Humain*, 50(1), 1-15.
- Brett, J.M., (1982). « Job transfer and well-being », *Journal of Applied Psychology*, 67(4), 450-463.
- Burke, R.J., (2004). « Work status congruence, work outcomes, and psychologic well-being », *The Health Care Manager*, 23(2), 120-127.
- Cerdin, J.-L., Colle, R. et Peretti, J.-M., (2005). « La fidélisation des salariés par l'entreprise à la carte », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 55, 2-21.
- Code du travail (2004), *Edition Dalloz*.
- Dalton, D.R. et Mesch, D.J., (1990). « The impact of flexible scheduling on employee attendance and turnover », *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 370-387.
- Diener, E., (1984). « Subjective well-being », *Psychological Bulletin*, 95(3), 542-575.
- Direction Régionale du Travail (DRT), (1994). *Circulaire n° 94-15 du 30 novembre 1994*.

- Eagle, B.W., Miles, E.W. et Icenogle, M.L., (1997). « Interrole conflicts and the permeability of work and family domains : Are there gender differences ? », *Journal of Vocational Behavior*, 50, 168-184.
- Edey-Gamassou, C, (2005). « Ressources sociales et stress dans la fonction publique territoriale », Actes de la Journée de recherche « Stress, burnout et conflits de rôles », Aix-en-Provence, 37-49.
- Eisenberger, R, Huntington, R., Hutchinson, S. et Sowa, D., (1986). « Perceived organizational support », *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Estrade, M.-A., Méda, A. et Orain, R., (2001). « Les effets de la réduction du temps de travail sur les modes de vie : qu'en pensent les salariés un an après ? », *Premières informations et premières synthèses*, n°21.1, DARES.
- Evrard, Y., Pras, B. et Roux, E., (2000). *Market, Etudes et recherches en marketing*, Paris, Dunod.
- Fried, Y., (1988). « The future of physiological assessments in work situations », in Cooper C.L. et Payne R. (Eds), *Causes, coping and consequences of stress at work*, Wiley series on studies in occupational stress, John Wiley & Sons, Chichester, New York, Brisbane, Toronto, Singapour, 343-373.
- Frone, M.R., Russell, M. et Cooper, M.L., (1991). « Relationship of work and family stressors to psychological distress : the independent moderating influence of social support, mastery, active coping and self-focused attention », *Journal of Social Behavior and Personality*, 6, 227-250.
- Ivancevich, J.M., Matteson, M.T. et Preston, C., (1982). « Occupational stress, type A behavior and physical well-being », *Academy of Management Journal*, 25, 373-391.
- Larousse (1972). *Le Petit Larousse en couleurs*, Librairie Larousse, Paris.
- Leforestier-Schmidt, I., (2001). *Les différentes formes d'insécurité par rapport à l'emploi dans un contexte organisationnel positif*, Thèse de doctorat, Université de Droit, d'Economie et des Sciences d'Aix-Marseille III.
- Leong, C.S., Furnham, A. et Cooper, C.L., (1996). « The moderating effect of organizational commitment on the occupational stress outcome relationship », *Human Relations*, 49(10), 1345-1365.
- Liaisons Sociales, (2002). « Le compte épargne temps », *Liaisons sociales d'avril 2002*, 85-90.
- Matteson, M.T. et Ivancevich, J.M., (1987). *Controlling work stress*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, Londres.
- Méda, D. et Orain, R., (2002). « Transformations du travail et du hors travail : le jugement des salariés sur la réduction du temps de travail », *Travail et Emploi*, 90, 23-39.
- Mucchielli, A., (1991). *Les méthodes qualitatives*, Que sais-je ? n°2591, Presses Universitaires de France.
- O'Driscoll, M.P., Ilgen, D.R. et Hildreth, K., (1992). « Time devoted to job and off-job activities, interrole conflict and affective experiences », *Journal of Applied Psychology*, 77, 272-279.

- Palmero, S., (2000). *Les effets de types de travail à temps partiel sur les attitudes au travail*, Thèse de doctorat, Université de Droit, d'Economie et des Sciences d'Aix-Marseille III.
- Peretti, J.-M., (2002). *Gestion des Ressources Humaines*, Ed. Vuibert Entreprise, Paris.
- Peretti, J.-M., (2004). *Les clés de l'équité dans l'entreprise*, Editions d'Organisation, Collection de l'Institut Manpower.
- Peretti, J.-M., (2005). *Ressources Humaines*, Vuibert, Paris.
- Peretti, J.-M. et Joras, M., (1986). *Audit de l'aménagement des temps de travail*, Collection Audit, Les Editions d'Organisation.
- Pierce, J.L. et Newstrom, J.W., (1980). « Toward a conceptual clarification of employee responses to flexible working hours : A work adjustment model », *Journal of Management*, 6(2), 117-134.
- Poirot, M., (2004). « L'expérience et les résultats issus de la mesure du stress dans six grandes entreprises françaises », *Actes du XVème Congrès de l'AGRH*, Montréal, Québec, 2639-2662.
- Queuniet, V., (2004). « Les salariés aspirent au temps choisi plus qu'au temps réduit », *Entreprise et Carrières*, 709, 30-31.
- Robert, P., (1985). *Le Petit Robert : Dictionnaire de la langue française*, Ed. Les dictionnaires Le Robert, Paris.
- Roger, A. et Tremblay, M., (1999). « Plateau objectif et subjectif de carrière, satisfaction et stress au travail », *Working Paper n°543, Institut d'Administration des Entreprises d'Aix-en-Provence*.
- Roques, O.; (1999). *Les réactions des salariés aux transitions de carrière : une approche en termes de stress au travail*, Thèse de doctorat, Université de Droit, d'Economie et des Sciences d'Aix-Marseille III.
- Roques, O., (2000). « L'influence du lieu de contrôle, du type A ou B et de l'étape de carrière sur le stress au travail : à la recherche d'une confirmation internationale », *Working Paper n°583, Institut d'Administration des Entreprises d'Aix-en-Provence*.
- St-Onge, S., Guérin, G., Trottier, R., Simard, M. et Haines, V., (1993). « L'équilibre travail-famille : un enjeu organisationnel », *Actes de l'AGRH, Jouy-en-Josas*, 175-184.
- Saulquin, J.-Y., (2003). « Réconcilier responsabilité sociale et performance économique », *ESCEM Le Magazine*, 3.
- Selye, H., (1956). *The stress of life*, New-York, Mc Grow-Hill.
- Sifakis, Y., Rasclé, N. et Bruchon-Schweitzer, M., (1999). « L'inventaire de stress professionnel de C.D. Spielberger (Job Stress Survey) : une adaptation française », *Psychologie et psychométrie*, 20(1), 5-23.
- Smith Major, V., Klein, K.J. et Ehrhart, M.G., (2000). « Work time, work interference with family, and employee well-being », *Academy of Management Proceedings*.
- Spector, P.E. et O'Connell, B.J., (1994). « The contribution of personality traits, negative affectivity, locus of control and type A to the subsequent reports of job stressors and job strain », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 37(3), 1-11.

- Steffy, B.D. et Jones, J.W., (1988). « Workplace stress and indicators of coronary-disease risk », *Academy of Management Journal*, 31(3), 686-598.
- Umberson, D., Chen, M.D., House J.S., Hopkins, K. et Slaten, E., (1996). « The effect of social relationships on psychosocial well-being : are men and women really so different ? », *American Sociological Review*, 61, 837-857.
- Van Maanen, J., (1983). *Qualitative methodology*, Sage Publications.
- Wacheux, F., (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Economica.
- Warr, P.B., (1987). *Work, unemployment and mental health*, London : Oxford University Press.
- Yin, R.K., (1994). *Case study research design and method*, Sage Publications.