

# Vie professionnelle et vie familiale et sociale : une gestion du temps et de la fatigue

Autor(en): **Gonik, Viviane / Scheller, Livia**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes  
Economiques et Sociales**

Band (Jahr): **67 (2009)**

Heft 2: **Les suisses au travail : heureux, mais ... fatigués ; Les circulations  
au cœur de la mondialisation**

PDF erstellt am: **09.08.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-142281>

## **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

## **Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

# VIE PROFESSIONNELLE ET VIE FAMILIALE ET SOCIALE: UNE GESTION DU TEMPS ET DE LA FATIGUE

VIVIANE GONIK

*Institut universitaire romand de santé au travail – IST, Lausanne  
viviane.gonick@hospvd.ch*

LIVIA SCHELLER

*Psychologie de la santé, Université de Lausanne*

> Sur la base d'une enquête de terrain, les auteures abordent la nécessité de repenser la division du travail tant sur le plan du travail professionnel, que du domestique. Elles s'appuient sur l'expérience des TL (transports lausannois) qui ont mis en place une nouvelle gestion des horaires permettant aux conducteurs d'avoir une assez grande latitude sur leurs itinéraires de bus. Le taux d'absentéisme alarmant avait inquiété les dirigeants qui s'attachaient à faire le tour de solutions à même de réduire la fatigue des collaborateurs. Les effets indirects de cette innovation managériale a été de permettre une véritable conciliation vie privée-vie professionnelle avec, cependant, comme effet non voulu un clivage entre anciens et nouveaux – les anciens ayant priorité quant au choix d'itinéraire. Les femmes, minoritaire dans le métier, ont du mal à faire entendre leur voix pour un système qui va clairement dans le sens d'une double activité facilitée.

**Mots clés:** division du travail, genre, aménagement du temps de travail (ATT), sphère professionnelle, sphère sociale, sphère domestique, fatigue, absentéisme, collectifs de travail.

L'activité des personnes se joue sur plusieurs sphères: sphère professionnelle, sphère sociale et sphères familiales et domestiques. Il s'agit alors de conjuguer et d'imbriquer ces différentes sphères afin de les mener à bien tout en les maintenant en niveau de fatigue «acceptable» et dans un temps imparti (Rapoport R., 1971, Lewis S., 1983, Buseyne N., 2004). -ACE Quelles sont les interactions entre ces deux pôles (sphère domestique et sphère professionnelle) et leurs évolutions? Nous présentons ici un modèle de régulation de la charge professionnelle et familiale. Ce modèle s'appuie sur les travaux de Spérandio (Spérandio J.C. 1983) sur la régulation de la charge de travail, modèle largement utilisé en ergonomie et qui montre que l'opérateur pour réaliser un travail donné (comprenant une série d'exigences) adopte des stratégies opératoires dont la finalité est d'une part d'accomplir son travail de façon performante et de l'autre de maintenir ses contraintes à un niveau qu'il juge acceptable. Le modèle que nous proposons part d'une critique du modèle de la «conciliation» qui risque de banaliser la séparation existant entre les deux sphères, banalisant ainsi la

conflictualité des investissements propres aux activités privées et professionnelles. Cette conception sous-entend certes qu'il existe deux sphères autonomes l'une de l'autre, entre lesquelles les individus, et plus particulièrement les femmes, se trouvent ballottés, obligés de choisir ou de cumuler. Mais pour nous, il faut penser autrement la manière dont les individus régulent les activités dans lesquelles ils sont engagés. L'ensemble de celles-ci, même si divisé en sphères indépendantes les unes des autres, fait en même temps système, les contraintes imposées dans l'une de ces sphères débordant largement sur l'autre (Gadbois C., 1979, Curie J, 2000). L'analyse porte alors sur les modalités de régulation de ces différents sous-systèmes, autrement dit sur les solutions mises en œuvre dans les deux sphères pour faire face à la contrainte globale de travail (professionnel et domestique).

#### COMPTES RENDUS DU CONGRÈS SELF-ACE 2001 – LES TRANSFORMATIONS DU TRAVAIL, ENJEUX

Le modèle ainsi esquissé (voir figure 1) entend représenter la manière dont les personnes font face aux contraintes de leur travail professionnel et domestique, en mettant en jeu des capacités et des stratégies opératoires pour aboutir au but recherché (production professionnelle ou domestique) (Gonik V. 1998). L'astreinte, c'est-à-dire la fatigue ressentie, mais également le niveau global de satisfaction, est la résultante de l'ensemble de ces contraintes et des possibilités de régulation trouvées, dans le travail tant rémunéré que domestique. Cela signifie qu'il est possible de moduler une surcharge professionnelle en jouant sur les contraintes

domestiques et vice-versa. La situation optimale est celle où toutes les activités accomplies restent à l'intérieur des marges de tolérance, c'est à dire à l'intérieur d'un système qui autorise un certain degré de liberté pour ajuster ses contraintes.

Ce modèle d'analyse peut servir dans les recherches ou interventions actuelles pour illustrer les stratégies utilisées essentiellement par les femmes. En ce sens il peut donner des indications importantes sur les risques d'une non prise en compte de la conflictualité que surtout les femmes vivent entre les activités nécessaires pour travailler à l'extérieur et à l'intérieur de la maison. Mais, comme on le verra en conclusion, il doit pousser surtout en direction d'un autre modèle d'analyse des activités humaines. Un modèle qui rende toute sa complexité psychique et matérielle aux investissements différenciés que l'activité professionnelle et l'activité familiale-domestique demandent à chacun, pour faire au mieux ce qu'on trouve juste faire, dans les espaces privés et professionnels.

Les stratégies d'adaptation mises en place par les individus se structurent en fonction de différents paramètres parmi lesquels le sexe a un rôle central. En effet, ces stratégies s'enracinent dans ce construit social que représente la division sexuelle du travail, qui attribue traditionnellement la sphère privée et familiale aux femmes et la sphère publique et professionnelle aux hommes. L'appartenance sexuelle n'implique cependant pas un destin immuable et les régulations ne sont pas homogènes à l'intérieur du registre féminin ou masculin. Les façons de penser les frontières entre profession et sphère domestique varient beaucoup selon qu'on est intellectuel ou manuel, cadre ou subalterne et selon l'entreprise à laquelle on appartient. Les régulations dépendent aussi des situations individuelles - par exemple du fait d'avoir ou non des enfants ou du stade où l'on se trouve dans le cycle de vie, etc.

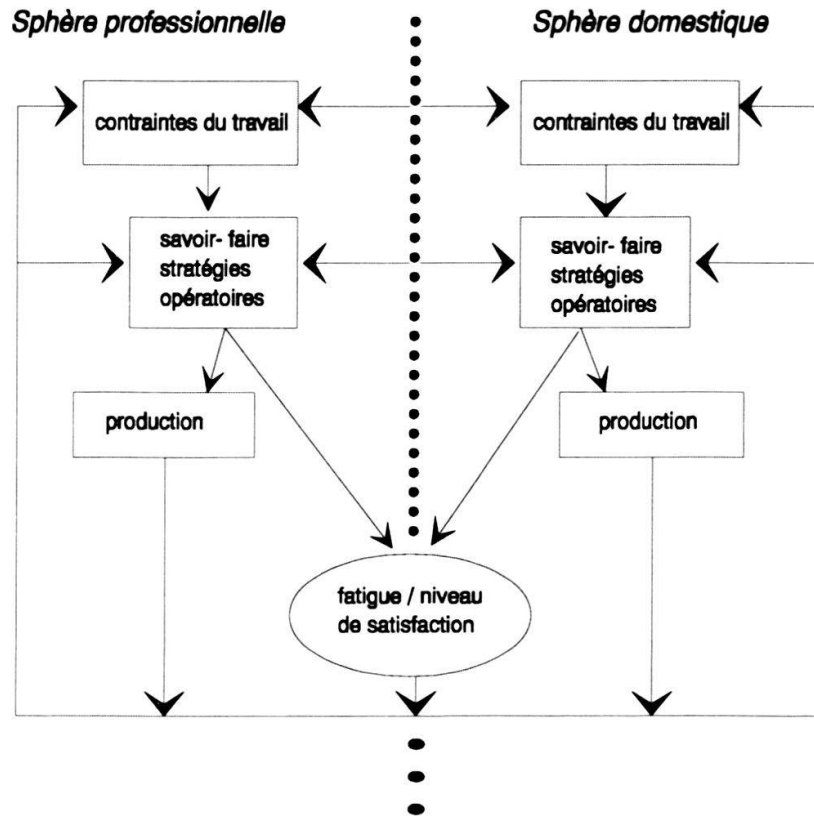


Figure 1: Modèle de régulation des contraintes professionnelles et familiales.

#### LA CENTRALITÉ DU TEMPS ET DES HORAIRES

La question du temps et des horaires joue un rôle central dans ces formes de régulations. Le temps et le travail sont intrinsèquement liés. Pas de travail qui ne s'exerce dans le temps: «un temps sans travail est un temps perdu et un travail sans durée semble inconcevable. Leur conjonction est si intense que nous sommes accoutumés à représenter l'un par nos mesures de l'autre: le travail se mesure - et se paye - à l'heure, et le temps se mesure - et se représente - par une distance qu'il faudra parcourir...le travail engendre le temps qui engendre le travail» (Le Moigne J.L, 1998). Dans l'entreprise le chronomètre a été et reste encore la principale mesure du travail. Les délais, les cadences, les horaires, les jours ouvrés et les jours chômés, temps d'activité et retraite: autant de notions qui font se correspondre la question du temps et l'univers du travail.

Le temps, on le sait, est sexué: «Il est une inégalité particulière devant le temps, universelle, massive, puisqu'elle concerne la moitié du monde. C'est celle qui défavorise la femme par rapport à l'homme. De façon générale, les femmes sont les grandes perdantes devant le temps: du point de vue de son contenu comme du point de vue de sa maîtrise» (Collectif Echange et Projet, 1980).

Les temps du salariat ont été historiquement pensés par des hommes, et les femmes s'y sont apparemment soumises. Apparemment, car si l'on accepte de relire de façon longitudinale l'histoire du travail selon la perspective de ses temporalités (Chabaud-Richter,

Fougeyrollas-Scwebel, Sonthonnax, 1985, Touchard, 2005, Grossin, 1969, Lorient, 2000), on pourra constater une corrélation entre la féminisation de l'activité professionnelle et les transformations des horaires de travail. Transformations pas toujours heureuses, ni pour les femmes ni pour les jeunes générations, certes. Toujours est-il qu'elles ont eu lieu, indiquant une tendance importante - jamais assumée «de front» par les femmes, mais plutôt de façon souterraine - de redéfinir les temporalités du travail.

#### L'EXEMPLE DES TRANSPORTS PUBLICS LAUSANNOIS

L'entreprise des transports publics de Lausanne, en Suisse a décidée de mener une réflexion sur la gestion des horaires. Leur préoccupations ne visaient pas en premier à faciliter la gestion des différentes sphères d'activité, ni à encourager l'entrée des femmes dans la profession. C'est le fort taux d'absentéisme que cette organisation semblait développer chez ses agents qui a motivé cette initiative. Elle a réussi à mettre en place une expérience tout à fait originale de réaménagement des temps de travail pour les conducteurs. Ce projet a été entamé en 1999 et il est devenu opérationnel en 2003. C'est le temps qu'il a fallu pour le réaliser en impliquant aussi les conducteurs sur ses contenus. Ce projet d'aménagement des temps de travail (ATT), qui fait aujourd'hui des TL la seule entreprise européenne de transports en commun permettant à ses conducteurs de choisir les tranches horaires et les lignes de bus sur lesquelles travailler, a pu être pensé et réalisé grâce à une véritable coopération de tous les services de l'entreprise. La Direction Générale qui a avalisé la démarche, les conducteurs avec leurs syndicats qui ont expérimenté les propositions et puis les ont validées par votation, ont été «guidés» par un petit groupe de responsables de secteurs opérationnels et managériaux de l'entreprise. Ces derniers étaient convaincus qu'il fallait remanier en profondeur l'organisation du travail pour faire baisser le taux d'absentéisme et répondre à une insatisfaction générale des salariés. Une multiplicité de facteurs sont à expliciter pour rendre compte de l'apparente réussite de cette démarche innovante. Parmi ces facteurs, il y a eu sans doute la maîtrise technique de l'instrument informatique, absolument nécessaire lorsqu'on a affaire à la gestion de grands nombres. Il s'est révélé un instrument essentiel à la réalisation du projet, montrant par là comment les instruments techniques peuvent – ou pas – devenir des puissants moyens de transformation non seulement du fonctionnement industriel, mais aussi de la réalisation des besoins que les acteurs d'une entreprise ont su faire émerger. Dans ce cas, ces besoins peuvent être condensés en une adéquation mieux réfléchiée entre espace-temps de travail et espace-temps privé. Dans le fonctionnement précédent, comparable à celui de la RATP (Scheller L, 1996), la santé des agents était minée par les efforts trop importants que les conducteurs et les conductrices devaient déployer pour régler les décalages constants entre les deux espaces et la fatigue des horaires de travail. Avec l'aménagement du temps de travail (ATT) l'absentéisme de l'entreprise qui avait auparavant touché près de 40% des conducteurs, a presque totalement disparu.

Depuis 2003, chaque conducteur peut choisir, tous les trois mois, les lignes de bus et les tranches horaires qu'il préfère, et cela en suivant un critère d'ancienneté. Ainsi, les conducteurs les plus anciens ont un choix très large, tandis que les derniers arrivés dans l'entreprise ne peuvent choisir que les lignes et les tranches horaires non choisies par leurs collègues. Si les conducteurs et les conductrices plus jeunes se trouvent relativement pénalisés par ce nouveau système, un bilan effectué tous les ans par l'entreprise montre que la grande majorité

des conducteurs est globalement satisfaite du système ATT.

Comme nous l'avons déjà dit, ce choix d'organisation n'a pas été motivé pour permettre de mieux «concilier» vie au travail et vie hors-travail, mais avant tout pour diminuer la fatigue et de ce fait l'absentéisme. Cependant cette possibilité de choix peut faire entrer la sphère familiale dans la sphère professionnelle. On voit ainsi des opérateurs venus discuter de leurs horaires en tenant compte de leurs contraintes familiales. Dans le même sens, la négociation à l'intérieur des familles sur le partage des tâches et la prise en charge des enfants se nourrit aussi de cette alternative.

Cependant, le choix d'horaires selon des critères d'ancienneté crée une division nette entre anciens et jeunes. Une partie de ces derniers n'accepte pas les privilèges désormais accordés aux anciens et dont ils se sentent être la monnaie d'échange. La majorité des conductrices – qui sont toutefois minoritaires dans le métier – sait que ce deuxième système s'accorde mieux avec leur deuxième activité, mais leur voix reste, pour l'instant, muette. Leur condition minoritaire dans le métier les empêche de faire valoir leurs arguments. Par ailleurs cette individualisation des horaires ne permet pas une négociation collective et affaiblit la solidarité qui se construirait dans la logique de «pénibilité également partagée». C'est le mode le plus ancien de résoudre le problème des horaires décalés: on est tous dans la même difficulté, la règle est commune, et par cela la solidarité est acquise.

## CONCLUSION

Analyser le rapport entre sphère professionnelle et familiale et l'investissement global en terme d'activité et de temporalité que font les unes et les autres, impose d'ouvrir une réflexion sur l'approche méthodologique adéquate pour analyser ce qui se réalise dans les passages de l'activité de travail aux activités hors-travail. On ne sait pas encore investiguer ces dimensions car dans l'analyse du travail et de ses temporalités on ne sait poser les problèmes qu'à partir d'un point de vue mono-centré: soit on analyse le travail professionnel, soit celui domestico-familial.

Il s'agit alors de trouver l'approche pertinente pour une analyse éclairant ce qui se passe entre les activités. Ce travail pourra peut-être se faire en sachant entendre, lorsqu'on intervient dans une situation de travail, l'écho des préoccupations professionnelles dans l'espace domestique et ce que de cet espace déborde dans l'espace professionnel. Les stratégies mises en acte par les femmes et les hommes, pour réaliser comme il faut et malgré tout chacune des deux activités – toutes deux essentielles à la survie et au développement du genre humain – constituent des clefs essentielles de comment pourraient aller les choses, si on refondait les socles fondamentaux de la division du travail, professionnel et domestique.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Buseyne N., Donlevy-Gomes V. Et Silvera R. 2004. *Articuler vie professionnelle et vie personnelle*, Les cahiers de Racine (réseau d'appui et de capitalisation des innovations européennes).

Chabaud-Richter, D., Fougeyrollas-Schwebel, D. Sonthonnax E., 1985. *Espace et Temps du Travail Domestique*, Méridiens, Paris.

Collectif de travail Echange et Projet, 1980. *La révolution du temps choisi*, Albin Michel, Paris.

Curie J., Hajjar V 2000. Vie de travail, vie hors travail, la vie en temps partagé, in *Travail, Personnalisation, Changements sociaux*, de Curie J., Ed. Octares édition, Toulouse

Gadbois C. 1979. Les conditions de travail comme facteurs d'asservissement sur le système des activités hors-travail. *Bull. de psychologie* XXXIII, N° 244, 4-11, pp. 449-455.

Gonik V., Bastard B., Cardia Vonèche L. Von Allmen M., 1998. *Construire l'égalité*, Edition Georg, Genève, 152p

Grossin W., 1969. *Le travail et le temps*, Ed. Anthropos, Paris.

Le Moigne J-L., 1998. *Temps de travail et travail du temps: on ne peut pas ne pas changer*. Actes de 33ème Congrès de la SELF, Paris.

Lewis S., Cooper C.L. 1983. *The stress of combining occupational and parental roles, a review of the literature*, Bull. Of the British Psychological Society, N°36, pp. 341-345.

Loriol, M., 2000. *Le temps de la fatigue. La gestion social du mal-être au travail*. Paris, Anthropos (Sociologiques).

Rapoport R., Rapoport R.N. 1971. *Dual-careers families*, Penguin, London.

Scheller L., 1996. *Les bus ont-ils un sexe? Les conductrices de bus: approche psychodynamique de la division sexuelle du travail à la RATP*. Mission Prospective n°108 - Ratp

Spérandio J.C 1983. *Ergonomie du travail mental*, Edition Masson, Paris.

Touchard, D., 2005. (sous la direction de), *Repenser les temps*. Collection Ville de Rennes.