

# SPHÈRES PRIVÉE ET PROFESSIONNELLE DES CADRES

CLIVAGES ET INTERACTIONS

**Attention :**  
**Document SOUS EMBARGO**  
**Publiable le 25 juin 2008 à 0h01**



## **SPHÈRES PRIVÉE ET PROFESSIONNELLE DES CADRES - Clivages et interactions**

L'Apec a été créée en 1966 et est administrée par les partenaires sociaux (MEDEF, CFE-CGC, CFDT CADRES, UGICA-CFTC, UCI-FO, UGICT-CGT).

Cet ouvrage est créé à l'initiative de l'Apec, Association Pour l'Emploi des Cadres, régie par la loi du 1er juillet 1901 et publié sous sa direction et en son nom. Il s'agit d'une œuvre collective, l'Apec en a la qualité d'auteur.

Toute reproduction totale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, sans l'autorisation expresse et conjointe de l'Apec, est strictement interdite et constituerait une contrefaçon (articles L122-4 et L335-2 du code de la propriété intellectuelle).

Ce travail est fondé sur une surexploitation des résultats de l'enquête « La mobilité professionnelle des cadres », édition 2007.

L'analyse s'appuie plus précisément sur les croisements d'un certain nombre de thématiques abordées de manière récurrente dans cette enquête. Ils ont été établis *a priori*, au regard du lien potentiel entre les phénomènes qu'ils sont supposés traduire et la nature de la problématique d'étude qui a été retenue.

**Cette étude exploratoire a permis un premier niveau d'analyse et constitue une approche innovante de la problématique traitée : en ne retenant pas le sexe et l'âge comme variables d'analyse, elle a permis d'aller au-delà des différences et des catégorisations usuellement pointées dans les études portant sur un sujet similaire et d'y apporter ainsi un éclairage nouveau.**

La conception, l'analyse et l'élaboration du document ont été réalisés par le Pôle Études du Département Études et Recherche de l'APEC :

**May Cha et Arnaud Echelard**, Chargés d'études

**Daniel Le Henry**, Maquettiste

**Valérie Bazin**, Responsable d'études

**Brigitte Bos**, Manager du Pôle Études

**Juin 2008**

# SOMMAIRE

GLOSSAIRE ■

SYNTHÈSE ■

PRATIQUES DES CADRES ■

Interférences entre les sphères privée et professionnelle	___ p. 9
L'élasticité du temps professionnel	___ p. 17
Un temps transitionnel : le temps de transport	___ p. 21

LES DÉTERMINANTS DES PRATIQUES DES CADRES ■

Motifs d'investissement dans le travail	___ p. 25
Place de la sphère extra-professionnelle	___ p. 27
Culture d'entreprise et adhésion	___ p. 29

SPHÈRE PROFESSIONNELLE ET SPHÈRE PRIVÉE :  
LE RESENTI DES CADRES ■

Le temps professionnel et ses intrusions dans la sphère privée	___ p. 35
Le niveau de satisfaction des cadres concernant l'équilibre réalisé entre vie privée et vie professionnelle	___ p. 38

DEUX EXERCICES PARTICULIERS DU TEMPS ET DE L'ESPACE DE TRAVAIL :  
LE TEMPS PARTIEL ET LE TÉLÉTRAVAIL ■

Le temps partiel	___ p. 41
Le télétravail	___ p. 43

CONCLUSION ■

Essai de typologisation des cadres dans leur gestion de la relation entre sphères privée et professionnelle	___ p. 48
--	-----------

**Attention :**  
**Document SOUS EMBARGO**  
**Publiable le 25 juin 2008 à 0h01**



## **GLOSSAIRE**

### **Domaine**

On considère par convention que la vie du salarié est *a priori* dichotomique au regard de la subordination contractuelle salariale.

Le domaine professionnel est celui qui relève des effets de la relation salariale : les actes du salarié sont orientés, dirigés, justifiés par la relation juridique à son employeur.

Le domaine privé, au contraire, correspond au segment de la journée non encadré par la relation contractuelle avec l'entreprise ou non dirigé vers elle.

### **Sphère**

Si les domaines posent un clivage de droit entre Privé et Professionnel, les sphères renvoient à une notion de « pratique » du temps et de l'espace, ces deux dimensions en étant strictement constitutives.

### **Empiètement**

Un territoire (de temps ou d'espace) de fait tend à en recouvrir un autre. En l'occurrence sera défini comme empiètement le segment de temps ou d'espace privé/professionnel qui vient se substituer de fait à un temps ou à un espace relevant de droit du domaine opposé.

### **Interférence**

L'interférence est définie comme un empiètement ponctuel. Quand l'empiètement correspond à un segment de temps ou d'espace, l'interférence est un point (ou un segment court) qui peut éventuellement se reproduire, de manière régulière ou non.

### **Incursion**

Terme générique correspondant aux empiètements et interférences.

### **Imbrication**

Suite d'empiètements aboutissant à la création, par agrégation, d'un temps constitué de la coexistence sur un temps long des deux sphères sans dominance de l'une sur l'autre. L'imbrication suppose que perdurent, en dehors du segment d'imbrication, des temps et des espaces identifiables comme Privé ou Professionnel.

### **Temps intégré**

Continuité temporelle née de l'imbrication des sphères privée et professionnelle, qui tendent à se fondre en un temps linéaire où subsistent toutefois des segments spécialisés. Cette « fusion » des temps aboutit *in fine* à l'abolition de la distinction des sphères.

### **Exclusion**

Absence d'interférence entre les sphères : celles-ci occupent des territoires (de temps et d'espaces) strictement circonscrits et non poreux.

### **Articulation**

Formes que revêtent les relations entre domaines privé et professionnel, de nature à constituer les sphères. Notamment, passages, passerelles entre ces sphères, lieux et moments des interférences. On considère l'exclusion comme une forme d'articulation des temps.

### **Harmonie**

Agencement particulier des domaines privé et professionnel du salarié de nature à aboutir à une conciliation satisfaisante de ces éléments.

### **Tension**

Couvre deux acceptions.

La première renvoie à la notion d'harmonie telle que définie précédemment, et dont elle sera alors l'opposée : la tension naît du déséquilibre et est donc (en principe...) source d'insatisfactions.

La seconde a trait aux zones de conflit entre deux domaines, à la gestion par le cadre de leurs limites, c'est-à-dire aux incursions mal vécues (car mal définies ?) ou qui sont sources de stress pour lui-même ou pour son environnement. Souvent, la tension provient ici du doute vécu par le cadre sur la nature privée ou professionnelle de ces segments ou points de convergence entre domaines, qu'il assimile lui-même à telle ou telle sphère.



Dans quelle mesure et de quelle manière l'équilibrage recherché par les cadres entre leurs temps privé et professionnel détermine la construction de leurs trajectoires professionnelles ?

Cette problématique concerne aussi bien les cadres que les entreprises qui gèrent leurs carrières.

Une surexploitation des résultats de l'enquête « La mobilité professionnelle des cadres », édition 2007 a permis un premier niveau d'analyse, exploratoire. Cette première approche a d'ores et déjà conduit à observer :

- les pratiques des cadres dans leur relation aux temps et aux sphères privée et professionnelle ;
- les déterminants de ces pratiques ;
- le ressenti des cadres sur leur temps professionnel, et leur niveau de satisfaction concernant l'équilibre réalisé entre vie privée et vie professionnelle.

Il ressort tout d'abord que l'interruption fréquente du temps de travail pour des motifs privés ne signifie pas un désinvestissement de la sphère professionnelle.

En outre, les cadres qui interrompent « de temps en temps » leur travail se disent un peu plus fréquemment « normalement » investis dans leur travail que les autres, ce qui tend à accréditer l'idée que l'interruption occasionnelle du travail pour des raisons privées est souvent considérée comme « normale ».

De même, interrompre ou prendre sur son temps privé pour des raisons professionnelles n'est pas nécessairement lié à un investissement intense dans cette sphère de travail.

Les cadres qui se disent « trop investis » dans leur travail sacrifient certes plus souvent leur temps privé que les autres. Mais ceux qui s'estiment « normalement » investis dans leur travail ne font pas plus souvent passer leur sphère privée à l'arrière-plan que les moins investis.

Quand la sphère professionnelle empiète sur la sphère privée (travail chez soi et pendant les congés), cela traduit plutôt une certaine ambition professionnelle, un choix réfléchi, un sacrifice pour des bénéfices différés pour la famille et plus largement la sphère privée.

Il apparaît donc clairement que **l'interruption des sphères, dans un sens comme dans l'autre, est vécue comme une pratique « normale ».**

Ces interférences sont manifestement choisies par les cadres. Leur choix initial de métier, de poste (couvrant des missions qui les obligent, par exemple, à des déplacements) est déterminant. L'existence de ces interférences concrétise aussi des choix de vie personnelle.

Par ailleurs, les cadres doivent composer avec **une certaine élasticité de leur temps professionnel.**

Les cadres qui estiment le plus faire des heures supplémentaires ont un sentiment très net de surinvestissement, de surcharge et d'urgence dans le travail, et sont poussés à plus fréquemment travailler chez eux. L'annexion d'un temps qui aurait pu être consacré à la sphère privée devient alors un empiètement dans la sphère privée.

Manifestement, les heures supplémentaires sont le plus souvent subies, contraintes, le déterminant organisationnel s'imposant et l'emportant sur la motivation individuelle.

La mise en place d'un accord de RTT, tout en élargissant le temps privé face au temps professionnel, créerait plus d'interférences du temps professionnel sur le temps privé.

En effet, les cadres concernés par un accord RTT ont davantage le sentiment d'effectuer des heures supplémentaires que les autres. Est-ce une réalité objective ou ces cadres ont-ils une perception différente des limites horaires de leur temps professionnel ?

Les cadres ne peuvent pas maîtriser totalement leur environnement professionnel ni surtout légal. Les interférences entre les sphères qui en découlent sont donc vécues plus négativement.

L'analyse des pratiques des cadres en matière de gestion des temps privé et professionnel montre donc que **ce sont les mêmes cadres qui pratiquent de fréquentes interférences entre les sphères privée et professionnelle, dans un sens comme dans l'autre.**

Souvent, il s'agit de cadres en couple et/ou ayant des enfants.

**En matière de gestion par les cadres de leurs temps privé et professionnel, la distinction la plus structurante repose sur le niveau de volonté - et de capacité- à interférer les temps** (interruption du travail pour des motifs privés et, par exemple, interruption des congés pour des motifs professionnels) plutôt que sur le fait de privilégier l'une ou l'autre des sphères.

En bref, il y a d'un côté les cadres qui « interrompent » leurs sphères -quelle qu'en soit la direction- et ceux qui ne souhaitent et/ou ne peuvent le faire.

Dans les relations entre les sphères, **la situation familiale est particulièrement déterminante**, notamment la présence d'enfants. De même, les sollicitations familiales apparaissent plus déterminantes que la pratique d'activités extra-professionnelles dans la gestion de leur temps.

Mais attention, si des différences significatives sont observées entre les pratiques des cadres vivant seuls et/ou n'ayant pas d'enfant et celles des cadres vivant en couple et/ou ayant des enfants, le clivage n'est pas aussi net. D'autres facteurs sont déterminants, liés au profil des cadres et à leur environnement.

**Le rapport au travail des cadres**, influencé par leurs représentations et leurs valeurs, détermine aussi la manière dont ils vivent la relation entre leurs sphères privée et professionnelle.

Deux principaux moteurs d'action se dégagent :

- s'investir dans le travail pour lui-même : privilégier le travail pour ses caractéristiques intrinsèques (utilité, intérêt et donc sa dimension collective);
- instrumentaliser le travail comme moyen d'atteinte de son épanouissement personnel : privilégier le travail pour ce qu'il apporte (rémunération, reconnaissance sociale et donc sa dimension individuelle).

Se dessinent alors deux groupes de cadres : ceux qui suivent des motifs d'investissement dans le travail de type « élémentaire » (propres à satisfaire les besoins physiologiques et de sécurité) et ceux dont les motifs d'investissement sont de type « secondaire » (propres à satisfaire l'estime de soi, la réalisation de soi...).

Sans que l'on puisse dire en quoi la pratique d'activités extra-professionnelles détermine l'organisation personnelle des cadres de leurs temps privé et professionnel, elle apparaît comme un autre élément différenciant -certes plus mineur- entre les profils de cadres et les pratiques qui s'y rattachent.

Plus que l'existence d'une culture d'entreprise, **le degré d'adhésion à cette culture influe sur la place que les cadres accordent à la sphère professionnelle.**

Une adhésion importante est liée à un investissement dans le travail plus fort, des interruptions de congés et des absences du domicile pour des motifs professionnels plus fréquentes, un travail à la maison plus fréquent. Néanmoins, elle est aussi liée à une fréquence plus élevée d'interruptions du travail pour des motifs privés.

Si, pour les cadres qui adhèrent à la culture de leur entreprise, la place de la sphère professionnelle est plus importante, les incursions entre les sphères se produisent dans les deux sens.

Quel est le ressenti des cadres quant à la relation entre leurs sphères privé et professionnelle ?

Quand l'investissement dans la sphère privée est plus important (par exemple, en lien avec une vie en couple et des enfants) ou quand le temps privé est allongé relativement au temps professionnel (par exemple, dans le cas de l'instauration d'un ARTT), le sentiment d'empiètement de la vie professionnelle sur la vie privée augmente.

Quand les cadres ont des enfants, le sentiment d'une charge excessive de travail ou de travailler dans l'urgence est renforcé.

Quand les cadres investissent plus leur sphère privée ou ont davantage la possibilité de le faire, les interférences de la sphère professionnelle sur la sphère privée sont perçues de manière plus négative.

Un lien fort existe entre le niveau de satisfaction des cadres quant à leur équilibre vie professionnelle-vie privée et les attributs de leur poste comme leur environnement professionnel plus global. Il est d'autant plus élevé que la rémunération, les perspectives d'évolution professionnelle ou le climat général dans l'entreprise sont satisfaisants.

Enfin, **le temps de transport est un autre facteur clé de la satisfaction** des cadres quant à leur équilibre vie professionnelle-vie privée.

Un temps de transport estimé beaucoup trop long est associé à une forte insatisfaction. De même, il sera lié à un fort sentiment d'empiètement de la vie professionnelle sur la vie privée.

Ce temps de transition, dont il faudrait approfondir l'analyse, est un axe d'articulation essentiel entre les deux sphères.

En matière de gestion des sphères privée et professionnelle, l'importance de l'environnement professionnel, de l'organisation du travail et des aménagements proposés par l'entreprise transparait clairement dans cette analyse exploratoire. Leur poids est bien plus décisif que celui des dispositifs du type garderie, services sportifs ou financiers que l'entreprise peut proposer à ses salariés.

Les indices mis en évidence sont confortés par l'interrogation des cadres travaillant à temps partiel et pratiquant le télétravail.

S'il est choisi, le **temps partiel** apporte une plus grande satisfaction aux cadres dans leur équilibre vie professionnelle-vie privée. Dans ce cas de figure, il serait un outil avantageux de gestion des temps. Mais attention : contraint, le temps partiel serait plutôt source de déséquilibre.

La pratique contractualisée du **télétravail** apparaît également comme un outil favorable à l'équilibre entre les sphères. Toutefois, le télétravail à temps partiel, permettant un réel assouplissement des liens entre les sphères, est davantage source de satisfactions que le télétravail à temps plein, qui reproduit le clivage entre les sphères et le renforce, en isolant le cadre physiquement de son environnement professionnel.

**L'impact de l'organisation dans l'entreprise et des aménagements** qu'elle peut proposer sur le niveau de satisfaction des cadres quant à leur équilibre vie professionnelle/vie privée est indéniable. Il rejaillit de plus sur la manière dont les cadres appréhendent leur poste et leur évolution dans l'entreprise.

Pour compléter cette première analyse, une étude menée auprès des entreprises permettrait de mesurer en quoi la recherche des bonnes conditions d'équilibre vie professionnelle/vie privée des cadres peut être un enjeu pour elles.

De même, des travaux supplémentaires menés auprès des cadres permettraient d'approfondir leur rapport au travail et à l'emploi, leurs motivations de vie ; d'aborder l'entreprise et son organisation, le poste occupé, la manière dont ils se projettent professionnellement à moyen terme ; d'explorer leur rapport au temps et leur répartition des temps ; d'étudier leur point de vue dans sa dimension chronologique.

Par ailleurs, au-delà de l'analyse de la relation entre les sphères privée et professionnelle, on pourrait s'interroger sur la « charge mentale » des cadres à coloration professionnelle ou privée dans la sphère opposée. Quand l'attention du cadre est captée par des soucis personnels (par exemple d'ordre domestique) quand il est au travail ou par des problèmes professionnels quand il est à la maison, l'intrusion d'une sphère dans l'autre, sans être visible est réelle. Quelles conséquences ces interférences ont-elles ? Quels aménagements personnels ou proposés par l'entreprise peuvent être mis en œuvre ? Jusqu'à quel point les cadres peuvent-ils gérer, maîtriser la relation entre leurs sphères privée et professionnelle ?

## PRATIQUES DES CADRES

Il faut distinguer ici « temps » (durée dédiée à une activité, qu'elle soit professionnelle ou privée) et « sphère » (système constitué de la conjonction d'un temps et d'un espace dédié).

### INTERFÉRENCES ENTRE LES SPHÈRES PRIVÉE ET PROFESSIONNELLE

#### INTERRUPTION DE LA SPHÈRE PROFESSIONNELLE PAR LA SPHÈRE PRIVÉE

69% des cadres n'ont jamais interrompu leur travail pour des raisons privées en 2006.

*L'interruption occasionnelle du travail est associée à un investissement normal dans le travail*

		De manière générale, diriez-vous que vous vous investissez dans votre travail :				
		Trop	Fortement	Normalement	Peu	Ensemble
En 2006, vous est-il arrivé d'interrompre votre travail pour des raisons privées (hors maladie) ?	Souvent	ε	72%	28%	ε	100%
	De temps en temps	15%	48%	37%	ε	100%
	Rarement	15%	51%	34%	ε	100%
	Jamais	15%	51%	33%	1%	100%
	<b>Ensemble</b>	<b>15%</b>	<b>51%</b>	<b>33%</b>	<b>1%</b>	<b>100%</b>

ε < 0,5%

Source : Apec

Grille de lecture : sur 100 cadres qui ont interrompu « de temps en temps » leur travail pour des raisons privées, 37 se disent « normalement » investis dans leur travail

Les cadres qui n'interrompent « jamais » leur travail pour des raisons privées se déclarent majoritairement « fortement » investis dans leur travail.

La réponse « jamais » est intéressante -et sera souvent questionnée dans la suite de l'étude, car elle peut traduire une position de principe, reflet de certaines valeurs par rapport au travail. Toutefois, en l'état, rien ne permet d'affirmer qu'une telle réponse renvoie exclusivement à de telles questions de valeurs, la réponse « jamais » pouvant traduire l'absence *de facto* d'interruption, qui peut par exemple s'expliquer par la nature même des missions du poste.

Seule une approche qualitative est à même de distinguer ce type de détermination.

A vrai dire, la ventilation des réponses « jamais » est similaire -ne s'éloignant guère de la moyenne globale-, à celle des interruptions intervenant « de temps en temps » ou « rarement ».

Autrement dit, l'existence d'un lien entre la fréquence d'interruption du travail pour des raisons privées et le degré d'investissement dans le travail n'est pas évidente malgré certains traits notables.

L'effectif des cadres qui interrompent « souvent » leur travail pour des raisons privées est réduit, ce qui limite sa portée statistique mais les résultats de cette population sont notoires.

Ces cadres qui interrompent « souvent » leur travail pour des raisons privées se disent certes plus investis dans leur travail que les autres, tout en déclarant bien moins fréquemment être « trop » investis.

Faut-il comprendre que l'interruption fréquente du travail n'apparaît pas nécessairement comme un déni de l'importance accordée au travail ? Cette interruption semble caractéristique des situations de « fort » investissement mais non d'investissement excessif.

De la même manière, les cadres qui interrompent « de temps en temps » leur travail se disent un peu plus fréquemment « normalement » investis dans leur travail que les autres, ce qui tend à accréditer l'idée que l'interruption occasionnelle du travail pour des raisons privées est souvent considérée comme « normale ».

La connaissance des organisations dans lesquelles travaillent les cadres, de leurs postes ou encore de leurs profils -éventuellement spécifiques- permettrait d'affiner l'analyse et d'isoler l'influence de ces éléments.

*L'interruption de la sphère professionnelle apparemment liée aux motifs d'investissement dans le travail*

Les premiers motifs d'investissement dans le travail sont : « fournir un travail de qualité » (cité par 56% des cadres répondants) et « l'intérêt de son travail » (50%).

Les cadres qui n'interrompent « jamais » leur travail pour des raisons privées investissent davantage que les autres le fait de conserver leur poste et de fournir un travail de qualité mais sont moins motivés par le sentiment de fournir un travail utile.

En clair, il semble que ces cadres qui n'interrompent jamais leur temps professionnel visent à satisfaire des besoins plus « élémentaires » (c'est-à-dire liés à la subsistance même : possession d'un travail comme source de revenus, revenus de ce travail...) que les cadres qui l'interrompent. L'analogie avec la pyramide des besoins de Maslow<sup>1</sup> transparaît nettement dans ces pratiques.

Il faut noter que la fourniture d'un travail de qualité est ici associée à la réponse aux besoins élémentaires, dans la mesure où elle est vraisemblablement projetée comme moyen de conserver son emploi.

Les réponses des cadres qui interrompent « souvent » leur travail apparaissent assez nettement en opposition avec celles des cadres qui ne l'interrompent « jamais ».

Ces cadres qui interrompent « souvent » leur travail pour des raisons privées privilégient nettement la qualité de l'ambiance de travail et le sentiment d'utilité. En revanche, le maintien dans le poste, l'augmentation de salaire et la conformation aux habitudes du service sont de faibles moteurs de leur investissement. Autrement dit, ces cadres se situeraient davantage dans des dynamiques de satisfaction voire d'épanouissement au (ou par le) travail que dans un simple rapport « alimentaire » à ce dernier.

A noter que la recherche de responsabilités est moins fréquemment valorisée par les cadres qui interrompent « souvent » et « jamais » leur travail pour des motifs privés. Ce constat s'explique peut-être par la connotation différente que donnent ces deux populations à la notion de responsabilité. Une investigation qualitative pourrait confirmer ou infirmer cette hypothèse.

### ***L'interruption fréquente du travail faiblement associée à la pratique d'activités extra-professionnelles***

Les cadres qui interrompent « souvent » leur sphère de travail pour la sphère privée sont plus enclins à ne « jamais » pratiquer d'activités extra-professionnelles que

les autres. Faut-il en déduire que ces personnes ont un équilibre personnel auquel leur vie privée au sens le plus strict (relations familiales, relations amicales) contribue suffisamment pour ne pas avoir à le rechercher dans la pratique d'activités extra-professionnelles ? Ou encore que la pratique d'activités extra-professionnelles occupe une place réduite pour ces personnes face à une sphère familiale prédominante ?

Les cadres qui n'interrompent « jamais » leur travail déclarent plus fréquemment que pour les autres activités ne « jamais » pratiquer d'activités culturelles. Est-ce une illustration du lien souvent cité<sup>2</sup> entre intensité de la pratique culturelle et prise de distance par rapport au travail ?

A noter : les éléments analysés permettent de dire que l'interruption de la sphère privée s'accompagne par ailleurs de la pratique d'une activité professionnelle mais ne disent pas que l'interruption a lieu pour se livrer à ces activités.

### ***L'interruption du temps de travail fréquemment associée aux sollicitations familiales***

83% des cadres interrogés vivent en couple et 75% ont des enfants. 70% des cadres qui ont des enfants subviennent à leurs besoins.

Les cadres qui n'interrompent « jamais » leur travail pour des raisons privées sont (un peu) plus fréquemment seuls qu'en couple, et n'ont par ailleurs pas d'enfant ou alors, un seul.

Les sollicitations familiales (à partir de trois enfants, la proportion de cadres qui n'interrompent « jamais » leur travail se réduit) seraient donc particulièrement associées à l'interruption du temps de travail pour motif privé. Ce résultat va clairement dans le sens de la faible intensité des activités extra-professionnelles observée précédemment chez les cadres qui interrompent le plus souvent leur travail, cadres qui structureraient leurs pratiques d'abord en fonction de la sphère familiale.

*Les cadres qui interrompent le plus fréquemment leur temps de travail pour des motifs privés sont des cadres fortement investis dans leur travail, et dont les sollicitations familiales apparaissent plus déterminantes que la pratique d'activités extra-professionnelles dans la gestion de leur temps.*

<sup>1</sup> Le psychologue Abraham Maslow estime que les besoins élémentaires (physiologiques et de sécurité) doivent d'abord être satisfaits avant qu'une personne ne songe à satisfaire d'autres besoins, de type secondaire (estime de soi, réalisation de soi...)

<sup>2</sup> Pierre Bourdieu : *La distinction*, 1979 ; *La reproduction*, 1964 ; aux Editions de minuit

### INTERRUPTION DE LA SPHÈRE PRIVÉE PAR LA SPHÈRE PROFESSIONNELLE : 20% DES CADRES INTERROGÉS ONT INTERROMPU (AU MOINS UNE FOIS) LEURS CONGÉS PAYÉS POUR DES RAISONS PROFESSIONNELLES.

*L'interruption des congés plus fréquemment associée à un ressenti d'investissement excessif dans le travail*

		De manière générale, diriez-vous que vous vous investissez dans votre travail :				
		Trop	Fortement	Normalement	Peu	Ensemble
En 2006, vous est-il arrivé d'interrompre vos congés payés pour des raisons professionnelles ?	Oui	21%	50%	29%	ε	100%
	Non	14%	51%	34%	1%	100%
	<b>Ensemble</b>	<b>15%</b>	<b>51%</b>	<b>33%</b>	<b>1%</b>	<b>100%</b>

ε < 0,5%

Source : Apec

Grille de lecture : sur 100 cadres qui n'ont pas interrompu leurs congés payés pour des raisons professionnelles, 34 se disent « normalement » investis dans leur travail

Les personnes qui interrompent leurs congés payés pour des raisons professionnelles sont, en termes relatifs, plus nombreuses à considérer « trop » s'investir dans leur travail que celles qui ne pratiquent pas cette interruption. Rien ne permet, au regard des informations disponibles, d'apprécier dans quelle mesure ce surinvestissement est vérifiable objectivement ou s'il procède d'un ressenti, dans ce cas significatif des valeurs et moteurs d'actions des cadres concernés. En outre, les résultats disponibles n'autorisent pas à statuer sur le caractère choisi ou contraint des interruptions de congé.

Il est intéressant de voir que les résultats concernant d'une part les interruptions du travail pour des raisons privées, d'autre part les interruptions des congés pour motifs professionnels, sont proches. 15%, 51% et 33% des cadres qui n'interrompent « jamais » leur travail pour motif privé sont respectivement « trop », « fortement » et « normalement » investis dans leur travail ; parmi les cadres qui n'interrompent pas leurs congés pour des raisons professionnelles, 14%, 51% et 34% s'estiment respectivement « trop », « fortement » et « normalement » investis dans leur travail.

Y a-t-il d'un côté les cadres qui « interrompent » (aussi bien au bénéfice de la sphère professionnelle que de la sphère privée) et ceux qui n' « interrompent pas » ?

Le clivage entre les cadres se construit-il principalement autour de l'acte d'interruption ?

### *L'interruption des congés plus fréquemment associée à une valorisation « morale » du travail*

Dans l'ensemble, les cadres placent prioritairement leur motivation pour le travail dans la qualité du travail fourni (citée par 56% d'entre eux), l'intérêt de leur travail (50%), le sentiment de faire un travail utile (38%), la satisfaction d'un besoin de réalisation de soi (38%), mais aussi dans la réponse aux attentes de la hiérarchie (33%). La hiérarchie de ces motivations est la même, que les cadres aient ou non interrompu leurs congés. Elles ne sont donc pas spécifiques.

Néanmoins, parmi les cadres qui ont interrompu leurs congés, le sentiment de faire un travail utile (production d'un bénéfice pour la société en général) et, dans une moindre mesure, la conformation aux habitudes du service ou du département sont surreprésentées. En revanche, ces personnes citent moins fréquemment que les autres le motif « être davantage reconnu » (satisfaction individuelle).

Les cadres qui interrompent leurs congés semblent donc, par comparaison avec ceux qui ne le font pas, valoriser davantage le travail dans ses composantes « morales » (quête de l'utilité, qualité du travail fourni, recherche de l'intérêt collectif par le conformisme) que pour ses attributs (reconnaissance, ambiance de travail...).

Nous poserons l'hypothèse que ces cadres se situent dans une logique moins individualiste que les autres, et sont

dépositaires de valeurs plus « traditionnelles »<sup>3</sup> (recherche du « travail bien fait », conformisme...).

Par ailleurs, peut-on voir dans la citation un peu plus fréquente parmi ces cadres du motif « conserver son poste », l'indice d'un moindre sentiment de sécurité sur le marché de l'emploi que chez les autres cadres ?

Comparons maintenant ces cadres à ceux qui interrompent leur travail pour des motifs privés.

Si les fréquences d'interruption des sphères professionnelle et privée correspondent à des degrés d'investissement dans le travail semblables, les motifs d'investissement des cadres qui pratiquent ces types d'interruption diffèrent quelque peu, sans toutefois s'inscrire en creux les uns par rapport aux autres.

Dans les deux sens, on retrouve la motivation pour l'utilité de son travail.

En revanche, la conformation aux habitudes du service/département et la conservation du poste sont des moteurs d'action plus fréquents chez les cadres qui interrompent leurs congés au profit du travail que chez ceux qui interrompent leur travail pour des motifs privés.

On peut donc faire l'hypothèse d'un sens du collectif plus marqué chez les cadres qui interrompent leur sphère privée au profit de leur sphère professionnelle que parmi les cadres qui interrompent leur sphère professionnelle au profit de leur sphère privée.

### ***Davantage d'interruption des congés chez les cadres pour qui leur entreprise n'est pas attentive à l'équilibre entre vie professionnelle et privée***

Les ressorts d'actions mobilisés par les cadres dans leur sphère professionnelle n'apparaissent pas nettement déterminants des pratiques d'interruption des congés au bénéfice du temps professionnel.

Néanmoins, les cadres qui ne sont « plutôt pas d'accord » ou « pas du tout d'accord » pour dire que leur entreprise est attentive à l'équilibre entre leurs vies privée et professionnelle, connaissent une plus grande fréquence d'interruption de leurs congés pour des motifs professionnels que les autres.

Est-ce le fait même de cette interruption des congés qui conduit les cadres à déclarer que leur entreprise n'est pas attentive à l'équilibre évoqué ? Ou est-ce parce que l'en-

treprise n'est effectivement pas attentive à cette préoccupation qu'elle contraint ses cadres à interrompre leurs congés ?

### ***Les cadres qui interrompent leurs congés pour des motifs professionnels voient plus fréquemment leurs collègues de travail que les autres***

Les cadres qui interrompent leurs congés pour des motifs professionnels déclarent plus fréquemment voir leurs collègues en dehors du travail. Serait-ce un autre élément du caractère prépondérant qu'ils accordent au travail ?

On peut supposer qu'ils mobilisent aussi fortement leur sphère professionnelle pour tisser des liens sociaux. L'investissement de ces cadres dans la sphère professionnelle irait donc au-delà du travail en et pour lui-même : l'entreprise comme territoire de socialisation ?

L'hypothèse d'un investissement plus fort de ces cadres dans la dimension collective trouve, au demeurant, confirmation dans leur adhésion plus massive à la culture de leur entreprise (cf. chapitre « Culture d'entreprise et adhésion »), adhésion vecteur de socialisation en et par l'entreprise.

### ***Interrompre fréquemment ses congés et avoir des enfants : un lien marqué***

Les cadres qui ont des enfants interrompent plus fréquemment leurs congés payés pour des raisons professionnelles que ceux qui n'en ont pas. Le lien apparaît renforcé à partir de 3 enfants.

*A priori*, ce résultat va à l'encontre des clichés qui voudraient que ce sont les cadres sans enfant qui sont les plus enclins à interrompre leurs congés pour motif professionnel, du fait de leur plus grande liberté d'action supposée. Il concourt à montrer que le fait d'avoir des enfants à entretenir tend à renforcer la capacité à sacrifier une partie de son temps de congé au profit d'un retour ponctuel dans la sphère du travail.

Est-ce pour, consciemment ou non, sécuriser une situation professionnelle et la régularité des revenus qui lui est associée ? Ce calcul ressemblerait alors à un « sacrifice » au profit du long terme, fondé sur l'idée que le « sacrifice » affiché de son temps libre peut avoir (par

<sup>3</sup> *Imaginaires marqués par le souci de conservation des valeurs (rigorisme des mœurs, stabilité, épargne, honneur, politesse...) sur lesquelles s'appuie la permanence des institutions « classiques » (religion, mariage, travail, codes juridiques...) destinées à régir et assurer la vie en société.*

démonstration tangible, visible de l'engagement) des répercussions positives dans l'emploi ou la carrière. C'est une tactique dont la validité reste à démontrer. D'autres interprétations sont possibles. Les personnes ayant des enfants auraient-elles une capacité plus gran-

de à jongler entre les sphères privée et professionnelle ? Les résultats disponibles ne permettent pas de dire si cette capacité particulière est caractéristique des personnes conduites à avoir des enfants ou si cette aptitude se développe avec le fait d'en avoir.

*Les motifs d'investissement dans le travail des cadres à qui il arrive d'interrompre leurs congés pour des raisons professionnelles ne sont pas en opposition complète avec ceux des cadres qui interrompent plus volontiers leur travail pour des raisons privées. Par ailleurs, ces cadres semblent davantage valoriser la dimension collective du travail et qualifient plus fréquemment d'excessif leur investissement dans le travail. En outre, ils ont plus souvent des enfants que les autres cadres.*

### INTERRUPTION DE LA SPHÈRE PRIVÉE PAR LA SPHÈRE PROFESSIONNELLE : 77% DES CADRES INTERROGÉS SE SONT ABSENTÉS DE LEUR DOMICILE POUR DES RAISONS PROFESSIONNELLES.

Les résultats disponibles ne permettent pas de distinguer les cadres pour qui les motifs de départ du domicile relèvent de l'activité normale de leur poste et ceux pour lesquels il s'agit d'occurrences exceptionnelles, qui leur laissent une certaine latitude de refus. On peut toutefois

supposer qu'une fréquence de départ au moins égale à une fois par mois témoigne d'un poste qui suppose de tels déplacements et non pas de simples nécessités occasionnelles.

**Ne jamais s'absenter de son domicile pour des raisons professionnelles : plutôt une position de principe**

FRÉQUENCE DE L'ABSENCE DU DOMICILE POUR MOTIFS PROFESSIONNELS	
Une à plusieurs fois par semaine	8%
2 à 3 fois par mois	14%
Une fois par mois	19%
Moins d'une fois par mois	36%
<b>S/T OUI</b>	<b>77%</b>
jamais	23%

Grille de lecture : sur 100 cadres actifs en emploi en 2006, 23 n'ont jamais été absents de leur domicile pour des motifs professionnels

Source : APEC

L'effet de structure engendré par la nature du poste est important -et les profils et aspirations des cadres qui tiennent des postes où le départ fréquent du domicile est la règle sont sans nul doute spécifiques. Aussi, c'est seulement dans les cas où le départ du domicile n'est pas contraint par les éléments même du poste que l'analyse des pratiques prend sens.

Il est donc plus pertinent de comparer les cadres qui ne quittent « jamais » leur domicile (cette dernière réponse pouvant revêtir alors la signification d'un principe de refus de départ) avec ceux qui sont amenés à le faire quelle que soit la fréquence.

Les cadres qui ne s'absentent jamais de leur domicile valorisent davantage que les autres le sentiment de faire un travail utile comme motif d'investissement mais aussi, la conservation du poste. A l'inverse, ils valorisent moins que les autres la recherche de reconnaissance, l'intérêt du travail, la satisfaction d'un besoin de réalisation de soi. Les cadres qui ne s'absentent pas de leur domicile pour des motifs professionnels, et/ou qui ont choisi un poste qui ne les oblige pas à des déplacements, se situeraient donc davantage dans une perspective éthique<sup>4</sup> ou morale.

<sup>4</sup> *Éthique : discipline pratique et normative qui se donne pour but de dire comment les êtres doivent se comporter. Dans tous les cas, l'éthique vise à répondre à la question "Quoi faire pour "Bien faire"?"*

*Une distinction courante consiste à entendre par « morale » l'ensemble des normes propres à un groupe social ou à un peuple à un moment précis de son histoire et à appeler « éthique » la recherche du bien par une conscience.*

***Les cadres qui ne s'absentent jamais de leur domicile pour raison professionnelle déclarent plus souvent préférer renoncer à une promotion plutôt que de travailler davantage***

Par comparaison avec les autres, les cadres qui « préfèrent renoncer à une promotion plutôt que de travailler plus » et qui, par ailleurs, estiment que « leur entreprise est attentive à l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle », ne s'absentent « jamais » de leur domicile pour des raisons professionnelles dans des proportions plus élevées.

Les réponses « préférer renoncer à une promotion plutôt que travailler plus » et « ne jamais s'absenter du domicile » semblent *a priori* cohérentes. Elles supposent que promotion et engagement sont liés dans les représentations du cadre.

On peut faire l'hypothèse que l'appétence moindre pour des considérations « carriéristes » qu'affichent ces cadres peut être reliée à leur moindre valorisation des attributs habituels du travail (reconnaissance sociale...). Moindre valorisation qui les a, au demeurant, peut-être conduits à un choix de poste ne les contraignant pas à des départs du domicile.

Par ailleurs, au regard des résultats analysés, on peut supposer que le fait de ne jamais s'absenter de leur domicile tend à influencer les réponses des cadres concernant l'attention qu'ils prêtent à leur entreprise quant aux questions d'équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Là encore, apparaît la difficulté à distinguer les motivations individuelles et organisationnelles.

***L'absence du domicile pour raisons professionnelles plus fréquente chez les cadres en couples et/ou ayant des enfants***

Les personnes qui vivent seules, n'ayant pas d'enfant ou un seul sont proportionnellement plus nombreuses à ne « jamais » s'absenter de leur domicile pour des motifs professionnels.

Les cadres en couple et surtout, ayant des enfants, interrompent plus souvent que les autres leur travail pour des raisons privées. A vrai dire, ils interrompent aussi plus fréquemment que les autres leurs congés pour des raisons professionnelles et sont plus souvent absents de leur domicile pour de tels motifs.

Concernant l'investissement temporel dans le travail *a priori* plus élevé des cadres en couple et ayant des enfants, la stabilité de l'emploi et la permanence des revenus qui seraient rapprochés par ces cadres d'un investissement fort dans le travail peuvent être invoqués. Cela apparaît particulièrement vrai à partir de 3 enfants ; du reste, il est possible qu'il s'agisse dans ce cas de familles dans lesquelles l'un des parents ne travaille pas -pour s'occuper des enfants-, ce qui permet à l'autre de s'absenter plus facilement.

### IMBRICATION DES SPHÈRES PRIVÉE ET PROFESSIONNELLE

#### FRÉQUENCE DU TRAVAIL CHEZ SOI APRÈS VOTRE JOURNÉE DE TRAVAIL OU LE WEEK-END, POUR DES RAISONS PROFESSIONNELLES

Souvent	16%
De temps en temps	36%
Rarement	26%
<b>S/T OUI</b>	<b>78%</b>
Jamais	22%

Grille de lecture : sur 100 cadres actifs en emploi en 2006, 22 n'ont jamais travaillé chez eux après leur journée de travail ou le week-end, pour des raisons professionnelles

Source : APEC

#### **L'emport au moins occasionnel de travail à domicile semble traduire une certaine ambition professionnelle**

Les cadres qui travaillent fréquemment ou occasionnellement chez eux sont généralement moins satisfaits de leur rémunération que les autres. Emportent-ils du travail chez eux, non pas pour terminer les tâches qu'ils auraient pu achever sur leur lieu de travail mais pour en faire plus ? Supposent-ils alors que ce travail supplémentaire leur permettra de progresser plus rapidement et donc d'augmenter leur rémunération ?

Au demeurant, ces cadres qui travaillent fréquemment ou occasionnellement chez eux sont, en proportion, plus nombreux que les autres à estimer que leurs perspectives de carrière dans leur entreprise sont « très » ou « plutôt » satisfaisantes.

Ces mêmes cadres sont en revanche, en termes relatifs, plus nombreux à estimer que le climat général de l'entreprise n'est pas ou plutôt pas satisfaisant. Résultat semble-t-il logique : lorsque le climat dans son entreprise n'est pas bon, le cadre serait plus enclin à s'en éloigner et à travailler chez lui. Toutefois, on peut se demander si ce ne sont pas les pratiques de travail chez soi -du fait de déterminants qui peuvent être aussi bien individuels et sociaux qu'organisationnels- qui ne sont pas en elles-mêmes les causes de ce mauvais climat général.

Les cadres qui estiment que leur rémunération, leurs perspectives de carrière et le climat dans leur entreprise ne sont « pas du tout satisfaisants » sont à la fois les plus représentés parmi ceux qui emportent « souvent » ou « jamais » du travail chez eux.

On peut tenter de résoudre ce paradoxe apparent en posant l'hypothèse que l'insatisfaction ressentie peut soit conduire les cadres à des postures volontaires, réactives, dans l'objectif de faire évoluer, de corriger un état de fait (l'emport de travail chez soi traduisant cette posture), soit conduire à un comportement de retrait (dont l'absence d'emport de travail chez soi illustre la volonté de maintenir une frontière tranchée et hermétique entre les deux sphères).

#### **L'emport de travail à domicile est plus fréquent chez les cadres en couple et ayant des enfants**

Les cadres en couple et ayant des enfants, notamment de moins de 18 ans, travaillent plus fréquemment « souvent » à leur domicile, le week-end ou après leur journée de travail que les cadres vivant seuls ou sans enfant. « L'intégration sociale » (que traduisent *a priori* la vie en couple et les enfants) et l'investissement lié dans le travail sont largement déterminants des possibilités d'imbrication des sphères privée et professionnelle, à moins que ces résultats ne correspondent à des choix organisationnels (personnels et choisis ; collectifs et contraints). Enfin, le fait que le travail chez soi permet par ailleurs de garder ou de surveiller ses enfants (sans avoir recours aux nourrices et baby-sitter) est une autre explication. Mais cela n'a de sens que s'il y a emport chez soi d'un travail qui aurait pu être réalisé sur le lieu professionnel et non s'il y a réalisation de tâches supplémentaires chez soi.

### ***Les cadres avec des enfants travaillent davantage pendant leurs congés que les autres***

Quand il s'agit de travailler pendant ses congés, les différences entre cadres sont moins nettes. Néanmoins, les personnes ayant des enfants sont, en termes relatifs, un peu plus nombreuses à travailler « souvent » pendant leurs congés payés, notamment lorsque ces enfants ont moins de 18 ans. Faut-il traduire cela, là encore, par une volonté plus aigüe de cette population de s'investir à tout moment dans le travail pour s'assurer la permanence des revenus nécessaires à l'entretien de leur famille ? On observe par conséquent que les cadres qui « travaillent pendant leurs congés » et ceux « qui interrompent leurs congés payés pour des motifs professionnels » -ce qui n'est pas la même chose-se ressemblent, sur le plan de leurs caractéristiques personnelles.

Dans les deux cas, ils ont plus souvent des enfants mais ceux qui « interrompent leurs congés payés pour des motifs professionnels » ont plus fréquemment 3 enfants ou plus que ceux qui travaillent pendant leurs congés.

Une première explication à cette différence est possible : le fait d'avoir trois enfants ou plus est, selon de nombreux travaux sociologiques<sup>5</sup> -sous toute réserve-, plus fréquemment associé aux valeurs « traditionnelles » qui, selon les mêmes auteurs, s'avèrent souvent associées à un engagement fort envers le travail et l'entreprise, engagement que marque davantage l'interruption des congés (symboliquement plus signifiante) que le simple fait de travailler<sup>6</sup> pendant ses congés.

Le « retour potentiel sur investissement » de l'interruption de congé (perception de l'engagement par l'entreprise) est peut-être projeté comme plus fort par ces cadres, donc plus à même d'assurer la pérennité de revenus nécessaires à l'entretien de 3 enfants.

*Les cadres qui travaillent chez eux, après la journée de travail ou le week-end déclarent avoir des perspectives de carrière plutôt satisfaisantes mais ne s'estiment pas satisfaits de leur rémunération. Ils ont généralement des enfants, plus fréquemment que les cadres travaillant pendant leurs congés, à qui ils ressemblent toutefois. Il semble donc bien que l'on soit en présence de cadres « ambitieux », bien intégrés. Ce sont ceux qui apparaissent réaliser le plus fréquemment l'imbrication des sphères privé et professionnelle. La présence d'enfants apparaît déterminer fortement les relations entre ces sphères ; bien davantage pour le cadre que le fait d'être seul ou en couple.*

<sup>5</sup> Voir par exemple à ce sujet les études de l'Observatoire de la Famille, de l'Union Nationale des Associations Familiales (UNAF).

<sup>6</sup> Les questionnements de l'enquête Mobilité utilisés ici sont sources d'ambiguïté que nous tentons de lever ici : par « interrompre » ses congés, nous énonçons une interruption physique de l'espace privé (donc un déplacement tangible vers la sphère professionnelle) ; par « travail » pendant les congés payés, nous posons simplement l'exercice ponctuel ou long de tâches à destination de l'activité professionnelle, dans l'espace privé (cas d'imbrication des temps).

## ■ L'ÉLASTICITÉ DU TEMPS PROFESSIONNEL

### L'EXTENSION DU TEMPS PROFESSIONNEL : LES HEURES SUPPLÉMENTAIRES

83% des cadres interrogés estiment avoir fait des heures supplémentaires en 2006.

Soulignons qu'il s'agit bien ici du ressenti des cadres et non d'heures supplémentaires encadrées, prévues par un dispositif dans l'entreprise.

De même, les données utilisées ne permettent pas de dire

si les heures supplémentaires effectuées résultent du travail rendu nécessaire (donc contraint) pour l'achèvement programmé de tâches ou si elles correspondent à une démarche volontaire des cadres pour s'avancer ou en « faire plus » à dessein personnel.

#### *Davantage de cadres déclarent s'investir excessivement dans leur travail parmi ceux qui effectuent des heures supplémentaires*

		De manière générale, diriez-vous que vous vous investissez dans votre travail :				
		Trop	Fortement	Normalement	Peu	Ensemble
Estimez-vous avoir fait des heures supplémentaires en 2006 ?	Oui	17%	53%	30%	ε	100%
	Non	6%	41%	51%	2%	100%
	<b>Ensemble</b>	<b>15%</b>	<b>51%</b>	<b>33%</b>	<b>1%</b>	<b>100%</b>

ε < 0,5%

Source : Apec

Grille de lecture : sur 100 cadres qui estiment avoir fait des heures supplémentaires en 2006, 17 se disent « trop » investis dans leur travail

Les cadres effectuant des heures supplémentaires se déclarent plus fréquemment « trop » ou « fortement » investis dans leur travail que ceux qui n'en font pas.

Soit cet investissement élevé dans le travail se traduit entre autres, par un engagement plus important en termes

de durée de travail, ce qui constitue en quelque sorte une annexion au temps professionnel d'une partie théorique du temps privé, soit le fait d'effectuer des heures supplémentaires conduit les cadres à s'estimer « fortement » ou « trop » investis dans leur travail.

#### *Davantage de cadres déclarent leur charge de travail excessive parmi ceux qui effectuent des heures supplémentaires*

		En ce qui concerne votre poste, actuellement, votre charge de travail est-elle...			
		Plutôt excessive	Plutôt correcte	Plutôt insuffisante	Ensemble
Estimez-vous avoir fait des heures supplémentaires en 2006 ?	Oui	49%	49%	2%	100%
	Non	26%	68%	6%	100%
	<b>Ensemble</b>	<b>45%</b>	<b>52%</b>	<b>3%</b>	<b>100%</b>

Grille de lecture : sur 100 cadres qui estiment avoir fait des heures supplémentaires en 2006, 49 estiment leur charge de travail plutôt excessive

Source : Apec

Les cadres qui ont effectué des heures supplémentaires estiment (il s'agit bien d'un sentiment et non d'une réalité mesurée) plus fréquemment leur charge de travail comme « plutôt excessive ». Soit le fait d'effectuer des heures supplémentaires amène ces cadres à estimer leur charge de travail « excessive », soit une charge de travail « excessive » les pousse à effectuer des heures supplémentaires.

« Faire des heures supplémentaires » apparaît donc bien corrélé à la charge ressentie de travail. La notion de « charge » étant par nature associée à la contrainte, la pratique des heures supplémentaires, non mesurée, serait plus souvent liée à une surcharge de travail qu'à une démarche personnelle et volontaire. Le surinvestissement déclaré par les cadres concernés serait donc plutôt de nature contrainte.

### La pratique d'heures supplémentaires et le ressenti d'urgence dans le travail sont étroitement liés

94% des cadres qui ont estimé faire des heures supplémentaires en 2006, disent travailler « souvent » ou « de

temps en temps » dans l'urgence contre 83% de ceux qui n'ont pas estimé effectuer d'heures supplémentaires.

		Diriez-vous que vous travaillez dans l'urgence...				
		Souvent	De temps en temps	Rarement	Jamais	Ensemble
Estimez-vous avoir fait des heures supplémentaires en 2006 ?	Oui	63%	31%	5%	1%	100%
	Non	39%	44%	13%	4%	100%
	<b>Ensemble</b>	<b>59%</b>	<b>33%</b>	<b>6%</b>	<b>2%</b>	<b>100%</b>

Grille de lecture : sur 100 cadres qui estiment avoir fait des heures supplémentaires en 2006, 63 estiment travailler « souvent » dans l'urgence

Source : Apec

La pratique d'heures supplémentaires et le ressenti d'urgence dans le travail apparaissent liés. L'urgence est un sentiment à même de conduire le cadre à l'impossibilité de gérer la priorisation, l'ordonnancement et le rythme de

ses activités, et donc à perdre du temps. Les heures de travail supplémentaires peuvent ainsi être vécues comme une conséquence au sentiment d'urgence, constituer un moyen de réguler cette urgence voire de la prévenir.

### Les cadres qui déclarent faire des heures supplémentaires emportent plus fréquemment du travail à leur domicile que les autres

		Vous arrive-t-il de travailler chez vous, après votre journée de travail ou le week-end pour des raisons professionnelles ?				
		Souvent	De temps en temps	Rarement	Jamais	Ensemble
Estimez-vous avoir fait des heures supplémentaires en 2006 ?	Oui	18%	37%	25%	20%	100%
	Non	8%	25%	30%	37%	100%
	<b>Ensemble</b>	<b>16%</b>	<b>37%</b>	<b>25%</b>	<b>22%</b>	<b>100%</b>

Grille de lecture : sur 100 cadres qui estiment avoir fait des heures supplémentaires en 2006, 18 ont travaillé chez eux après leur journée de travail ou le week-end, pour des raisons professionnelles

Source : Apec

Les cadres qui estiment faire des heures supplémentaires sont plus fréquemment amenés à travailler chez eux après la journée de travail ou le week-end : ils sont 80% à le faire au moins « rarement » contre 63% des cadres qui n'estiment pas avoir effectué des heures supplémentaires. Effectuer des heures supplémentaires et travailler chez soi, après la journée de travail ou le week-end, sont des pratiques fortement liées.

L'acceptation du vocable « heures supplémentaires » doit cependant conduire à interroger ce résultat. Le travail emporté chez soi le week-end peut être considéré par certains comme des heures supplémentaires en tant que telles, alors que d'autres répondants ne réserveront ce ter-

me qu'au temps passé sur le lieu de travail en prolongement des heures « normales » de travail.

Le lien précédemment énoncé entre travail chez soi et heures supplémentaires n'a donc de sens que dans le second cas : la somme de travail à accomplir entraîne alors non seulement l'obligation de prolonger sa présence dans l'espace professionnel mais également à emporter le travail restant à accomplir chez soi pour y faire face.

Les cadres concernés font par conséquent face à deux types d'incursion du temps professionnel dans le temps privé : d'une part les heures supplémentaires comme annexion d'un temps privé potentiel et d'autre part, l'empiètement du temps et de l'espace professionnel sur le temps et l'espace privé.

Il serait intéressant de connaître les pratiques des cadres face à une tâche dont l'achèvement suppose de dépasser le temps de travail « légal » : restent-ils sur leur lieu de travail pour la terminer, en étendant leur temps de présence en entreprise, ou emportent-ils du travail à la maison ?

Il faut également se souvenir que des cadres peuvent choisir d'emporter du travail chez eux pour simplement y accomplir une partie de leurs tâches et ce, sans que ce temps ne corresponde à la nécessité d'achever une tâche qui n'aurait pu l'être dans les limites du temps de travail « normal ».

Les stratégies individuelles peuvent conduire le cadre à emporter du travail chez lui pour s'avancer, en anticipation d'un sentiment d'urgence par exemple, ou tout simplement pour travailler davantage, de façon volontaire et à dessein personnel.

**Les personnes en couple et ayant des enfants effectuent un peu plus fréquemment des heures supplémentaires que les autres cadres**

Les caractéristiques individuelles étudiées et la pratique d'heures supplémentaires sont faiblement liées.

Il apparaît néanmoins que les personnes en couple et ayant au moins deux enfants effectuent un peu plus fréquemment des heures supplémentaires que les cadres vivant seuls et/ou n'ayant pas d'enfant ou un seul. Il s'agit peut-être de familles où l'un des conjoints s'occupe des enfants, ce qui permet à l'autre de plus s'investir dans le temps de travail.

En tout cas, cela confirmerait l'idée que les heures supplémentaires sont une pratique contrainte par l'entreprise, la nature du poste, les missions et non une pratique volontaire de la part des cadres.

Faut-il y voir également encore une fois un lien entre « intégration sociale » et investissement en temps dans le travail ? Ou plus précisément entre « intégration sociale » et « prix » de cette intégration (en termes de durée d'investissement dans le travail pour assurer la pérennité de l'emploi et donc des revenus)?

*Les cadres qui estiment effectuer des heures supplémentaires le font le plus souvent en lien avec un ressenti de surcharge de travail, qui s'associe au demeurant généralement avec un sentiment d'urgence. Il s'agit manifestement le plus souvent d'une pratique plutôt subie, le déterminant organisationnel semblant l'emporter sur la motivation individuelle.*

*La pratique d'heures supplémentaires, un peu plus forte chez les personnes en couple avec des enfants s'accompagne par ailleurs d'un travail important au domicile.*

### LA DIMINUTION DU TEMPS PROFESSIONNEL : LES ACCORDS RTT

#### ETES-VOUS CONCERNÉS PAR UN ACCORD RTT ?

Oui, par l'accord général de l'entreprise	59%
Oui, par un accord spécifique aux cadres	36%
<b>S/T OUI</b>	<b>95%</b>
Non	5%

Grille de lecture : sur 100 cadres actifs ayant un emploi en 2006, 36 sont concernés par un accord RTT spécifique aux cadres

Source : APEC

### Les cadres qui bénéficient d'un accord RTT ne travaillent pas plus que les autres pendant leurs congés

		En 2006, vous est-il arrivé de travailler pendant vos congés payés ?				
		Souvent	De temps en temps	Rarement	Jamais	Ensemble
Les cadres sont-ils concernés par l'accord RTT ?	Oui, par l'accord général de l'entreprise	11%	25%	19%	45%	100%
	Oui, par un accord spécifique aux cadres	13%	24%	23%	40%	100%
	Non	11%	25%	16%	48%	100%
	<b>Ensemble</b>	<b>11%</b>	<b>25%</b>	<b>20%</b>	<b>44%</b>	<b>100%</b>

Source : Apec

Grille de lecture : sur 100 cadres concernés par un accord RTT spécifique aux cadres, 40 n'ont « jamais » travaillé pendant leurs congés payés

Que les cadres bénéficient ou non d'un accord RTT, ils sont amenés à travailler « souvent » ou de « temps en temps » pendant leurs congés payés dans les mêmes proportions. Autrement dit, l'ARTT n'a pas entraîné un empiètement plus important du travail dans le temps privé des congés payés.

Est-ce parce que les organisations se sont adaptées ou parce que le temps de congé demeure un temps voulu comme inaliénable par beaucoup de cadres ?

La nature de l'accord n'influe elle-même guère sur les résultats, ou alors à la marge : les cadres qui bénéficient d'un accord général d'entreprise sont plus nombreux, en proportion, à ne « jamais » travailler pendant leurs congés payés que ceux qui sont concernés par un accord spécifique.

### Les cadres bénéficiant d'un ARTT estiment, un peu plus fréquemment que les autres, faire des heures supplémentaires

		Estimez-vous avoir fait des heures supplémentaires en 2006 ?		
		Oui	Non	Ensemble
Les cadres sont-ils concernés par l'accord RTT ?	Oui, par l'accord général de l'entreprise	85%	15%	100%
	Oui, par un accord spécifique aux cadres	84%	16%	100%
	Non	80%	20%	100%
	<b>Ensemble</b>	<b>84%</b>	<b>16%</b>	<b>100%</b>

Source : Apec

Grille de lecture : sur 100 cadres concernés par un accord RTT spécifique aux cadres, 84 estiment avoir fait des heures supplémentaires en 2006

La mise en place des accords RTT semble avoir légèrement renforcé la pratique des heures supplémentaires chez les cadres. Quelle est la part explicative des éventuelles réor-

ganisations, tant dans la sphère professionnelle que dans la sphère privée, qui ont accompagné la mise en place de ces accords ?

*La Réduction du Temps de Travail ne semble pas s'être traduite par un empiètement plus important de la sphère professionnelle sur le temps des congés payés. En revanche, les cadres concernés par un accord RTT ont davantage le sentiment d'effectuer des heures supplémentaires que les autres : réalité ou perception différente de la limite -en l'occurrence du commencement- des heures supplémentaires ?*

*D'après ces résultats, et dans l'hypothèse d'une charge de travail équivalente, l'ARTT, tout en élargissant le temps privé face au temps professionnel, créerait plus d'interférences du temps professionnel sur le temps privé.*

## ■ UN TEMPS TRANSITIONNEL : LE TEMPS DE TRANSPORT

Parmi les cadres interrogés en 2006, 37% ont estimé leur temps de trajet entre leur domicile et leur lieu de travail « trop long », parmi lesquels 25% « un peu trop long » et 12% « beaucoup trop long ».

**Les services proposés par les entreprises et les services à domicile, des dispositifs qui n'ont que peu d'incidence sur la perception du temps de transport**

Les cadres, qu'ils bénéficient ou non de dispositifs mis en place par leur entreprise (services de garde d'enfants, services financiers, sociaux ou autres) estiment dans les mêmes proportions que leur temps de trajet est « bien adapté ».

En revanche, les cadres qui travaillent dans des entreprises proposant, dans leurs locaux, des services sportifs ou de détente estiment plus fréquemment que les autres que leur temps de trajet est trop long. Que l'entreprise puisse proposer de tels services suppose un espace suffisant que l'on trouve plus vraisemblablement loin des zones d'habitation. Les entreprises concernées semblent proposer ces services comme une « compensation » au trajet long domicile-lieu de travail que leurs salariés effectuent. Le lien entre temps de trajet et services proposés par les entreprises est donc faible. D'autres facteurs doivent certainement être plus déterminants, à savoir la situation géographique ou l'emplacement de l'entreprise.

Outre les dispositifs mis en place par les entreprises, un autre moyen pour les cadres de pallier leur temps de trajet trop long peut résider dans les services à domicile.

			Estimez-vous que votre temps de trajet entre votre domicile et votre lieu de travail est...			
			Beaucoup trop long	Un peu trop long	Bien adapté	Ensemble
Avez-vous recours régulièrement à...	Une femme de ménage	Oui	13%	25%	62%	100%
		Non	12%	25%	63%	100%
		<b>Ensemble</b>	<b>12%</b>	<b>25%</b>	<b>63%</b>	<b>100%</b>
	Une nourrice	Oui	15%	24%	61%	100%
		Non	12%	25%	63%	100%
		<b>Ensemble</b>	<b>12%</b>	<b>25%</b>	<b>63%</b>	<b>100%</b>
	Une baby-sitter	Oui	9%	26%	65%	100%
		Non	13%	24%	63%	100%
		<b>Ensemble</b>	<b>12%</b>	<b>25%</b>	<b>63%</b>	<b>100%</b>

Grille de lecture : sur 100 cadres qui recourent régulièrement aux services d'une femme de ménage, 62 estiment leur temps de trajet domicile/travail « bien adapté »

Source : APEC

30% des cadres actifs ont recours à une femme de ménage, 16% à une nourrice et 13% à une baby-sitter. Les cadres qui ont recours à une baby-sitter qualifient moins fréquemment leur temps de transport comme « beaucoup trop long » par rapport à ceux qui recourent à une nourrice.

Recourir à une baby-sitter ou à une nourrice sont deux modes de garde d'enfants qui correspondent à des pratiques différentes. Le recours à une baby-sitter est ponctuel, ou récurrent mais sur des plages horaires déterminées. Non contractualisé, il permet une gestion plus souple d'un dépassement d'horaires ou d'un retard des parents. A l'inverse, le recours à une nourrice oblige les parents à être plus rigoureux quant à la gestion du temps de travail et de transport (contrat, respect des horaires de la journée, paiement d'heures supplémentaires...). Ce qui peut avoir un impact négatif sur leur perception du temps de trajet.

### ***La pratique d'activités extra-professionnelles n'influe pas sur la perception du temps de transport***

La perception du temps de transport peut également être altérée par la pratique ou non d'activités extra-professionnelles.

62% des cadres qui exercent « souvent » des activités culturelles estiment leur temps de transport « bien adapté » contre 69% qui n'exercent « jamais » ce type d'activité.

De même, 63% de ceux qui exercent « souvent » des activités sportives estiment leur temps de transport « bien adapté » contre 66% qui n'en exercent « jamais ». Ces cadres sont donc moins satisfaits de leur temps de trajet que les autres.

Ces deux activités, généralement plutôt pratiquées le soir après le travail ou à l'heure du déjeuner impliquent le respect d'horaires qui nécessite une gestion « serrée » de son temps. Le temps de trajet pourrait être perçu comme une contrainte forte laissant peu de marge de manœuvre ; une source d'empiètement sur la sphère privée en termes de temps mais également de stress.

67% des cadres qui exercent « souvent » des activités associatives estiment leur temps de transport « bien adapté », contre 63% qui n'exercent « jamais » d'activités associatives.

De la même façon, 72% des cadres qui exercent « souvent » des activités politiques estiment leur temps de transport « bien adapté », contre 63% qui n'exercent jamais ce type d'activité. Ces cadres sont donc plus satisfaits de leur temps de transport que les autres.

Exercer une activité politique ou associative n'est pas anodin. C'est un choix personnel réfléchi (en général non impulsif), qui traduit un certain engagement et une présence régulière.

C'est le reflet d'un investissement personnel et d'une implication forte dans la vie « de la cité ».

La tenue des réunions se fait généralement en soirée ou le week-end. Dans cette perspective, on peut penser que l'impact du temps de transport entre domicile et lieu de travail est moindre et/ou moins problématique. Ce sentiment peut être renforcé par la motivation et la satisfaction de pratiquer ces activités. Le temps de transport induit est donc perçu de façon moins négative.

Au de-là de ces observations à la marge, il n'y a pas de lien réel entre le temps de trajet domicile/lieu de travail et la pratique d'activités extra-professionnelles.

*La satisfaction quant à l'équilibre vie professionnelle/vie privée et le sentiment d'empiètement de la vie professionnelle sur la vie privée sont fortement associés au temps de transport.*

		Estimez-vous que votre temps de trajet entre votre domicile et votre lieu de travail est...			
		Beaucoup trop long	Un peu trop long	Bien adapté	Ensemble
Diriez-vous que vous êtes satisfait de l'équilibre entre votre vie professionnelle et votre vie privée ?	Très satisfait	7%	21%	72%	100%
	Plutôt satisfait	11%	24%	65%	100%
	Plutôt pas satisfait	17%	27%	56%	100%
	Pas du tout satisfait	22%	26%	52%	100%
	<b>Ensemble</b>	<b>12%</b>	<b>25%</b>	<b>63%</b>	<b>100%</b>
Avez-vous le sentiment que votre vie professionnelle empiète sur votre vie privée ?	Oui, tout à fait	16%	24%	60%	100%
	Oui, plutôt	12%	25%	63%	100%
	Non, plutôt pas	11%	26%	63%	100%
	Non, pas du tout	10%	19%	71%	100%
	<b>Ensemble</b>	<b>12%</b>	<b>25%</b>	<b>63%</b>	<b>100%</b>

Grille de lecture : sur 100 cadres qui se disent « très satisfaits » de l'équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée, 72 estiment leur temps de trajet domicile/travail « bien adapté »

Source : APEC

72% des cadres « très satisfaits » de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée estiment leur temps de trajet « bien adapté » alors que le caractère « bien adapté » du temps de transport ne se retrouve que parmi seulement 52% des cadres qui se disent « pas du tout satisfaits » de leur équilibre entre vie privée et vie professionnelle.

En outre, parmi les cadres « très satisfaits » de cet équilibre, 7% d'entre eux estiment le temps de trajet trop long, contre 22% pour les cadres « pas du tout satisfaits » de cet équilibre.

Se dégage ainsi un lien fort entre le temps de trajet et la satisfaction par rapport à l'équilibre vie privée/vie professionnelle.

De la même façon, la perception du temps de transport par les cadres est assez nettement associée au sentiment d'empiètement de la vie professionnelle sur leur vie privée.

16% des cadres qui ont « tout à fait » le sentiment que leur vie professionnelle empiète sur leur vie privée estiment leur temps de transport « beaucoup trop long » contre seulement 10-11% de ceux qui ne considèrent pas que leur vie professionnelle empiète sur leur vie privée.

Au demeurant, 71% des cadres qui ont le sentiment que leur vie professionnelle n'empiète pas sur leur vie privée estiment leur temps de trajet « bien adapté » contre 60% de ceux qui ont le sentiment d'un tel empiètement.

Le temps de trajet entre le domicile et le lieu de travail apparaît donc comme un critère important dans la gestion des sphères privée et professionnelle. Toutefois, dans quelle mesure la satisfaction par rapport à l'équilibre vie privée/vie professionnelle ou le sentiment d'empiètement de la vie professionnelle sur la vie privée ont-ils un impact sur la perception du temps de transport ? Est-ce parce qu'on est satisfait de son équilibre vie privée/vie professionnelle, que l'on va considérer le temps de transport comme bien adapté, ou l'inverse ?

Outre le temps du transport, la nature du trajet et des modes de transport utilisés n'affecte-t-elle pas la perception de ce temps transitionnel ?



# LES DÉTERMINANTS DES PRATIQUES DES CADRES

*ICI ne sera pas abordé directement le rôle joué par l'organisation dans l'entreprise, dont le caractère déterminant transparaît dans nos analyses.*

## MOTIFS D'INVESTISSEMENT DANS LE TRAVAIL

DEGRÉ D'INVESTISSEMENT DANS LE TRAVAIL	
Trop	15%
Fortement	51%
<b>S/T BEAUCOUP</b>	<b>66%</b>
Normalement	33%
Peu	1%

Grille de lecture : sur 100 cadres actifs ayant un emploi en 2006, 66 se disent « beaucoup » investis dans leur travail

Source : APEC

### Les cadres ayant des enfants de moins de 18 ans un peu moins « surinvestis »

Situation familiale et degré d'investissement dans le travail n'apparaissent pas liés. Font exception les cadres ayant des enfants âgés de moins de 18 ans : ils se disent moins souvent « trop » investis que les autres. Est-ce

une période pendant laquelle la place donnée à la sphère familiale atténuée -momentanément ?- le surinvestissement dans le travail ?

PRINCIPALES RAISONS D'INVESTISSEMENT DANS LE TRAVAIL ? ( EN 1ER, ET « ENSUITE »)			
	En 1er	Ensuite	Total
L'intérêt de votre travail	28%	32%	60%
Fournir un travail de qualité	27%	41%	68%
Satisfaire un besoin de réalisation de soi	13%	30%	43%
Avoir le sentiment de faire un travail utile	9%	32%	41%
Répondre aux attentes de votre hiérarchie	7%	29%	36%
L'ambiance de travail est bonne	4%	23%	27%
Avoir plus de responsabilité	3%	18%	21%
Etre davantage reconnu	3%	17%	20%
Conserver votre poste	3%	8%	11%
Avoir une augmentation de salaire	2%	21%	24%
Se conformer aux habitudes du service ou département	1%	5%	6%
Autres	ε	ε	ε

ε < 0,5%

Réponses multiples

Grille de lecture : sur 100 cadres actifs ayant un emploi en 2006, 28 placent « l'intérêt du travail » comme 1ère raison d'investissement dans le travail

Source : APEC

### Les cadres sans enfant investissent davantage la dimension « réalisation de soi » du travail

Les cadres en couple priorisent plus fréquemment que ceux qui vivent seuls la « réponse aux attentes de la hiérarchie » et la « délivrance d'un travail de qualité ». De leur côté, les cadres qui vivent seuls privilégient plus fréquemment le fait d'« avoir des responsabilités » et l'« intérêt du travail ».

Par ailleurs, les cadres sans enfant privilégient plus fréquemment la « satisfaction d'un besoin de réalisation de soi » et le « sentiment de faire un travail utile ».

Les cadres avec des enfants privilégient davantage le fait de « répondre aux attentes de la hiérarchie » et la « délivrance d'un travail de qualité ».

Les cadres qui ont la charge financière de leurs enfants (par rapport à ceux qui ne l'ont pas) privilégient davantage les « responsabilités » (et probablement le salaire qui lui est corrélé) et la « conservation du poste ».

La distinction déjà évoquée entre motifs « élémentaires » et « secondaire » d'investissement dans le travail (Cf. note 1 p.10) peut être ici également convoquée.

Les dimensions élémentaires (motivation de survie) et morales (notion de devoir) se retrouvent plutôt du côté des cadres en couple et/ou ayant des enfants (la dimension « alimentaire » du travail étant renforcée chez ceux ayant des enfants à charge -la responsabilité étant fréquemment associée à la rémunération-, la recherche de conservation de l'emploi permettant la permanence de cette rémunération).

La dimension motivationnelle « secondaire » (recherche de sens, réalisation de soi...) est plus fréquemment évoquée dans les réponses des personnes seules et/ou sans enfant.

*L'investissement dans le travail des cadres seuls et/ou sans enfant d'une part, des cadres en couple et/ou avec enfant d'autre part, semble orienté par des éléments de satisfaction différents*

« Préférer renoncer à une promotion plutôt que de travailler plus » caractérise davantage les cadres en couple et/ou ayant des enfants.

Les cadres seuls et/ou sans enfant partagent davantage, en revanche, l'idée de « travailler plus pour améliorer son niveau de vie ». Leur absence de responsabilité familiale explique peut-être, au moins en partie, cette élasticité plus forte à l'égard du travail. A noter que les personnes ayant des enfants à charge partagent davantage cette perspective que celles qui n'ont plus à subvenir aux besoins de leurs enfants : nécessité fait loi.

**Les cadres seuls et/ou sans enfant se situeraient par conséquent davantage dans une logique d'ambition professionnelle et de recherche d'amélioration de leur niveau de vie.** Cela dit, l'effet de structure lié au fait que ces cadres sont plus jeunes peut influencer sur ces résultats : ils sont plus ambitieux peut-être parce qu'ils sont plus fréquemment en début de carrière.

Ces résultats peuvent sembler contradictoires avec les analyses précédentes qui concluaient sur la propension plus forte des cadres en couple et/ou ayant des enfants à travailler chez eux.

Cette contradiction peut se résoudre en supposant que l'investissement dans le travail des cadres seuls et/ou sans enfant d'une part, des cadres en couples et/ou avec

enfants d'autre part, serait motivé par des éléments de satisfaction différents.

Les premiers cités s'investiraient davantage dans le travail en vue d'obtenir un niveau de vie permettant l'épanouissement personnel dans des consommations individualistes (sorties, voyages, loisirs...) et dans la reconnaissance sociale, ce que la promotion -généralement associée à des revenus en augmentation-, permet.

**L'investissement dans le travail des cadres en couple et/ou ayant des enfants viserait plutôt, quant à lui, à l'obtention d'un niveau de vie suffisant pour faire vivre la famille -ce qui suppose des sacrifices, par exemple de certains week-end, congés ou soirées.**

Mais, à partir d'un certain seuil, l'équation ne fonctionnerait plus : la recherche de croissance des revenus (qui passe souvent par la promotion et donc par la fourniture d'un travail plus important) aboutit à une situation où la vie privée tend à s'évanouir, situation qui conduit ces cadres « familiaux » à préférer renoncer à la promotion plutôt que de travailler plus et de sacrifier davantage encore leur sphère privée.

L'effet d'âge (le besoin de socialisation est en théorie plus fort chez les plus jeunes) est également susceptible d'expliquer la fréquentation plus importante des collègues en dehors du travail de la part des cadres seuls et/ou sans enfant. Leur disponibilité *a priori* plus importante détermine certes également cette pratique mais l'effet d'âge semble toutefois être premier : les cadres qui ont des enfants mineurs (cadres en principe plus jeunes mais moins disponibles) voient davantage leurs collègues que ceux dont les enfants sont majeurs.

Les cadres qui vivent seuls partagent plus fréquemment que les cadres en couple l'idée que leur entreprise « est attentive à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée ».

Par ailleurs, les cadres ayant des enfants (plus particulièrement des enfants mineurs et/ou à charge) sont plus souvent d'accord avec cette assertion que les cadres sans enfant : est-ce à dire que les principales actions des entreprises en faveur de l'équilibre vie privée/vie professionnelle concernent les salariés ayant de jeunes enfants ?

## ■ PLACE DE LA SPHÈRE EXTRA-PROFESSIONNELLE

	Fréquence des activités extra-professionnelles				
	Souvent	De temps en temps	Rarement	S/T Oui	Jamais
Activités culturelles	28%	51%	16%	95%	5%
Activités sportives	36%	36%	16%	88%	12%
Activités associatives	16%	22%	19%	57%	43%
Activités politiques	3%	7%	14%	24%	76%

Grille de lecture : sur 100 cadres actifs ayant un emploi, 5 ne pratiquent « jamais » d'activité culturelle

Source : APEC

### **Un lien entre pratique sportive et fort investissement dans le travail ?**

Quel que soit le degré d'investissement dans le travail, les cadres répondants pratiquent, par ordre décroissant de fréquence, des activités culturelles (79% « souvent » ou « de temps en temps »), des activités sportives (72%), des activités associatives (38%) et enfin, loin derrière, des activités politiques (10% d'entre eux). A noter que ce sont les activités sportives qui sont les plus « souvent » pratiquées (36% contre 28% pour les activités culturelles). Il apparaît que les cadres qui s'investissent « peu » dans leur travail pratiquent plus fréquemment des activités culturelles, associatives et politiques que leurs collègues. Au contraire, les cadres qui s'investissent « fortement » ou « normalement » dans leur travail pratiquent davantage des activités sportives que les autres.

Les activités culturelles, associatives, politiques seraient-elles davantage vécues que le sport comme autant de sphères d'investissement personnelles alternatives au travail, des espaces de construction sociale et de reconnaissance parallèles ?

### **Des pratiques extra-professionnelles correspondant à des motifs d'investissement différents dans le travail**

Le lien entre motifs d'investissements dans le travail et pratique d'activités extra-professionnelles est certes tenu mais quelques éléments notables se dégagent toutefois. Au regard de la pratique d'activités extra-professionnelles, les investissements les plus cités sont :

- Activités culturelles : « avoir le sentiment de faire un travail utile », « fournir un travail de qualité », « intérêt de son travail ».
- Activités sportives : « être davantage reconnu », « avoir une augmentation de salaire ».
- Activités associatives : « Avoir le sentiment de faire un travail utile », « satisfaire un besoin de réalisation de soi » et « se conformer aux habitudes du service ou département ».

- Activités politiques : « avoir plus de responsabilités », « se conformer aux habitudes du service ou département ».

Les satisfactions intellectuelles prédominent parmi les motifs d'investissement des cadres qui pratiquent des activités culturelles. Les satisfactions matérielles semblent caractériser davantage les cadres investis dans des pratiques sportives.

L'investissement tourné vers l'utilité et l'épanouissement personnel apparaît marqué chez les personnes qui pratiquent des activités associatives.

La recherche de responsabilités (qu'ils ne trouvent peut-être pas dans l'entreprise, ce qui les conduirait vers des activités alternatives et en quelque sorte palliatives) est accentuée chez les cadres engagés dans une activité politique.

On remarque que ces deux dernières activités s'accompagnent fréquemment d'une volonté de conformation aux habitudes du service : on peut poser l'hypothèse que cette volonté de conformisme traduit un engagement davantage collectif (les activités politiques et associatives le sont par essence) qu'individuel.

### **Un lien fort entre situation familiale et type d'activité extra-professionnelle pratiquée**

La nature des activités extra-professionnelles apparaît nettement corrélée aux caractéristiques individuelles du cadre.

Les activités culturelles sont prédominantes chez les cadres seuls et/ou sans enfant. Leur plus grande disponibilité théorique leur permet d'envisager ce type de pratique généralement plus impromptue, moins cadrée -et donc moins programmable- que les autres formes d'activités extra-professionnelles. En revanche, parmi les cadres ayant des enfants, c'est chez ceux dont les enfants sont mineurs que la pratique culturelle est la plus faible. Leur moindre disponibilité compte tenu de leurs responsabilités familiales est probablement une raison déterminante.

---

## LES DÉTERMINANTS DES PRATIQUES DES CADRES

---

Les activités sportives sont pratiquées à peu près également par les cadres seuls ou en couple, mais cette pratique est plus fréquemment exercée lorsqu'il n'y a pas d'enfant. Que ces enfants soient mineurs ou majeurs ne change rien aux résultats. En revanche, la pratique sportive est plus forte pour les cadres dont les enfants ne sont pas à charge.

Les activités associatives sont plus fréquentes parmi les cadres en couple et/ou avec des enfants. Au demeurant, l'intensité de la pratique s'élève avec le nombre d'enfants mais elle ne varie pas selon que les enfants sont à charge ou non (la détermination financière paraît donc nulle).

Les activités politiques sont pratiquées à peu près également par les cadres seuls ou en couple. En revanche, cette pratique s'élève avec le nombre d'enfants, notamment quand ces derniers ont plus de 18 ans.

Pour les activités culturelles comme sportives, le budget nécessaire peut être un autre frein pour les cadres ayant des enfants à charge. Ce qui n'est pas le cas des activités associatives et politiques.

### ***Les services à domicile davantage mobilisés par les cadres en couple et/ou ayant des enfants***

30% des cadres recourent à une femme de ménage, 16% à une nourrice et 14% à une baby-sitter.

Les services à domicile, quels qu'ils soient, sont davantage mobilisés par les cadres en couple et/ou ayant des enfants.

Le recours à une femme de ménage est assez fréquent chez les cadres seuls (quoique dans de moindres proportions que chez les cadres en couple) et s'élève nettement avec le nombre d'enfants. A la disponibilité moindre des cadres ayant des enfants s'ajoute probablement la plus grande surface de leur habitat et donc le temps proportionnellement accru d'entretien que cela implique. Un temps « délégué » à la femme de ménage.

Concernant les baby-sitters et la nourrice, leur mobilisation fait apparaître quelques différences. Le baby-sitting est, en termes relatifs, davantage utilisé que les nourrices par les cadres vivant seuls. Par ailleurs, le recours à la nourrice est très important chez les cadres n'ayant qu'un enfant alors que l'usage du baby-sitting s'accroît avec le nombre d'enfants.

En résumé : le recours à la nourrice caractérise plutôt les cadres en couple avec un seul enfant tandis que le baby-sitting est davantage, en proportion, mobilisé par les cadres seuls avec plusieurs enfants. On peut supposer que le baby-sitting répond à une problématique fonctionnelle de temps et de disponibilité alors que le recours à la nourrice se fait dans une perspective plus éducationnelle et qualitative.

## ■ CULTURE D'ENTREPRISE ET ADHÉSION

### RESSENTI DE L'EXISTENCE OU NON D'UNE CULTURE D'ENTREPRISE

Oui	79%
Non	20%
NSP	1%

Grille de lecture : sur 100 cadres actifs ayant un emploi, 79 déclarent qu'il existe une culture d'entreprise dans leur entreprise Source : APEC

### POSITIONNEMENT PERSONNEL PAR RAPPORT À LA CULTURE D'ENTREPRISE

Vous y adhérez complètement	45%
Vous y adhérez en partie	49%
<b>S/T ADHERE</b>	<b>94%</b>
Vous n'y adhérez pas vraiment	5%
Vous n'y adhérez pas du tout	1%
<b>S/T N'ADHERE PAS</b>	<b>6%</b>

Grille de lecture : sur 100 cadres déclarant qu'il existe une culture d'entreprise dans leur entreprise, 45 y adhèrent complètement Source : APEC

79% des cadres estiment qu'il existe une culture d'entreprise dans la structure dans laquelle ils travaillent. Lorsqu'une telle culture est présente, 6% des cadres déclarent

ne « pas vraiment » ou « pas du tout » y adhérer, alors que 45% y adhèrent « complètement ».

*Les cadres (un peu) plus investis dans leur travail quand ils ressentent l'existence d'une culture d'entreprise*

		De manière générale, diriez-vous que vous vous investissez dans votre travail :				
		Trop	Fortement	Normalement	Peu	Ensemble
Dans votre entreprise, diriez-vous qu'il existe une culture d'entreprise ?	Oui	14%	54%	32%	ε	100%
	Non	18%	42%	38%	2%	100%
	NSP	19%	66%	15%	ε	100%
	<b>Ensemble</b>	<b>15%</b>	<b>51%</b>	<b>33%</b>	<b>1%</b>	<b>100%</b>
Comment vous positionnez-vous par rapport à cette culture d'entreprise ?	Vous y adhérez complètement	14%	55%	31%	ε	100%
	Vous y adhérez en partie	15%	54%	31%	ε	100%
	Vous n'y adhérez pas vraiment	18%	32%	45%	5%	100%
	Vous n'y adhérez pas du tout	22%	33%	45%	ε	100%
	NSP	ε	70%	30%	ε	100%
	<b>Ensemble</b>	<b>14%</b>	<b>54%</b>	<b>32%</b>	<b>ε</b>	<b>100%</b>

ε < 0,5%

Grille de lecture : sur 100 cadres qui adhèrent complètement à la culture de leur entreprise, 55 déclarent s'investir « fortement » dans leur travail Source : Apec

L'existence ressentie d'une culture d'entreprise s'accompagne d'une proportion un peu plus importante de cadres déclarant s'investir « fortement » dans leur travail. Il est toutefois difficile d'établir un lien de causalité net entre les variables de ce résultat.

Les personnes qui adhèrent complètement ou partiellement à la culture d'entreprise se retrouvent également parmi celles qui s'investissent le plus souvent « forte-

ment » dans leur travail. Adhésion à la culture d'entreprise et investissement personnel fort dans le travail sont donc nettement liés. La présence d'une culture d'entreprise est-elle un levier à l'implication ou bien les personnes qui s'investissent beaucoup dans leur travail tendent-elles à créer une culture d'entreprise du fait même de leur engagement ?

## LES DÉTERMINANTS DES PRATIQUES DES CADRES

*Les cadres qui adhèrent à la culture de leur entreprise interrompent davantage leurs congés pour des raisons professionnelles*

		En 2006, vous est-il arrivé d'interrompre vos congés payés pour des raisons professionnelles ?		
		Oui	Non	Ensemble
Dans votre entreprise, diriez-vous qu'il existe une culture d'entreprise ?	Oui	19%	81%	100%
	Non	21%	79%	100%
	NSP	ε	100%	100%
	<b>Ensemble</b>	<b>20%</b>	<b>80%</b>	<b>100%</b>
Comment vous positionnez-vous par rapport à cette culture d'entreprise ?	Vous y adhérez complètement	20%	80%	100%
	Vous y adhérez en partie	20%	80%	100%
	Vous n'y adhérez pas vraiment	13%	87%	100%
	Vous n'y adhérez pas du tout	13%	87%	100%
	NSP	44%	56%	100%
	<b>Ensemble</b>	<b>19%</b>	<b>81%</b>	<b>100%</b>

ε < 0,5%

Source : Apec

Grille de lecture : sur 100 cadres qui adhèrent complètement à la culture de leur entreprise, 20 ont interrompu leurs congés payés pour des raisons professionnelles

L'existence d'une culture d'entreprise n'influe guère sur la pratique d'interruption des congés payés pour des raisons professionnelles. En revanche, les pratiques d'interruption des congés payés sont plus répandues chez les cadres qui adhèrent un tant soit peu à cette culture. Une telle adhésion semble donc traduire (ou induire ?) un lien renforcé à l'entreprise et à ses contingences. On remarquera, à la lueur des résultats analysés dans les « Pratiques des cadres » (fréquence d'interruption accrue

parmi les cadres ayant des enfants), que l'adhésion à la culture d'entreprise renvoie à une approche plus « collective », où les besoins sociaux autres que les relations familiales trouvent leur satisfaction dans la fréquentation des acteurs de la sphère professionnelle (on a vu également que les personnes qui interrompent le plus fréquemment leurs congés payés sont aussi celles qui voient le plus leurs collègues en dehors du travail).

## LES DÉTERMINANTS DES PRATIQUES DES CADRES

La non adhésion à la culture d'entreprise est associée à une absence moins fréquente du domicile pour des motifs professionnels

		Dans le cadre de votre travail, êtes-vous amené à vous absenter de votre domicile pour des raisons professionnelles ?					
		Une à plusieurs fois par semaine	2 à 3 fois par mois	Une fois par mois	Moins d'une fois par mois	Jamais	Ensemble
Dans votre entreprise, diriez-vous qu'il existe une culture d'entreprise ?	Oui	7%	15%	20%	37%	21%	100%
	Non	9%	10%	17%	35%	29%	100%
	NSP	ε	19%	19%	36%	26%	100%
	<b>Ensemble</b>	<b>8%</b>	<b>14%</b>	<b>19%</b>	<b>36%</b>	<b>23%</b>	<b>100%</b>
Comment vous positionnez-vous par rapport à cette culture d'entreprise ?	Vous y adhérez complètement	7%	15%	22%	35%	21%	100%
	Vous y adhérez en partie	7%	16%	17%	38%	22%	100%
	Vous n'y adhérez pas vraiment	11%	11%	26%	30%	22%	100%
	Vous n'y adhérez pas du tout	ε	6%	13%	53%	28%	100%
	NSP	ε	ε	30%	44%	26%	100%
	<b>Ensemble</b>	<b>7%</b>	<b>15%</b>	<b>20%</b>	<b>37%</b>	<b>21%</b>	<b>100%</b>

ε < 0,5%

Source : Apec

Grille de lecture : sur 100 cadres qui adhèrent complètement à la culture de leur entreprise, 21 ne s'absentent jamais de leur domicile pour des raisons professionnelles

Les cadres qui ne s'absentent « jamais » de leur domicile pour des raisons professionnelles sont un peu plus fréquemment des personnes qui « n'adhèrent pas du tout » à la culture de leur entreprise. **L'absence de partage des valeurs de l'entreprise se traduit là encore par une moindre propension à sacrifier son temps privé.** Sont-ce des personnes dont les valeurs personnelles se situent en antagonisme avec celles de leur entreprise, ce qui peut induire une attitude de retrait voire de contestation par le non volontarisme ? Sont-ce des personnes qui privilégient des moteurs d'action de type individualiste et qui, par là même, ne se sentent nullement engagées vers des considérations d'entreprise (donc collectives) ?

On a vu dans l'analyse des « Pratiques des cadres » que les cadres qui ne s'absentent jamais de leur domicile pour

des motifs professionnels situaient fréquemment leur action dans une perspective « morale », fondée sur l'observation stricte de principes, qui s'exprime peut-être plus à travers la fierté individualiste du travail « bien fait » et de l'utilité de ce travail que dans la participation à des enjeux de progression en entreprise, de reconnaissance, d'épanouissement par le travail.

Au demeurant, les cadres qui ne s'absentent « jamais » de leur entreprise sont aussi ceux qui déclarent plus souvent qu'il n'y a pas de culture d'entreprise dans l'organisation dans laquelle ils travaillent. L'absence de pression sociale induite par cette absence de culture commune expliquerait-elle ce clivage, assumé plus aisément, entre vie privée et vie professionnelle ?

## LES DÉTERMINANTS DES PRATIQUES DES CADRES

*Les cadres qui n'interrompent jamais leur temps de travail pour des raisons privées sont -paradoxalement ?- ceux qui n'adhèrent pas à la culture de leur entreprise*

		En 2006, vous est-il arrivé d'interrompre votre travail pour des raisons privées (hors maladie) ?				
		Souvent	De temps en temps	Rarement	Jamais	Ensemble
Dans votre entreprise, diriez-vous qu'il existe une culture d'entreprise ?	Oui	ε	7%	24%	69%	100%
	Non	ε	8%	25%	67%	100%
	NSP	ε	ε	8%	92%	100%
	<b>Ensemble</b>	ε	<b>7%</b>	<b>24%</b>	<b>69%</b>	<b>100%</b>
Comment vous positionnez-vous par rapport à cette culture d'entreprise ?	Vous y adhérez complètement	ε	7%	22%	71%	100%
	Vous y adhérez en partie	1%	7%	25%	67%	100%
	Vous n'y adhérez pas vraiment	1%	6%	32%	61%	100%
	Vous n'y adhérez pas du tout	ε	ε	23%	77%	100%
	NSP	ε	ε	ε	100%	100%
	<b>Ensemble</b>	ε	<b>7%</b>	<b>24%</b>	<b>69%</b>	<b>100%</b>

ε < 0,5%

Source : Apec

Grille de lecture : sur 100 cadres qui adhèrent complètement à la culture de leur entreprise, 71 n'ont jamais interrompu leur travail pour des raisons privées

La pratique d'interruption du temps professionnel pour des motifs privés n'apparaît guère associée à la présence d'une culture d'entreprise.

Par contre, quand une culture d'entreprise est identifiée, les cadres qui n'adhèrent « pas du tout » à cette culture (qui se disent d'ailleurs plutôt moins investis dans leur travail que ceux qui y adhèrent) sont ceux qui déclarent le plus fréquemment ne « jamais » interrompre leur temps de travail.

Ce résultat converge avec le constat issu de l'analyse des « Pratiques des cadres » qui montrait que les cadres qui investissent le plus leur travail sont aussi ceux qui interrompent le plus leur temps de travail pour des motifs privés. *A priori* illogique, ce lien montre bien que cette interruption est vécue comme « normale » voire comme le témoignage d'un équilibre harmonieux entre travail et domaine privé. Tout se passe comme si se distinguaient les cadres qui ont dépassé le clivage traditionnel entre ces deux sphères, et qui ne culpabilisent donc pas à l'idée d'interrompre leur sphère de travail -considérant que cette « navette » est compatible avec une implication forte et socialement reconnue dans le travail-, et les autres, ceux qui fonctionnent selon les principes classiques de partage des temps et voient dans la présence au travail un gage de reconnaissance de leur engagement.

### ***L'emport de travail à domicile est proportionnel à l'adhésion à la culture d'entreprise***

Les cadres qui n'emportent jamais de travail à leur domicile sont plus fréquemment des cadres qui n'adhèrent « pas vraiment » ou « pas du tout » à la culture d'entreprise.

L'intégration aux valeurs de son entreprise entraîne donc (ou est causée par) un engagement plus élevé dans le travail, qui se traduit par un débord plus fréquent sur la sphère privée.

---

## LES DÉTERMINANTS DES PRATIQUES DES CADRES

---

### ***Un lien entre adhésion à la culture d'entreprise et nombre d'enfants***

Les caractéristiques personnelles et le degré d'adhésion à la culture d'entreprise sont faiblement associés. Il apparaît seulement, à la marge, que la complète adhésion aux valeurs de l'entreprise se rencontre un peu plus souvent chez les cadres ayant des enfants -notamment de plus de 18 ans, et que ce lien s'intensifie avec le nombre d'enfants.

Cela tendrait à montrer une corrélation entre « intégration sociale » (dont le fait d'avoir des enfants est en principe un indice) et intégration aux valeurs de l'entreprise. L'effet d'âge est par ailleurs vraisemblablement influent : ces cadres ayant des enfants de plus de 18 ans sont de toute évidence plus âgés que la moyenne, et l'on sait que les processus d'adhésion normative (en tout cas leur valorisation) s'élèvent avec l'âge.

*L'adhésion à une culture d'entreprise semble accroître -ou faciliter- les incursions de la sphère professionnelle dans la sphère privée (interruption des congés ou départs du domicile).*

*Cette adhésion tendrait ainsi -mais cela reste à démontrer, car le profil des cadres « adhérents » peut avoir ses spécificités- à l'assouplissement des clivages repérés et des principes d'inaliénabilité des temps dédiés. Ainsi, les personnes qui n'adhèrent que modérément à la culture de leur entreprise sont aussi, apparemment, les plus réticentes à interrompre leur temps de travail pour des considérations privées.*

*L'adhésion à la culture d'entreprise semble donc être un facteur assez déterminant de la place que le cadre accorde à la sphère professionnelle.*



---

## SPHÈRE PROFESSIONNELLE ET SPHÈRE PRIVÉE :

---

### LE RESSENTI DES CADRES

---

## LE TEMPS PROFESSIONNEL ET SES INTRUSIONS DANS LA SPHÈRE PRIVÉE

*L'existence d'une cellule familiale, et plus particulièrement le fait d'avoir des enfants, va avec le sentiment d'une charge de travail plus lourde et un ressenti d'urgence dans le travail plus important*

Parmi les cadres interrogés, 83% vivent en couple. A la question « Combien d'enfants avez-vous ? » : 25% déclarent ne pas en avoir, 18% avoir 1 enfant, 37% avoir 2 enfants et 20% 3 enfants ou plus.

73% ont des enfants de moins de 18 ans et 41% des enfants de 18 ans et plus.

70% des cadres ayant des enfants de 18 ans et plus subviennent financièrement aux besoins de leurs enfants majeurs.

Les cadres ayant des enfants déclarent plus souvent une « charge excessive de travail » et travailler plus « souvent » dans l'urgence. A somme égale de travail, celui-ci est-il perçu comme plus lourd du fait de l'activité conjointe d'éducation des enfants (aide aux devoirs, transport pour les activités extra-scolaires...) ?

Ou bien les salariés ayant des enfants -qui sont statistiquement plus âgés que les collègues n'en ayant pas- ont-ils davantage de responsabilités professionnelles et *in fine* une charge de travail plus lourde ou plus intense, nécessitant de travailler dans l'urgence ?

L'existence d'une cellule familiale exige une implication plus importante (en temps de présence notamment) dans la sphère privée qui peut facilement déborder sur la sphère professionnelle (« charge mentale », intrusions... induites par les préoccupations liées aux enfants : maladie enfant, appel nourrice...). Le fait d'avoir des enfants nécessite également une organisation, un respect des plannings, une gestion rigoureuse des temps privé et professionnel.

En matière de ressenti d'urgence, les cadres vivant en couple et/ou ayant des enfants, de moins de 18 ans ou majeurs à la charge de leurs parents (ces variables étant indépendantes les unes par rapport aux autres) estiment (un peu) plus fréquemment travailler « souvent » dans l'urgence.

Est-ce la charge de travail domestique qui interfère sur la perception de la charge de travail et le ressenti de l'urgence dans le travail professionnel (en empêchant et/ou en ralentissant la réalisation du travail, en provoquant et/ou en instaurant un stress engendré par la non atteinte des résultats...) ou la charge objective (concrète) de travail qui s'avère plus lourde ou intense du fait des responsabilités occupées ?

*Sentiment d'empiètement de la vie professionnelle sur la vie privée : quelques angles d'approche*

Le fait d'avoir des enfants influe sur le sentiment d'empiètement.

Les cadres vivant seuls et n'ayant pas d'enfant ou un seul ont plus fréquemment le sentiment que leur vie professionnelle n'empiète « pas du tout » sur leur vie privée.

Parmi les cadres qui ont des enfants, ce sont ceux dont les enfants majeurs ne sont pas à leur charge financière qui pensent que leur vie professionnelle n'empiète « pas du tout » sur leur vie privée.

Le sentiment d'empiètement est lié à la situation familiale. Il est renforcé quand l'investissement dans la sphère privée augmente en raison des contraintes familiales (par exemple, quand on a de jeunes enfants). D'ailleurs, le sentiment d'empiètement est encore plus important chez les cadres qui ont au moins 3 enfants.

## SPHÈRE PROFESSIONNELLE ET SPHÈRE PRIVÉE : LE RESENTI DES CADRES

Le sentiment d'empiètement est lié à l'application ou non d'un accord RTT ; la perception est toutefois différente selon le type d'accord mis en place.

95% des cadres interrogés sont concernés par un accord RTT : 59% par un accord général de l'entreprise et 36% par un accord spécifique aux cadres.

		Avez-vous le sentiment que votre vie professionnelle empiète sur votre vie privée ?				
		Oui, tout à fait	Oui, plutôt	Non, Plutôt pas	Non, pas du tout	Ensemble
Les cadres sont-ils concernés par l'accord RTT ?	Oui, par l'accord général de l'entreprise	18%	35%	33%	14%	100%
	Oui, par un accord spécifique aux cadres	17%	41%	33%	9%	100%
	Non	23%	38%	27%	12%	100%
	<b>Ensemble</b>	<b>18%</b>	<b>37%</b>	<b>33%</b>	<b>12%</b>	<b>100%</b>

Grille de lecture : sur 100 cadres concernés par un accord RTT spécifique aux cadres, 9 n'ont pas du tout le sentiment que leur vie professionnelle empiète sur leur vie privée

Source : Apec

Il existe un lien certain entre le fait de bénéficier d'un accord RTT d'une part et la nature de l'accord d'autre part, et le sentiment d'empiètement de la vie professionnelle sur la vie privée.

Les cadres qui ne sont pas concernés par un accord RTT ont, pour 23% d'entre eux, « tout à fait » le sentiment que leur vie professionnelle empiète sur leur vie privée alors qu'ils ne sont que 17-18% à le penser parmi ceux qui bénéficient d'un tel accord.

Travailler dans une entreprise dans laquelle a été mis en place un accord RTT semble diminuer le sentiment d'empiètement de la vie professionnelle sur la vie privée. En effet, l'application d'un accord RTT s'accompagne d'un cadre officiel, défini et instaure une durée (hebdomadaire) de travail, des jours de congés supplémentaires. Cela participe au sentiment d'un temps professionnel diminué au profit du temps privé, et donne l'impression d'un moindre empiètement de la vie professionnelle sur vie privée.

Il y a des différences d'appréciation selon le type d'accord. Les cadres qui bénéficient d'un accord spécifique aux cadres ont le sentiment d'un plus grand empiètement de leur vie professionnelle sur la vie privée que ceux qui bénéficient d'un accord général.

En effet, certains accords spécifiques aux cadres définissent un temps de travail annuel mais pas quotidien. Et, tous les accords de RTT n'accordent pas de jours de congés supplémentaires aux cadres. Les cadres supérieurs peuvent en être exclus.

De ce fait, les dispositions des accords RTT spécifiques aux cadres ne sont pas toujours perçues par ces derniers comme avantageuses.

Pour les cadres bénéficiant d'un accord général, la mise en place d'un accord RTT (à travers ses différentes modalités) donne l'impression d'une meilleure séparation vie professionnelle vie privée.

## SPHÈRE PROFESSIONNELLE ET SPHÈRE PRIVÉE : LE RESSENTI DES CADRES

Parmi les services mis à disposition par l'entreprise, seuls les services de garde d'enfants semblent diminuer le sentiment d'empiètement.

Très peu d'entreprises proposent des services à leurs salariés. Les services les moins développés par les entreprises

sont les services de garde d'enfants et ceux de détente et de soin ; services qui nécessitent la construction d'infrastructures ou la mise en place d'une organisation spécifique.

### VOTRE ENTREPRISE MET-ELLE À VOTRE DISPOSITION DES...

	Oui	Non	NSP
Services pour garder les enfants	2%	98%	ε
Services sportifs dans les locaux de l'entreprise (salle de sport, piscine...)	10%	90%	ε
Services de détente et de soin (coiffeur, masseur...)	2%	98%	ε
Services financiers (prêt, CESU...)	27%	71%	2%
Services sociaux (psychologue, assistante sociale...)	19%	80%	1%

ε < 0,5%

Source : Apec

Grille de lecture : sur 100 cadres actifs ayant un emploi, 2 disposent d'un service de garde d'enfants dans leur entreprise

NB : Les cadres sont interrogés sur l'existence ou non de ces dispositifs dans leur entreprise.

La question posée n'est pas celle de l'utilisation ou non de ces dispositifs par les cadres.

Seule la garde d'enfants semble avoir un lien avec le sentiment d'empiètement ressenti du professionnel sur le privé : les cadres qui travaillent dans une entreprise proposant ce service sont 56% à ne pas éprouver un tel sentiment alors que ceux dont l'entreprise ne le propose pas sont 44% à ne pas se plaindre d'un tel empiètement.

Cette observation va dans le sens d'un précédent constat : le sentiment d'empiètement de la vie profession-

nelle sur la vie privée est plus fréquent chez les cadres ayant des enfants. Il est d'autant plus important que le nombre d'enfants est élevé. 55% des cadres interrogés ayant un enfant ont le sentiment d'un empiètement de la vie professionnelle sur la vie privée contre 59% de ceux ayant 3 enfants et plus.

Une entreprise proposant un service de garde d'enfants participe donc à diminuer le sentiment d'empiètement des cadres concernés.

### ■ LE NIVEAU DE SATISFACTION DES CADRES CONCERNANT L'ÉQUILIBRE RÉALISÉ ENTRE VIE PROFESSIONNELLE ET VIE PRIVÉE

Parmi les cadres interrogés sur leur équilibre vie professionnelle et vie privée, 10% sont « très satisfaits », 68%

« plutôt satisfaits », 19% « plutôt pas satisfaits » et 3% « pas du tout satisfaits ».

*La satisfaction quant à l'équilibre vie professionnelle/vie privée n'est pas liée ou déterminée par les caractéristiques personnelles*

Seule chose à la marge : les cadres « très satisfaits » sont ceux qui vivent seuls, et qui n'ont pas d'enfant (ou un au maximum).

Ceux qui ont des enfants majeurs sont plus souvent satisfaits que ceux qui ont des enfants mineurs. Faut-il pour autant y voir un effet d'âge, les cadres plus âgés tendant vers une meilleure satisfaction ?

*La satisfaction ressentie à l'égard du poste occupé influe sur celle de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée*

**POUR CHACUN DES ASPECTS SUIVANTS DE VOTRE VIE PROFESSIONNELLE, VOUS ME DIREZ SI, POUR VOUS, LA SITUATION EST, ACTUELLEMENT, DANS VOTRE ENTREPRISE,...**

Votre rémunération	Très satisfaisante	8%
	Plutôt satisfaisante	64%
	Plutôt pas satisfaisante	24%
	Pas du tout satisfaisante	4%
	<b>Ensemble</b>	<b>100%</b>
Vos perspectives de carrière dans cette entreprise	Très satisfaisante	9%
	Plutôt satisfaisante	50%
	Plutôt pas satisfaisante	29%
	Pas du tout satisfaisante	10%
	NSP	2%
<b>Ensemble</b>	<b>100%</b>	
Le climat général de l'entreprise	Très satisfaisante	16%
	Plutôt satisfaisante	56%
	Plutôt pas satisfaisante	23%
	Pas du tout satisfaisante	5%
	<b>Ensemble</b>	<b>100%</b>

Grille de lecture : sur 100 cadres actifs ayant un emploi, 8 sont « très satisfaits » de leur rémunération

Source : Apec

La satisfaction quant à l'équilibre réalisé entre vie professionnelle et vie privée est fortement associée à la satisfaction ressentie à l'endroit des attributs du poste et de l'environnement professionnel plus global.

Les cadres satisfaits du climat général de l'entreprise, des perspectives de carrière dans l'entreprise et de la rémunération sont également ceux qui sont les plus satisfaits de l'équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée et inversement.

A la marge, ce sont les perspectives de carrière qui jouent le plus sur ce niveau de satisfaction.

***Plus que les motifs, c'est le degré d'investissement dans le travail qui est associé à la satisfaction de l'équilibre vie professionnelle/vie privée***

15% des cadres interrogés déclarent s'investir « trop » dans leur travail, 51% « fortement », 33% « normalement » et 1% « peu ».

Les personnes qui déclarent s'investir « trop » dans leur travail se disent beaucoup moins fréquemment satisfaites de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée que les autres (du simple au double). A l'inverse, ce sont les salariés qui s'investissent « fortement » ou « normalement » dans leur travail qui sont les plus fréquemment satisfaits.

La faible satisfaction liée au ressenti d'un investissement trop fort peut renvoyer aussi bien à une réalité objective de surinvestissement (qui pourrait même être contraint ou se traduire par des heures supplémentaires, soit du temps privé en moins – Cf. p. 17 à 19) qu'à un ressenti subjectif corrélé au rapport au travail comme au rapport au temps.

Les raisons d'investissement dans le travail n'apparaissent guère déterminantes dans la satisfaction déclarée concernant l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Seule ressort la part des insatisfaits (« tout à fait » ou « plutôt ») concernant cet équilibre qui est plus faible parmi ceux qui investissent la dimension « intérêt du travail », et plus forte parmi ceux qui mettent en avant la « conservation du poste », la « réponse aux attentes de

la hiérarchie », la « conformation aux habitudes du service ou département » mais aussi la « recherche de responsabilités ».

***L'application d'un accord RTT n'est pas déterminante dans la satisfaction quant à l'équilibre vie professionnelle/vie privée***

Pour rappel, 95% des cadres interrogés sont concernés par un accord RTT, dont 59% par un accord général de l'entreprise et 36% par un accord spécifique aux cadres.

Plus que le fait de bénéficier ou non d'un accord RTT, c'est le type d'accord dont les cadres bénéficient qui semble avoir un impact sur le niveau de satisfaction quant à l'équilibre vie privée/vie professionnelle.

En effet, ceux qui bénéficient d'un accord spécifique aux cadres ont un niveau de satisfaction légèrement moindre que les autres (accord général ou pas d'accord). Ces derniers faisaient état également d'un plus grand sentiment d'empiètement de la vie professionnelle sur la vie privée.

Ils sont aussi les plus amenés à travailler pendant leurs congés payés (cf. p. 19-20). Ceci peut expliquer qu'ils sont majoritairement « plutôt satisfaits » (72%) que « très satisfaits » (6%) de leur équilibre entre vie privée et vie professionnelle.

***Les services mis à disposition par l'entreprise ne contribuent pas à une plus grande satisfaction quant à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée***

De manière générale, les services mis à disposition par les entreprises ne sont guère associés à une meilleure satisfaction des cadres quant à l'équilibre entre leurs vies professionnelle et privée ; quoique plus particulièrement, la garde d'enfants et dans une moindre mesure les services financiers et les services sociaux aient un léger impact en augmentant la part des « très satisfaits ».

De même, le recours à un service à domicile (femme de ménage, nourrice, baby-sitter) n'a pas d'impact sur ce niveau de satisfaction.



# DEUX EXERCICES PARTICULIERS DU TEMPS ET DE L'ESPACE DE TRAVAIL : LE TEMPS PARTIEL ET LE TÉLÉTRAVAIL

## LE TEMPS PARTIEL

*Attention : seuls 4% des cadres travaillent à temps partiel.*

***Le travail à temps partiel est plus utilisé par les cadres en couple et/ou ayant des enfants***

Le travail à temps partiel est légèrement plus répandu chez les cadres en couple et/ou ayant des enfants. Et, parmi les cadres à temps partiel, les cadres en couple et/ou avec des enfants sont beaucoup plus représentés que les cadres travaillant à temps plein.

Cela confirmerait-il l'idée selon laquelle le temps partiel serait un outil d'équilibre entre les sphères professionnelle et privée, et à l'intérieur de cette dernière, plutôt utilisée au profit de la vie familiale ?

***Les raisons d'investissement dans le travail des cadres travaillant à temps partiel ou à temps plein diffèrent, mais sont-elles pour autant propres à chaque modalité ?***

Parmi les cadres interrogés sur leur investissement dans le travail, 15% déclarent s'investir « trop », 51% « fortement », 33% « normalement » et 1% « peu ».

Les cadres à temps partiel sont en proportion plus nombreux à déclarer « peu » s'investir dans leur travail.

La majorité des cadres à temps partiel déclarent s'investir « normalement » (45%) dans leur travail alors que la majorité des cadres à temps plein s'investissent « fortement » (51%).

Parmi les raisons d'investissement citées par la plus grande majorité des cadres travaillant à temps plein et à temps partiel, on retrouve : « fournir un travail de qualité », « l'intérêt de votre travail », « répondre aux attentes de votre hiérarchie » et « avoir le sentiment de faire un travail utile ».

Quelques différences transparaissent néanmoins. Les raisons d'investissement des cadres travaillant à temps plein ont trait ou sont en relation avec l'entreprise et le besoin d'adhésion, d'intégration à l'entreprise (raisons concrètes, proches du terrain, sur du court terme).

Pour les cadres travaillant à temps partiel sont plutôt cités : « conserver son poste », « fournir un travail de qualité » et « répondre aux attentes de la hiérarchie ». En revanche, « se conformer aux habitudes du service ou du département », « satisfaire un besoin de réalisa-

tion de soi » et « avoir une augmentation de salaire » sont peu cités.

Existe-t-il pour autant un lien de causalité entre les raisons d'investissement et la modalité temps plein ou temps partiel ?

***Les cadres à temps partiel connaissent moins d'interruptions des temps professionnel et privé que les cadres à temps plein***

Parmi les cadres interrogés, 31% déclarent avoir interrompu leur travail pour des raisons privées (« de temps en temps » pour 7% et « rarement » pour 24%) contre 69% « jamais ».

Qu'ils travaillent à temps plein ou à temps partiel, la majorité des cadres interrogés n'ont jamais interrompu leur travail pour des raisons privées.

A noter que ceux qui ont été amenés à interrompre « souvent » leur travail pour des raisons privées travaillent tous à temps plein. Moins disponibles physiquement pour la sphère privée, la potentialité d'interrompre leur travail pour des raisons privées est plus élevée.

77% des cadres déclarent s'être absents de leur domicile pour des raisons professionnelles (8% « une à plusieurs fois par semaine », 14% « 2 à 3 fois par semaine », 19% « une fois par mois » et 36% « moins d'une fois par mois »).

La part des cadres qui ne s'absentent « jamais » de leur domicile pour des motifs professionnels est plus importante chez les salariés à temps partiel (42% contre 23% des cadres à temps plein). Est-ce parce que le contenu même de leur poste, de leurs missions les conduit moins fréquemment à cette occurrence ou parce qu'ils sont plus « résistants » à ce type d'interruption ?

Les cadres à temps partiel connaissent moins d'interférences entre les sphères privée et professionnelle que les cadres à temps plein. Ils investissent de manière plus continue leur temps professionnel, réduit, et n'empruntent pas de leur temps privé, élargi, pour compenser.

## DEUX EXERCICES PARTICULIERS DU TEMPS ET DE L'ESPACE DE TRAVAIL : LE TEMPS PARTIEL ET LE TÉLÉTRAVAIL

**Moins souvent bénéficiaires d'un accord RTT spécifique aux cadres, les cadres à temps partiel sont plus nombreux à estimer ne pas avoir fait d'heures supplémentaires**

95% des cadres interrogés sont concernés par un accord RTT ; pour 59%, il s'agit d'un accord général à l'entreprise et pour 36% d'un accord spécifique aux cadres.

Si la majorité des cadres à temps plein et à temps partiel bénéficient d'un accord général de l'entreprise, les cadres travaillant à temps partiel sont moins souvent bénéficiaires d'un accord spécifique aux cadres.

84% des cadres interrogés estiment avoir fait des heures supplémentaires en 2006.

Les cadres qui estiment ne pas avoir fait d'heures supplémentaires en 2006 sont un peu plus représentés parmi les cadres à temps partiel (23% contre 16% des cadres à temps plein).

Quand on travaille à temps partiel, la perception des heures de travail et des limites normatives du temps de travail sont différentes. Ainsi les dépassements de temps peuvent être moins souvent perçus comme des heures supplémentaires en tant que telles (sentiment de culpabilité par rapport au « standard » du temps plein ?).

**Les cadres à temps partiel travaillent moins souvent dans des entreprises qui proposent des services**

Les cadres à temps partiel travaillent plus souvent que les cadres à temps plein dans des entreprises qui ne proposent pas de services à leurs salariés (garde d'enfants, services sportifs, de détente, financiers, sociaux). Cela est d'autant plus flagrant pour les services de garde d'enfants. Dans cette perspective, le recours au temps partiel est-il une solution palliative ?

**Le fait de travailler à temps partiel n'implique pas automatiquement la pratique d'activités extra-professionnelles**

Il n'y a pas de lien notable entre le fait de travailler à temps partiel et l'exercice d'activités culturelles, sportives ou associatives. En revanche, les cadres qui s'adonnent « souvent » à une activité politique sont surreprésentés parmi les cadres à temps partiel.

Existerait-il une spécificité des cadres exerçant des activités politiques et qui travailleraient à temps partiel ? Faut-il considérer que les personnes qui travaillent à temps partiel répondent à leur besoin de reconnaissance sociale au travers d'activités politiques ou associatives ? Constituent-elles des palliatifs à la vie professionnelle ?

**Le travail à temps partiel participe-t-il à l'équilibre vie professionnelle/vie privée ?**

		Concernant votre situation actuelle, vous travaillez...	
		À temps plein	À temps partiel
Diriez-vous que vous êtes satisfait de l'équilibre entre votre vie professionnelle et votre vie privée ?	Très satisfait	9%	21%
	Plutôt satisfait	69%	69%
	Plutôt pas satisfait	19%	8%
	Pas du tout satisfait	3%	2%
	<b>Ensemble</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Grille de lecture : sur 100 cadres travaillant à temps partiel, 21 sont « très satisfaits » de l'équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée

Source : Apec

78% des cadres interrogés sont satisfaits de leur équilibre vie professionnelle/vie privée (10% « très satisfaits » et 68% « plutôt satisfaits ») contre 22% pas satisfaits (19% « plutôt pas satisfaits » et 3% « pas du tout satisfaits »).

Les cadres « très satisfaits » sont surreprésentés parmi les cadres à temps partiel (21% contre 9% des cadres à temps plein).

Le fait de travailler à temps plein ou à temps partiel a donc un impact sur le niveau de satisfaction quant à cet équilibre.

Le travail à temps partiel, quand il est choisi, ne traduit-il pas la volonté ou la recherche d'un meilleur équilibre vie professionnelle/vie privée ? C'est alors un outil d'équilibre. Les quelques cadres à temps partiel non satisfaits de cet équilibre ont-ils été contraints à ce temps partiel, qui serait alors perçu comme source de déséquilibre ?

## ■ LE TÉLÉTRAVAIL

*Attention : 78 personnes répondantes (soit 3% des cadres interrogés) ont passé un accord ou un contrat avec leur entreprise pour pratiquer le télétravail, que ce soit à temps partiel (42 cadres) ou à temps plein (36 cadres).*

**Un clivage net se dessine entre télétravailleurs à temps complet, pour lesquels il apparaît des spécificités marquées au regard de la thématique abordée, et les télétravailleurs à temps partiel dont les réponses tranchent peu avec celles des cadres travaillant sur site.**

***Les télétravailleurs déclarent plus souvent un investissement excessif dans leur travail***

Les cadres ayant passé un accord avec leur entreprise pour télétravailler -*a fortiori* quand il s'agit de télétravail à temps partiel-, déclarent un peu plus fréquemment être « trop » investis dans leur travail que les autres. Mais ce résultat renvoie-t-il à des éléments objectifs ou subjectifs d'appréciation ? Souhaite-t-on télétravailler parce l'on a un ressenti de travail très (trop) important, ou plutôt un ressenti de « présence en entreprise » trop fort ? Au contraire, est-ce la pratique du télétravail, en particulier à temps partiel, qui donne l'impression d'en faire trop, d'en faire plus ?

***Peu de points communs entre télétravailleurs à temps plein et à temps partiel***

Télétravailler à temps plein ou à temps partiel ne renvoie pas manifestement aux mêmes motifs d'engagement dans le travail. Il est difficile de réunir ces deux catégories de télétravailleurs dans un groupe homogène qui, dans son ensemble, se distinguerait des non télétravailleurs.

La « satisfaction d'un besoin de réalisation de soi » est la seule motivation commune à ces deux populations de télétravailleurs. C'est aussi le cas, dans une moindre mesure, de leur faible valorisation du motif « faire un travail utile ».

En réalité, ce sont surtout les télétravailleurs à temps plein qui présentent des caractéristiques particulières. Ces derniers, outre leur valorisation encore amplifiée du « besoin de réalisation de soi », se singularisent par leur survalorisation des motifs d'investissement que sont « répondre aux attentes de sa hiérarchie », « conserver

son poste », « se conformer aux habitudes du service » et « une bonne ambiance de travail » (motif d'investissement pour lequel leur décision de télétravailler pourrait traduire une certaine déception).

A l'inverse, ces télétravailleurs à temps plein valorisent plutôt moins que la moyenne les motivations que sont le fait d'« avoir des responsabilités » et de « fournir un travail de qualité ».

Il est difficile de dresser le portrait d'un groupe qui présente des motivations dont la cohérence n'apparaît pas évidente. A la recherche de réalisation de soi (que le télétravailleur croit certainement trouver dans sa prise de distance physique avec le travail, ou tout au moins avec le donneur d'ordre), s'associe manifestement chez eux une certaine insécurité mâtinée de déception. On peut émettre l'hypothèse d'une prédominance de valeurs « individualistes » chez ce type de cadres, la conformation aux habitudes du service n'étant qu'une tentative de réduction de l'angoisse personnelle.

Le sentiment d'insécurité (qu'indiquent la valorisation de la conservation du poste, de la réponse aux attentes de la hiérarchie, de la recherche de conformité aux habitudes du service) est-il propre aux cadres qui ont passé un accord avec leur entreprise pour télétravailler ou est-il induit par la pratique même du télétravail ?

Sur un certain nombre de points, les motivations du télétravailleur à temps partiel s'inscrivent en creux par rapport à celles du télétravailleur à temps plein. Le télétravailleur à temps partiel, qui se différencie moins nettement du cadre non télétravailleur, se caractérise toutefois -outre la recherche de réalisation de soi- par sa survalorisation des motifs d'investissement que sont l'« intérêt du travail » et le fait de « fournir un travail de qualité ».

A l'inverse, il priorise moins que la moyenne le fait de « se conformer aux habitudes de son service », la reconnaissance et la qualité de l'ambiance de travail. Il semble que les motivations du télétravailleur à temps partiel sont moins « défensives » que celles de son homologue à temps plein. Peut-être parce que ce mode de travail est plus souvent choisi quand il est partiel, et plus fréquemment contraint lorsqu'il est à temps plein ? L'hypothèse demeure à vérifier.

---

## DEUX EXERCICES PARTICULIERS DU TEMPS ET DE L'ESPACE DE TRAVAIL : LE TEMPS PARTIEL ET LE TÉLÉTRAVAIL

---

***L'adhésion complète à la culture de l'entreprise est plus rare chez les télétravailleurs à temps complet que chez les autres cadres***

L'étude du lien entre télétravail et position au regard de la culture d'entreprise ne montre guère de spécificité probante. La complète adhésion à cette culture est sous-représentée parmi les télétravailleurs à temps complet qui sont, en revanche, plus fréquemment que tout autre dans une position d'adhésion partielle. L'absence d'identification à cette culture semble en revanche un peu plus forte chez les télétravailleurs à temps partiel.

***Les télétravailleurs travaillent plus que les autres pour améliorer leur niveau de vie***

Les télétravailleurs sont proportionnellement plus nombreux que les non télétravailleurs à se déclarer « tout à fait d'accord » avec l'idée qu'ils travaillent prioritairement pour améliorer leur niveau de vie.

***Les télétravailleurs à temps complet déclarent plus que les autres fréquenter leurs collègues en dehors du travail***

Ce constat est étonnant. Mais quelle est leur notion du temps et de l'espace de travail ?

Est-ce à dire qu'ils s'étaient constitués un réseau solide d'amitiés de travail avant de télétravailler ? Ou encore que leur organisation du temps le leur permet davantage ?

Ce résultat tend en tout cas à confirmer que la bonne ambiance de travail est pour eux un motif d'investissement important. Est-ce l'entreprise qui encourage ce type de contacts pour maintenir une cohésion d'équipe ?

Il serait intéressant de voir à quelle fréquence et selon quelles modalités les nécessaires contacts physiques avec l'entreprise (entretien individuel, débriefing, réunions...) s'opèrent et permettent la perpétuation du lien relationnel avec ladite entreprise.

***Les télétravailleurs à temps complet déclarent plus que les autres cadres que leur entreprise est soucieuse des questions d'équilibre entre temps privé et professionnel***

Les télétravailleurs à temps complet sont plus souvent « tout à fait d'accord » pour dire que leur entreprise est attentive à l'équilibre entre vies privée et professionnelle de ses cadres. Ce résultat n'est-il pas influencé par la signification supposée de leur propre situation, de manière ontologique (sur le mode : le télétravail signifie équilibre entre vie professionnelle et vie privée, une entre-

prise qui le permet ouvre dans ce sens, je télétravaille, donc mon entreprise ouvre dans ce sens) ?

***Les télétravailleurs interrompent moins fréquemment que les autres cadres leur travail pour des motifs privés***

Les télétravailleurs déclarent plus fréquemment que les autres cadres ne « jamais » interrompre leur travail pour des raisons privées. Ceci peut signifier que les télétravailleurs reproduisent fidèlement à leur domicile les clivages entre temps privé et temps professionnel qui marquent la vie des cadres *in situ*. Vont-ils jusqu'à physiquement délimiter les deux sphères avec, par exemple, l'installation d'un espace dédié à leur activité professionnelle ?

A moins que la distinction entre ces temps tende à s'estomper au point qu'il n'y ait pas réellement, dans l'entendement des télétravailleurs, d'interruption perçue comme telle.

***Les entreprises des télétravailleurs offrent davantage de services à leurs salariés***

Manifestement les télétravailleurs à temps complet exercent dans des entreprises qui offrent plus de services à destination de leurs salariés que la moyenne.

Les télétravailleurs à temps plein travaillent ainsi plus fréquemment dans des entreprises qui disposent de services sportifs, de services de détente et de soin, de services financiers (prêts, CESU...). En revanche, ces cadres travaillent moins fréquemment dans des entreprises équipées de services sociaux (psychologue, assistante sociale...).

Le lien entre l'offre de services envers les cadres et la possibilité de télétravailler démontrerait l'existence au sein des entreprises concernées d'une politique RH bien établie, d'une meilleure articulation des temps privé et professionnel. De quels types d'entreprises s'agit-il ? Quels enjeux cela recouvre-t-il ? Quels bénéfices en tirent ces entreprises ?

A noter que les télétravailleurs à temps partiel tiennent leur emploi dans des entreprises qui ne proposent pas davantage de services que la moyenne.

***Les télétravailleurs à temps complet recourent moins que les autres aux services à domicile***

Le recours aux services à domicile est un peu moins fréquent chez les télétravailleurs à temps complet que chez ceux qui télétravaillent à temps partiel, qui se situent eux-mêmes dans la moyenne des cadres. On comprend

## DEUX EXERCICES PARTICULIERS DU TEMPS ET DE L'ESPACE DE TRAVAIL : LE TEMPS PARTIEL ET LE TÉLÉTRAVAIL

aisément que l'intérêt d'une nourrice, d'une baby-sitter ou d'une femme de ménage est moindre lorsque le lieu de travail se confond avec le domicile.

### **Le sentiment d'empiètement de la vie professionnelle sur la vie privée moins ressenti par les télétravailleurs à temps partiel**

Le sentiment d'empiètement de la vie professionnelle sur la vie privée n'est pas nettement différencié selon que le cadre télétravaille (à temps plein ou à temps partiel) ou non.

A la marge, néanmoins, les télétravailleurs à temps partiel répondent nettement plus fréquemment que les autres (télétravailleurs à temps complet comme cadres

*in situ*) qu'ils n'éprouvent « pas du tout » un tel sentiment d'empiètement.

Le télétravail à temps partiel serait-il la formule qui autorise l'« imbrication des temps » la plus harmonieuse, traduite par le faible niveau d'empiètement qu'ils ressentent ?

### **Les télétravailleurs à temps plein moins satisfaits que les autres cadres du climat de leur entreprise et de leur rémunération**

Les télétravailleurs à temps plein avancent plus fréquemment, par comparaison avec les autres cadres, que le climat général de leur entreprise et leur rémunération ne sont « pas du tout satisfaisants ».

### **Les télétravailleurs à temps plein plus satisfaits que les autres cadres de leur équilibre entre vie privée et vie professionnelle**

		Diriez-vous que vous êtes satisfait de l'équilibre entre votre vie professionnelle et votre vie privée ?				
		Très satisfait	Plutôt satisfait	Plutôt pas satisfait	Pas du tout satisfait	Ensemble
Avez-vous passé un contrat ou un accord avec votre entreprise pour pratiquer votre activité en télétravail ?	Oui à temps plein	23%	56%	15%	6%	100%
	Oui à temps partiel	12%	66%	18%	4%	100%
	Non	10%	68%	19%	3%	100%
	NSP	24%	60%	16%	ε	100%
	<b>Ensemble</b>	<b>10%</b>	<b>68%</b>	<b>19%</b>	<b>3%</b>	<b>100%</b>

ε < 0,5%

Source : Apec

Grille de lecture : sur 100 cadres télétravaillant à temps plein, 23 sont « très satisfaits » de l'équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée

Les télétravailleurs à temps plein s'estiment nettement plus souvent « très satisfaits » de l'équilibre qu'ils réalisent entre vie privée et vie professionnelle que les cadres travaillant *in situ*, dont les télétravailleurs à temps partiel ne se distinguent guère. Cette réponse peut renvoyer plutôt à une forme de « réassurance » de leur choix. D'ailleurs, les télétravailleurs à temps plein tendent à être moins satisfaits que les autres de leur rémunération et du climat de leur entreprise.

Par ailleurs, si l'on prend ce résultat à la lettre, montre-t-il que c'est la pratique même du télétravail qui aboutit à cette plus grande satisfaction ou bien sont-ce les caractéristiques propres aux télétravailleurs qui l'expliquent (et notamment le sens de l'engagement au travail et des priorités afférentes) ?

*Les télétravailleurs répondants sont des cadres fortement investis dans leur travail et particulièrement motivés par sa composante « réalisation de soi » mais aussi par le travail comme source d'amélioration de leur niveau de vie. Là s'arrêtent les caractéristiques communes aux télétravailleurs étudiés car les différences entre télétravailleurs à temps plein et à temps partiel semblent nettement l'emporter sur leurs similitudes.*

*Ce sont essentiellement les télétravailleurs à temps complet qui se distinguent des cadres travaillant dans les murs de l'entreprise. Certes impliqués, ils semblent se positionner de façon moins active et moins volontaire que les autres télétravailleurs et que les cadres en général. Satisfaits de l'équilibre qu'ils vivent entre travail et temps privé, ils sont en revanche modérément satisfaits du poste qu'ils occupent.*

*Il semble que le télétravail à temps partiel soit davantage facteur d'équilibre entre sphères privée et professionnelle : ainsi, les relations entre ces deux sphères sont moins vécues comme des « empiètements » (connotation péjorative), et leur satisfaction au regard de leur poste (rémunération...) est plus grande.*



## CONCLUSION

Les moteurs d'action qui déterminent les pratiques réelles des cadres et les relations entre leurs sphères privée et professionnelle apparaissent de façon à la fois moins évidente et plus subtile que ce que les travaux sur la relation au travail laissent généralement transparaître : la valorisation première du salaire n'est pas nécessairement opposée à celle de l'épanouissement personnel, l'investissement dans le travail n'est pas nécessairement synonyme de relégation de la sphère privée, les motivations de type « secondaire » (réalisation de soi ...) pour le travail ne s'inscrivent pas forcément en faux avec la valorisation du salaire, etc.

Il apparaît que **l'interruption du temps professionnel** pour des motifs privés est considérée comme une action banale, si ce n'est « normale ». En tout état de cause, elle est souvent intériorisée comme allant de soi, et elle **n'est pas nécessairement associée au désengagement, à la désimplification par rapport à l'entreprise**. Au demeurant, les cadres qui interrompent occasionnellement leur temps de travail pour des considérations privées comptent en général parmi les plus investis dans leur travail. **Il semble que l'articulation ne soit plus vécue sous l'angle de la ferme dichotomie, ou du conflit**. Dans le même ordre d'idée, on observe que les cadres qui interrompent leur travail pour la sphère privée ne sont pas moins représentés parmi ceux qui ont une adhésion forte à la culture d'entreprise. Pourtant mobilisante, cette dernière n'est apparemment pas incompatible avec la relativisation du lien avec l'entreprise (ce qui ne signifie pas forcément la diminution de son intensité).

Il va de soi que cette observation est générique, et qu'elle couvre des situations que des déterminants tels que le secteur d'activité, la taille d'entreprise, la culture professionnelle ne manquent probablement pas de complexifier, de nuancer.

Un des enseignements de l'étude réside dans la **force avérée de l'élément familial**. Au delà des différences de motifs d'investissement dans le travail, il semble être **le premier fait générateur des interférences entre sphères de vie** et, par delà les schèmes de référence spécifiques à certaines populations, apparaît davantage influent que la recherche d'activités extra-professionnelles. Ces dernières constituent certes des déterminants d'importance, mais qui semblent secondaires parmi les populations les plus enclines à imbriquer leurs sphères privée et professionnelle.

Manifestement, **les déterminants sociologiques « classiques » des pratiques ne sont pas ici systématiquement opérants**. La réalité des pratiques effectives, en lien avec celle des priorités affichées, donne lieu à un tableau complexe et nuancé, dans lequel aucun déterminant identifié ne s'impose réellement en lui seul.

Pourtant, une tentative de typologisation demeure possible, et des profils se dessinent à travers le faible relief des résultats enregistrés. Aussi, la mise au jour (envi-sageable) de relations entre les réponses autorise l'identification de leviers et de freins à l'action portant sur l'articulation entre la sphère professionnelle et la sphère privée des cadres. Et ce, en recherche de cohérence avec la nature des stratégies et des orientations que peuvent suivre les entreprises.

**Le caractère avant tout « pragmatique » ou « moral » donné à l'investissement personnel dans la relation au travail apparaît déterminant des pratiques. Ces dernières semblent traduire, selon les cas, une conception relativisée et instrumentalisée du travail, ou bien une logique dominée par les questions de principe.**

### ■ ESSAI DE TYPOLOGISATION DES CADRES DANS LEUR GESTION DE LA RELATION ENTRE LES SPHÈRES PRIVÉE ET PROFESSIONNELLE

La surexploitation des données de l'enquête Mobilité réalisée dans cette étude exploratoire donne des résultats d'ores et déjà concrets, reposant sur une assise statistique tangible.

Elle permet aussi de pressentir certaines tendances, orientations dans les pratiques, certaines déterminations que, par souci de rigueur méthodologique, nous n'avons pas consignées dans la présente étude, certaines données essentielles s'avérant manquantes.

Ceci justifie la passation d'une enquête quantitative au sens strict à dessein de confirmer -ou non- les faits enregistrés par la surexploitation, de valider les intuitions perçues (qui reposent sur un faisceau d'indices leur conférant un niveau certain de vraisemblance), de compléter tout autant qu'affiner le champ de l'objet d'étude.

A ce stade, et à la lueur de ce qui précède, une classification embryonnaire est possible. Nous proposons donc un essai de typologisation des cadres dans leur gestion de la relation entre les sphères privée et professionnelle, typologie dont la structure et l'orientation appellent confirmation *via* les approches quantitative et qualitative que nous préconisons.

#### **DÉFINITIONS DE CERTAINS TERMES OU CONCEPTS UTILISÉS DANS LA TYPOLOGIE**

##### **Pragmatisme**

*Attitude du cadre qui s'inscrit dans une perspective de réalité et qui valorise la pratique plutôt que les dogmes, la théorie et les principes.*

##### **Morale ou éthique**

*Discipline pratique et normative qui se donne pour but de dire comment les êtres doivent se comporter. Dans tous les cas, l'éthique vise à répondre à la question "Quoi faire pour "Bien faire"?"*

*Une distinction courante consiste à entendre par « morale » l'ensemble des normes propres à un groupe social ou à un peuple à un moment précis de son histoire et à appeler « éthique » la recherche du bien par une conscience.*

##### **Valeurs traditionnelles**

*Imaginaires marqués par le souci de conservation des valeurs (rigorisme des mœurs, stabilité, épargne, honneur, politesse...) sur lesquelles s'appuie la permanence des institutions « classiques » (religion, mariage, travail, codes juridiques...) destinées à régir et assurer la vie en société.*

## ÉPANOUISSEMENT

### Les raisonnables

L'investissement professionnel est subordonné à l'épanouissement familial et à sa pérennité. Le travail, instrumentalisé autour de l'accès à la qualité de vie recherchée, est certes vécu de façon « positive » mais son importance est relativisée au nom de la recherche d'épanouissement personnel.

**Archétype :** cadre fortement investi dans le travail, relativement jeune, en couple et avec des enfants, dont les besoins d'épanouissement se satisfont essentiellement dans le cadre familial (peu d'activités extra-professionnelles).

*Motivations au travail de type « secondaire »*

### Les contestataires (ou distanciés)

Le travail perçu comme aliénant. Dénî de la dimension structurante et des valeurs traditionnelles qui le portent, sur le mode : « la vraie vie est ailleurs ». Activités politiques et associatives fortes : recherche de socialisation et de reconnaissances « alternatives ».

**Archétype :** en couple ou seul, avec ou sans enfants, relativement âgé.

*Motivations au travail de type « secondaire »*

## PRAGMATISME

### Les narcissiques

Le travail essentiellement perçu comme source de revenus (pécuniaires et symboliques), aux fins d'une consommation immédiate, distinctive, individualiste, confirmative des valeurs du groupe dont l'appartenance est revendiquée, brève et significative socialement. Les attentes sont fortement égotistes, les attributs (prestige du secteur ou de l'entreprise et rémunération symbolique associée-effet « marque ») du travail étant sur-valorisés.

**Archétype :** cadre fortement investi dans le travail, jeune, seul et sans enfant, à fortes activités extra-professionnelles (notamment culturelles et sportives).

*Motivations au travail de type « secondaire »*

### Les guerriers

La réussite professionnelle pour elle-même, comme motivation de vie première, source de toute reconnaissance sociale, et fondement de la satisfaction. La valeur « morale » de l'argent en soi. Consommations différenciées (notions d'épargne et de transmission valorisées) mais « ostentatoires » (démonstratrices de réussite sociale).

**Archétype :** cadre avec enfants, en couple, surinvesti dans le travail, peu d'activités extra-professionnelles (sauf sport). Rôles positifs affichés de la famille et des valeurs traditionnelles mais investissement faible dans la sphère familiale.

*Motivations au travail de type « élémentaire »*

## MORALE OU ÉTHIQUE

## CONCLUSION

## SALAIRE









ISBN 978-2-7336-05462

**Association Pour l'Emploi des Cadres**  
**51, boulevard Brune - 75689 Paris Cedex 14**



**[www.apec.fr](http://www.apec.fr)**

CENTRE RELATION CLIENTS : 0810 805 805\* DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H00 À 19H00

\*prix d'un appel local