



Texte original.*

Flexibilité au travail et sécurité d'emploi : quelles sont les attentes des travailleurs ?

**Fabrice Travagianti¹, Julie De Cia¹, Jean-François Orianne², François Pichault³ et
Isabelle Hansez¹**

¹ Université de Liège, Unité de Valorisation des Ressources Humaines, Boulevard du rectorat, 5 à 4000 LIEGE (Belgique), ftravaglianti@ulg.ac.be – ² CRIS, Institut des Sciences Humaines et Sociales de l'Université de Liège – ³ LENTIC, HEC-ULg Ecole de gestion de l'Université de Liège.

Ces vingt dernières années, les pratiques de flexibilité ont modifié la nature du travail en entraînant une diminution de la sécurité d'emploi et du bien-être au travail. Reilly (1998) considère que pour être vécues positivement, les pratiques de flexibilité doivent rencontrer autant les attentes des employés que des employeurs. Différents indicateurs de flexibilité/sécurité d'emploi ont été proposés dans la littérature mais peu d'études interrogent les attentes réelles des travailleurs. L'objectif principal est donc de développer un inventaire de ces attentes. Soixante entretiens (2 ouvriers, 2 employés et 1 cadre par organisation) ont été réalisés dans 12 entreprises belges. Trois attentes principales ont été dégagées : bénéficier de stratégies de conciliation vie privée/vie professionnelle, travailler dans un environnement stimulant et évoluer dans sa carrière. On constate également des différences selon les secteurs, les genres et les statuts. Les résultats nous invitent toutefois à rester prudents en raison d'une variabilité interindividuelle des perceptions et attentes des travailleurs.

Mots-clés : Sécurité d'emploi, flexibilité au travail, entretiens, qualité de l'emploi, attentes individuelles.

Work Flexibility and employment security: what are the individual expectations?

During the last twenty years, flexibilities practices have modified the nature of the work and lead to a decrease of employment security and well-being at work. Reilly (1998) considers flexible work arrangements can achieve mutual advantage to employers and employees. Different forms of flexibility and different indicators of security/insecurity are proposed in the literature but few is known about workers expectations. The aim of this communication is to develop an inventory of these expectations. Sixty interviews (2 blue-collars, 2 white-collars, 1 supervisor in each organization) were carried out in 12 Belgian organizations. Analysis identified three higher expectations: work/home balance, a stimulating work environment and career evolution. Results show differences between sector, gender and function. However, we should remain careful and not to generalize the findings because of an interindividual variation of participants' perceptions.

Key words: Employment job security, work flexibility, interviews, quality of working life, workers expectations.

*Ce texte original a été produit dans le cadre du congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française qui s'est tenu à Paris du 28 au 30 août 2013. Il est permis d'en faire une copie papier ou digitale pour un usage pédagogique ou universitaire, en citant la source exacte du document, qui est la suivante : TRAVAGLIANTI, F., DE CIA, J., ORIANNE, J-F., PICHAULT, F. et HANSEZ, I. (2013) Flexibilité au travail et sécurité d'emploi : quelles sont les attentes des travailleurs ?

Aucun usage commercial ne peut en être fait sans l'accord des éditeurs ou archiveurs électroniques. Permission to make digital or hard copies of all or part of this work for personal or classroom use is granted without fee provided that copies are not made or distributed for profit or commercial advantage and that copies bear this notice and the full citation on the first page.

INTRODUCTION

Depuis plus d'une vingtaine d'années, le monde du travail et, plus particulièrement, les entreprises sont confrontées à de multiples changements, qui s'accompagnent bien souvent de réductions sensibles des effectifs. Cette dynamique est principalement liée au contexte économique, à la globalisation, à la mondialisation des marchés ainsi qu'à la tendance des entreprises à se regrouper en de grands ensembles multinationaux. Ces changements entraînent certaines modifications des conditions de travail mais également l'émergence de nouvelles formes de travail et d'emploi que ce soit au niveau du temps de travail, du contrat de travail ou encore de sa localisation. Dès lors, les pratiques de flexibilité semblent de plus en plus s'installer dans le quotidien des entreprises. Elles constituent en effet l'un des facteurs majeurs qui a transformé la nature du travail au cours de ces dernières années.

Cette nouvelle approche serait, d'une part, la porte ouverte à une diminution du bien-être des travailleurs et à une diminution de leur qualité de vie au travail. En effet, plusieurs auteurs, comme Emberland & Rundmo (2010), Lazslo & al. (2010), Silla & al. (2009) et Burgard & al. (2009) mettent en évidence les conséquences négatives de la flexibilité sur le sentiment de sécurité des travailleurs. Ceux-ci verraient leur sécurité d'emploi diminuer et cette insécurité serait à l'origine du stress et de certains problèmes de santé.

La flexibilité au travail ne s'envisage cependant pas seulement en termes négatifs. Des auteurs comme Reilly (1998) suggèrent que les pratiques de flexibilité qui rencontrent à la fois les attentes des employés et celles des employeurs peuvent être vécues positivement. Dans son étude, Reilly cite notamment le cas de travailleurs en demande d'aménagements flexibles du temps de travail dans un objectif de bénéfices personnels en termes de conciliation vie privée/vie professionnelle ou encore en termes de temps et de coûts des trajets domicile-travail. De plus, Wilthagen et Rogowski (2002) mettent également en évidence le fait que les employeurs ont de moins en moins le monopole des exigences en flexibilité et que les employés sont de plus en plus en demandes de solutions flexibles dans le but, notamment, de diminuer les contraintes résultant des vies privée et professionnelle. Ces auteurs indiquent également que les attentes en termes de sécurité d'emploi ne sont pas uniquement importantes pour le travailleur mais que l'employeur a également tout intérêt à sécuriser ses relations avec ses employés dans le but de rendre sa propre activité plus sécurisée.

FLEXIBILITE AU TRAVAIL ET SECURITE D'EMPLOI

Tout d'abord, la flexibilité au travail n'a pas la même signification selon que l'on adopte le point de

vue de l'employeur ou celui de l'employé : « les entreprises veulent la flexibilité dans le sens de la faculté de s'adapter aux exigences changeantes de l'environnement et aux différents processus de travail tels que l'innovation, la productivité, etc. Pour le travailleur, flexibilité signifie la possibilité d'harmoniser sa situation de travail avec ses conditions de vie personnelle » (Rapport Flexihealth : Vandenberghe, De Keyser, Vlerick & D'Hoore, 2004, p. 4).

La littérature scientifique propose des taxonomies d'indicateurs de flexibilité au travail (Gareis & Korte, 2002) et de sécurité d'emploi (Auer 2008). Cependant, on trouve peu de consensus sur les dimensions. La flexibilité au travail se compose principalement des dimensions suivantes : (a) l'espace de travail (télétravail, sous-traitance, délocalisation), (b) le temps de travail (horaires variables, flexiweek, heures supplémentaires, etc.), (c) le contenu du travail (formations, polyvalence, enrichissement du travail, gestion par objectifs, etc.) et (d) le contrat de travail (contrats temporaires, emplois saisonniers, temps partiels, contrats à durée déterminée, contrats intérimaires, etc.) (Reilly, 1998 ; Jenkins, 1998 ; Martens & al., 1999 ; Gareis & Korte, 2002). Les dimensions de la sécurité d'emploi sont liées à : (a) la sécurité du poste de travail (conditions de travail, sécurité physique, etc.), (b) la sécurité de son emploi (type de contrat, sécurité sur le long terme, stabilité, employabilité, opportunités de carrière, etc.), (c) la sécurité du revenu (salaire jugé satisfaisant pour ses projets personnels, activité et revenus du partenaire, etc.) et (d) la sécurité du marché du travail (protections sociales, contexte international, manque d'alternatives, faillites, changements organisationnels, etc.) (Silla & al., 2008 ; Auer, 2008 ; Burgard & al., 2009).

Dans leur rapport sur la qualité du travail en Europe, Muñoz & al., (2009) synthétisent ces dimensions en 10 indicateurs globaux de flexibilité/sécurité : (a) le contenu du travail, (b) la conciliation vie privée vie professionnelle, (c) le temps de travail, (d) l'espace de travail, (e) les revenus, (f) les conditions physiques, (g) le contrat, (h) la carrière, (i) la formation et (j) les droits et les protections sociales.

De plus, afin d'atteindre les objectifs fixés par la stratégie de Lisbonne en 2001, d'autres auteurs comme Davoine & Erhel (2007) se sont intéressés au concept de qualité de l'emploi. Suite au sommet de Laeken en 2001, les états membres ont défini les indicateurs suivants concernant la qualité de l'emploi : la sécurité de l'emploi et des revenus, la formation, les conditions de travail ainsi que la conciliation vie privée et vie professionnelle. Davoine & Erhel insistent sur le fait que l'introduction d'indicateurs complémentaires, notamment sur les revenus, la qualité de la formation et les conditions de travail, conduit à nuancer

l'analyse par rapport aux seuls indicateurs de Laeken.

Néanmoins, malgré l'intérêt porté aux dimensions de la flexibilité d'un côté et aux indicateurs de la sécurité d'emploi de l'autre, très peu d'études empiriques proposent une analyse des attentes réelles des travailleurs en la matière. Grâce à une approche qualitative basée sur des entretiens, l'objectif principal de cette recherche¹ consiste à dresser une liste des attentes des travailleurs en termes de flexibilité et de sécurité d'emploi. La recherche permettra également d'analyser la variabilité des attentes des travailleurs selon le secteur d'activité, le genre et le statut.

METHODOLOGIE

Pour répondre à nos objectifs de recherche, nous avons mené soixante entretiens, au sein de douze entreprises localisées sur le territoire belge.

Echantillon

Les entreprises ont été sélectionnées à partir d'une méthodologie basée sur des variables de flexibilité et de sécurité. Ces informations se basent sur les bilans sociaux des entreprises 2010 issus de la base de données de la Banque Nationale de Belgique.

L'indicateur synthétique de « flexibilité » a été construit à partir de trois variables : le taux de turnover, le taux de temps partiel et le taux de contrats à durée déterminée (CDD) dans l'entreprise.

L'indicateur de « sécurité » se base sur le taux de formation formelle.

Seules les entreprises ayant un effectif total supérieur ou égal à 50 travailleurs (limite légale pour l'obligation de déposer les bilans sociaux) ont été considérées et les quelques entreprises qui présentaient un taux de turnover supérieur à 100% ont été écartées (pour éviter la prise en compte de données erronées dans le calcul des moyennes). De cette manière, le nombre d'entreprises totales sur lesquelles nous avons travaillé s'élève à 4690 sur les 342248 répertoriées dans la base de données des comptes annuels normalisés (Banque Nationale de Belgique).

La méthode de calcul des scores s'est basée sur les écarts à la moyenne inspirée de celle d'Esping Andersen (1999), méthode qui a montré son efficacité dans le domaine des sciences sociales. Pratiquement, la moyenne de chaque variable retenue pour l'analyse a servi de point de référence pour attribuer un score à un secteur d'activité ou à une entreprise. Si une entreprise présentait un taux supérieur à la moyenne, un score de « 3 » lui était

attribué; s'il était égal à la moyenne, elle obtenait un score de « 2 » ; s'il était inférieur à la moyenne, elle obtenait un score de « 1 ».

Nous avons réalisé l'opération pour l'ensemble de nos 4690 entreprises à l'aide du logiciel SPSS.

L'analyse des données a permis de construire un facteur synthétique (scoring) pour nos variables clés (« taux de CDD », « taux de temps partiel », « taux de turnover » et « taux de formation »).

Ainsi, nous avons obtenu, pour chaque entreprise et pour chaque secteur (NACE-BEL 2 digits²), un score de flexibilité et de sécurité pouvant varier de 1 à 3. Suite à cela, les entreprises ont été classées dans 4 quadrants : (a) flexibles/sécurisantes, (b) flexibles/non sécurisantes, (c) sécurisantes/non flexibles et (d) ni flexibles ni sécurisantes.

Pour notre étude, nous avons retenu les 3 entreprises les plus représentatives de chaque quadrant. De cette manière, comme le témoigne le tableau 1 ci-dessous, plusieurs secteurs professionnels étaient dès lors représentés :

	F+ (haut taux de turnover, temps partiel et CDD)	F- (faible taux de turnover, temps partiel et CDD)
S+ (haut taux de formation)	- Hébergement - Action Sociale - Enseignement	- Pharma - Cokéfaction et raffinage - Matériel de transport
S- (faible taux de formation)	- Activités médico-sociales - Service bâtiment - Restauration	- Travail du bois - Diffusion radio/TV - Réparation d'ordinateurs

Tableau 1 : Secteur professionnel par quadrant

Les entretiens ont été menés auprès de cinq travailleurs dans chacune des 12 entreprises : 2 ouvriers, 2 employés et 1 cadre. Les travailleurs ont été sélectionnés en fonction de leur disponibilité et à partir d'une liste de contacts fournie par l'entreprise. Dans le cadre d'une approche exploratoire, nous n'avons pas donné d'indications particulières quant au choix des travailleurs. Afin que la direction ne soit pas informée d'un refus de la part des participants sélectionnés, la liste de participants était assez grande et c'est à partir de celle-ci que nous en avons choisis 6 d'entre eux. Nous avons insisté auprès des responsables de l'entreprise sur le fait

¹ Cette recherche a été financée grâce à la subvention "Actions de recherche concertées – ARC" de la Direction générale de l'Enseignement non obligatoire de la Recherche scientifique – Direction de la Recherche scientifique – Communauté française de Belgique et octroyées par l'Académie Universitaire Wallonie-Europe. Elle se veut dès lors à finalité strictement scientifique avec un objectif de recherche fondamental et ne s'inscrit pas dans le cadre d'une demande gouvernementale ou européenne

² La Nomenclature européenne des activités économiques (NACE) constitue le cadre de référence pour la production et la diffusion des statistiques relatives aux activités économiques en Europe. NACE-BEL fait référence à cette nomenclature pour les activités économiques en Belgique et 2 digits fait référence aux 2 premiers chiffres NACE-BEL (code d'activité primaire). <http://www.statbel.fgov.be>

que la participation n'était pas obligatoire et qu'un éventuel refus de participer ne devait avoir aucune conséquence sur le travailleur lui-même ou sur son travail. De plus, afin de préserver la confidentialité et l'anonymat des personnes interrogées, nous avons informé le travailleur de la finalité scientifique de la recherche, indépendante d'une éventuelle stratégie d'entreprise. L'échantillon final³ se composait dès lors de 34 hommes et 26 femmes, 23 ouvriers, 25 employés et 12 cadres et enfin de 15 travailleurs pour chacun des secteurs envisagés.

Collecte des données

La durée des entretiens était approximativement égale à 1 heure. Ils étaient systématiquement enregistrés, après avoir obtenu l'accord des personnes interrogées, et ce en accord avec le protocole de recherche approuvé par le Comité d'Ethique de la Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Education de l'Université de Liège.

Les entretiens structurés comprenaient une série de questions ouvertes faisant essentiellement référence à : (a) l'explication d'une journée type de travail, (b) les représentations des travailleurs sur la flexibilité au travail et la sécurité d'emploi, et (c) la définition d'un bon emploi. Les questions étaient assez ouvertes afin d'appréhender, le plus largement possible et sur base d'une expression spontanée, les attentes des travailleurs. Par ailleurs, l'entretien prévoyait l'exploration systématique de la liste des différents indicateurs de flexibilité/sécurité relevés dans la littérature scientifique.

Analyse des données

Les soixante entretiens préalablement enregistrés ont été intégralement retranscrits et, à l'issue de ce processus, le matériel d'analyse a été encodé à l'aide du logiciel d'analyse de contenu thématique NVivo10 (Richards, 1999).

Pour le codage des entretiens, nous nous sommes basés sur les approches de Reilly (1998) et Chen & al. (2004) afin de dégager les attentes des répondants. En effet, d'après ces auteurs, les attentes doivent répondre à des souhaits et recouvrir tout ce qui est nécessaire, important et souhaité par/pour le travailleur. Par conséquent, des réponses de type : « Ce qui est important pour moi, dans mon travail... » « J'en ai vraiment besoin dans mon travail... » « C'est un aspect de mon travail qui me plaît énormément... » Etc. ont été codées en termes d'attentes dans les entretiens.

De cette manière, les soixante entretiens ont été découpés en « unité de sens » et chaque unité a été codée selon une catégorie aussi proche que possible du sens émis par l'interviewé. A l'issue de ce

³ Ouvriers : échantillon principalement composé d'opérateurs, d'ouvriers de maintenance, d'ouvriers de production, etc.

Employés : échantillon principalement composé de personnel administratif, assistants de direction et secrétaires, etc.

Cadre : échantillon principalement composé de directeurs, responsables de service et/ou de département, etc.

codage, 948 passages d'entretien ont été regroupés en 267 unités de sens, regroupées en 48 sous-catégories issues du codage, elles-mêmes regroupées selon les 10 catégories correspondant aux indicateurs de flexibilité/sécurité d'emploi synthétisés par Muñoz & al. (2009) auxquelles ont été ajoutées 3 nouvelles catégories issues directement du codage : la reconnaissance, le climat de travail et le développement personnel.

Durant le codage, les différentes sous-catégories construites au fur et à mesure du processus ont été systématiquement comparées afin d'en dégager les similitudes et différences et d'en circonscrire le contenu précis. La pertinence de la catégorisation des unités de sens a été validée lors de deux focus-groupes composés de 7 psychologues du travail.

Suite à cet ensemble de précautions, nous avons dégagé 48 sous-catégories, appartenant à 13 catégories (Tableau 2 : 10 premières catégories mises en évidence par Muñoz et 3 catégories issues du codage), en termes d'attentes des travailleurs en ce qui concerne leur flexibilité au travail et leur sécurité d'emploi.

Catégories	Sous-catégories (issues du codage)
Contenu du travail	Travail stimulant, polyvalence, autonomie dans le travail, charge de travail adaptée, responsabilités
Adéquation travail-famille	Stratégies de conciliation, trajets domicile-travail acceptables, priorisation de la vie privée, opportunités de développer ses projets de vie
Carrière	Evolution, appartenance à une entreprise sécurisante, accumulation d'expériences au sein de l'entreprise, employabilité, secteur sécurisant
Formation	Formations pour développer ses compétences, formations adaptées au travail, formations pour évoluer dans sa carrière, organisation et prise en charge des formations par l'entreprise
Revenus	Revenus fixes, revenus adéquats en fonction du travail, revenus variables, avantages y compris légaux, revenus adéquats par rapport à la vie privée
Temps de travail	Gestion libre du temps de travail, heures supplémentaires, horaire variable, régime de travail adapté, horaire fixe, horaire atypique
Type de contrat	Contrat à durée indéterminée (CDI)
Lieu de travail	Télétravail, mobilité, cadre de travail agréable
Droits et protections	Avantages sociaux, marché du travail sécurisant, soutien des

sociales	représentations syndicales, indemnités en cas de licenciement
Conditions et risques physiques	Aménagement adapté des postes de travail, politique de sécurité et de gestion des risques, conditions physiques de travail adéquates
Développement personnel	Epanouissement, performance, signification dans son travail
Climat de travail	Ambiance relationnelle au travail positive, respect et honnêteté
Reconnaissance	Reconnaissance par la hiérarchie, reconnaissance du travail et des compétences, reconnaissance du statut

Tableau 2 – Catégories et sous-catégories de flexibilité/sécurité issues du codage

RESULTATS

Nous allons à présent tenter d'apporter une réponse aux différentes questions de recherche : quelles sont les attentes des travailleurs en termes de flexibilité au travail et de sécurité d'emploi ? Observe-t-on des différences dans ces attentes selon le secteur, le genre et le statut des travailleurs ? Plus globalement quelle est l'importance de la variabilité entre répondants concernant leurs attentes ? Pour ce faire, les résultats sont présentés selon trois axes : (1) l'inventaire des attentes pour l'ensemble des travailleurs interrogés, (2) la mise en évidence d'un éventuel lien entre l'apparition d'une attente et le secteur, genre ou encore le statut du répondant (Chi² d'indépendance) et (3) la comparaison de formulations en termes d'attentes vs non attentes (i.e. non désirée dans la situation de travail) grâce à un test d'homogénéité sur les proportions.

AXE 1 : Inventaire des attentes de flexibilité/sécurité

L'inventaire des attentes individuelles en termes de flexibilité au travail et de sécurité d'emploi sur base de l'échantillon total est présenté dans le Tableau 3. Ce tableau présente uniquement les attentes mentionnées par plus de 30% des travailleurs et ce afin de ne pas alourdir la présentation.

Catégories	Sous-catégories	N (%)
Adéquation travail-famille	Stratégies de conciliation	38 (63,3)
Contenu du travail	Travail stimulant	32 (53,3)
Carrière	Evolution	32 (53,3)
Type de contrat	Contrat à durée indéterminée (CDI)	32 (53,3)
Carrière	Appartenance à une entreprise sécurisante	31 (51,7)
Contenu du travail	Polyvalence	28 (46,7)

Formation	Formations pour développer ses compétences	27 (45)
Contenu du travail	Autonomie dans le travail	27 (45)
Reconnaissance	Reconnaissance par la hiérarchie	26 (43,3)
Revenus	Revenus fixes	25 (41,7)
Reconnaissance	Reconnaissance du travail et des compétences	24 (40)
Adéquation travail-famille	Trajets domicile-travail acceptables	23 (38,3)
Temps de travail	Gestion libre du temps de travail	22 (36,7)
Climat de travail	Ambiance relationnelle au travail positive	22 (36,7)
Adéquation travail-famille	Priorisation de la vie privée	19 (31,7)

Tableau 3 – Inventaire des attentes de flexibilité/sécurité (N=60)

Pour 63,3% des travailleurs interrogés, il est important de pouvoir mettre en place des stratégies en vue de concilier vie privée et vie professionnelle. Plus concrètement, il s'agit, par exemple, d'avoir un horaire compatible avec la vie privée (rendez-vous personnels, enfants, loisirs,...) mais également la possibilité de travailler à temps partiel pour avoir un temps pour soi. Un dernier exemple concerne le souci de complémentarité des horaires au sein du couple.

53,3% des répondants ont des attentes en termes de contenu du travail et, plus particulièrement, souhaitent travailler dans un environnement stimulant, réaliser un travail varié, « qui bouge », un travail utile. Ceci se manifeste principalement par des réponses du type : « *Moi il me faut du mouvement ! Il faut que ça bouge autrement je m'ennuie ! Je me lasse très vite ! Il me faut un travail varié, stimulant ! Et ça, c'est vraiment le plus important pour moi (ouvrière d'entretien, service au bâtiment)* ». De plus, les travailleurs mettent en évidence l'importance du travail d'équipe qu'ils trouvent stimulant et enrichissant en termes, notamment, de partage d'expertise et d'entraide.

Concernant l'évolution de carrière, 53,3% des répondants souhaitent pouvoir évoluer dans leur carrière pour éviter l'installation d'une routine, pour changer de métier ou pour apprendre de nouvelles choses (« *J'ai toujours eu envie d'évoluer, d'apprendre, je n'aime pas ce qui est statique ! J'aime pouvoir varier (employée administrative, médico-social)*») ou avoir des alternatives ou des propositions d'évolution de carrière (horizontales et verticales). Ils trouvent également important de ne pas être « emprisonnés » dans leur emploi à cause d'une sécurité d'emploi trop importante et limitative : « *Le point négatif de cette sécurité*

d'emploi, c'est qu'on n'est pas tenté d'aller voir ailleurs...qu'on pourrait peut-être faire autre chose et se développer peut être plus pour soi-même. Il y a toujours cette peur de franchir le pas...et donc c'est un peu comme une prison (employée administrative, cokéfaction et raffinage) ».

Pour respectivement 53,3 et 51,7% des répondants, il est important d'avoir un CDI et d'évoluer dans une entreprise sécurisante. La volonté d'un CDI permet non seulement de sécuriser le travailleur dans son emploi mais aussi de concrétiser des projets de vie (achat d'une maison, vacances, etc.) avec plus de sérénité : *« Oui parce que si je veux faire un prêt, les banques demandent un contrat à durée indéterminée et c'est sûr que d'en avoir un, ça m'apporte une tranquillité d'esprit ! On se sent en sécurité ! (employée d'administration, médico-social) ».* Les travailleurs qui citent le souhait de travailler dans une entreprise sécurisante, justifient cette attente par la taille de l'entreprise, sa notoriété ou son rendement: *« On travaille dans un grand groupe, et donc on peut se dire que la sécurité d'emploi, elle y est ! (responsable de département, cokéfaction et raffinage) »* mais encore *« On est quand même dans une boîte qui tourne très bien, il y a des productions et donc, à ce niveau-là, je n'ai pas de craintes ! Et ça, c'est très important (opérateur, matériel de transport) ».*

Notons enfin que 46,7% de l'échantillon souhaitent plus de polyvalence dans leur travail. En effet, il est important pour eux de pouvoir être utiles dans plusieurs tâches afin d'acquérir de nouvelles compétences mais également afin d'avoir la sensation d'être plus employables. Toutefois, ce dernier résultat mérite d'être nuancé. D'après les travailleurs, il semblerait qu'une certaine polyvalence est effectivement désirée si elle n'augmente pas déraisonnablement la charge de travail et la pression sur le travailleur.

AXE 2 : Attentes de flexibilité/sécurité en fonction du secteur, du genre et du statut

Nous allons à présent envisager l'apparition d'une attente en fonction du secteur, du genre ou du statut. Les analyses (chi² d'indépendance) ont été réalisées sur l'ensemble des sous-catégories (48) dégagées suite au codage de nos entretiens. Nous ne présenterons toutefois que celles pour lesquelles un lien statistiquement significatif (p<0.05) existe entre l'apparition de l'attente et les variables cibles (secteur, genre et statut).

Tout d'abord, le tableau 4 envisage le lien existant entre l'apparition d'une attente de flexibilité/sécurité et le secteur. Pour rappel, notre méthodologie d'échantillonnage d'entreprises s'est basée sur les indicateurs issus des bilans sociaux des entreprises et classés en tant que flexibles/sécurisants (F+/S+), flexibles (F+), sécurisants (S+) et ni flexibles ni sécurisants (Ni F ni S).

Les résultats mettent en évidence que les travailleurs évoluant dans le secteur F+/S+ seraient plutôt en attente d'un travail permettant de gérer vie privée et vie professionnelle et d'avoir des conditions physiques de travail adéquates.

Les travailleurs du secteur S+ souhaitent pouvoir évoluer dans leur carrière.

Enfin, les travailleurs du secteur F+ souhaitent plutôt évoluer dans un secteur de travail sécurisant. Ce résultat est en contradiction avec l'offre des entreprises de ce secteur dans la mesure où, d'après notre méthodologie, le facteur synthétique de sécurité est faible.

Notons que nous n'avons pas mis en évidence de lien significatif entre l'apparition d'une attente et les travailleurs du secteur ni flexible ni sécurisant.

Nous remarquons dès lors que le secteur a bel et bien une influence sur certaines attentes mises en avant par les répondants à notre étude.

Sous-catégories	F+/S+ (N=15)	S+ (N=15)	F+ (N=15)	Ni F ni S (N=15)	Chi ²	P
Evolution	6 (40%)	12 (80%)	4 (26,67%)	10 (66,67%)	10,71	,013
Conditions physiques de travail adéquates	5 (33,3%)	4 (26,67%)	2 (13,3%)	0 (0%)	8,89	,030
Prionisation de la vie privée	9 (60%)	5 (33,3%)	2 (13,3%)	3 (20%)	8,85	,031
Secteur sécurisant	2 (13,3%)	2 (13,3%)	5 (33,3%)	0 (0%)	8,06	,044

Tableau 4 : Lien entre les attentes en flexibilité/sécurité et le secteur

Nous avons répété la même procédure afin de mettre en évidence un éventuel lien entre l'apparition d'une attente de flexibilité/sécurité et le genre. Une différence significative entre les hommes et les femmes est apparue (tableau 5) en ce qui concerne : l'importance d'un travail stimulant. Les femmes seraient plus en attente de cette caractéristique lorsqu'on leur évoque la flexibilité au travail et la sécurité d'emploi. Une autre différence concerne l'horaire variable. Cette caractéristique est plutôt attendue par les hommes de notre échantillon. Cela peut paraître surprenant mais il s'agit ici de l'attrait pour un horaire qui ne soit pas fixe et semblable tous les jours. Les hommes interrogés ne voient pas d'inconvénients à arriver plus tard sur le lieu de travail mais également à rester plus tard ou à travailler des jours supplémentaires en cas de besoin.

Sous-catégories	Femmes (N= 26)	Hommes (N= 34)	p
Horaire variable	1 (3,85%)	10 (29,41%)	,016
Travail stimulant	18 (69,23%)	14 (41,18%)	,028

Tableau 5 : Lien entre les attentes en flexibilité et sécurité et le genre

Enfin, le Tableau 6 présente les différences dans les attentes de flexibilité/sécurité en fonction du statut (ouvrier, employé et cadre). La première variable significative concerne la reconnaissance du statut. Parmi les travailleurs interrogés, les ouvriers sont davantage en attente d'une reconnaissance de leur statut au sein de l'entreprise. Si nous analysons plus en détail la fonction des travailleurs ayant cette attente, nous remarquons que ces 3 personnes sont 1 ouvrier de production dans le secteur pharmaceutique, 1 ouvrier d'entretien dans le secteur du service bâtiment et 1 magasinier dans le médico-social. Ces 3 travailleurs mettent en avant une certaine incohérence entre leur statut et le travail réellement effectué *« mon travail est très difficile à définir parce que je fais du travail au bureau, du travail sur terrain, des remplacements, de la certification de personnel, des formations, c'est très varié alors que j'ai été engagée comme ouvrier de production...cela n'a rien à voir avec ma fonction ! »*

Les employés, quant à eux, sont plutôt en attente d'un cadre de travail agréable (lumineux, spacieux, etc.) *« J'ai un grand et beau bureau lumineux ! Je n'ai vraiment pas à me plaindre (secrétaire, service bâtiment) »* et de trajets domicile-travail jugés acceptables (certains souhaitent une distance domicile/travail limitée, d'autres préfèrent une coupure entre les lieux de vie et de travail) *« je n'habite aussi pas très loin de mon lieu de travail donc ça c'est très intéressant »*. Ces attentes sont principalement mises en avant par des travailleurs ayant des fonctions administratives et de secrétariat. Enfin, les cadres (responsables de département, directeurs, etc.) sont plutôt en attente d'autonomie dans leur travail et de possibilités de télétravail.

Sous-catégories	Ouvriers (N= 23)	Employés (N= 25)	Cadres (N= 12)	p
Télétravail	0 (0%)	11 (44%)	6 (50%)	,0005
Trajets domicile-travail acceptables	10 (43,48%)	12 (48%)	1 (8,33%)	,03
Autonomie dans le travail	7 (30,43%)	11 (44%)	9 (75%)	,04
Reconnaissance du statut	3 (13,04%)	0 (0%)	0 (0%)	,04
Cadre de travail agréable	0 (0%)	5 (20%)	2 (16,67%)	,02

Tableau 6 : Lien entre les attentes en flexibilité et sécurité et le statut

Axe 3 : Variabilité d'expression des attentes de flexibilité/sécurité : attentes vs non attentes

Afin de nuancer ce qui vient d'être exposé, nous allons aborder les différents thèmes qui ont été cités spontanément par les répondants soit comme une attente soit comme une non attente (non désirés, non souhaités dans la situation de travail). Sur 48 sous-catégories, 37 n'ont été abordées qu'en termes d'attentes et 11 de façon dichotomique selon les répondants (Tableau 7). Par exemple, en ce qui concerne la polyvalence, 56% de l'échantillon total (34 personnes sur 60) ont abordé ce thème. Parmi celles-ci, 28 l'ont abordé en tant qu'attente et 6 en tant que non attente. Parmi ces 11 sous-catégories, 7 sont effectivement citées en tant qu'attentes et pour les 4 autres, les analyses statistiques ne permettent pas de conclure qu'elles sont considérées comme une attente par le travailleur et mettent dès lors en évidence une variabilité interindividuelle dans les perceptions des travailleurs.

En effet, en ce qui concerne l'évolution de carrière, alors que la plupart des répondants souhaitent évoluer afin d'éviter notamment que le travail ne devienne trop routinier ou pour apprendre de nouvelles choses, nous constatons que pour certains travailleurs de notre échantillon, l'évolution de carrière n'est pas une priorité. Pour ceux-ci, les arguments avancés sont la recherche d'une stabilité mais également le souhait de ne pas avoir plus de responsabilités.

De la même manière, le soutien des représentations syndicales ne semblent pas être une priorité pour tous les travailleurs qui ont participé à l'étude. En effet, 50% de l'échantillon ayant abordé ce thème trouvent les syndicats utiles et sécurisants et 50% des travailleurs pensent qu'ils sont un barrage à l'évolution et qu'ils sont moins nécessaires lorsque la communication est bonne avec les supérieurs hiérarchiques. Cette diversité dans les perceptions s'observe aussi pour les sous catégories : horaires atypiques et horaires fixe.

Pour les sous-catégories que nous allons aborder à présent, l'analyse nous permet de conclure qu'elles sont plutôt envisagées comme une attente par les travailleurs interrogés. En effet, pour plus de 80% des répondants, le fait d'être polyvalent dans son travail représente une réelle attente. Notons toutefois que les 6 répondants qui, spontanément, mentionnent ne pas souhaiter la polyvalence mettent en avant la crainte d'une augmentation de la charge de travail.

Ensuite, 41% des répondants évoquent la possibilité de travailler depuis leur domicile. Pour 60% d'entre eux, il s'agit principalement de vouloir se concentrer ou éviter les trajets. Toutefois 32% des travailleurs évoquent le télétravail en non-attente car ils souhaitent préserver les contacts avec les collègues (échanges d'idées, de conseils mais également relations humaines et sociales) mais aussi

pour éviter une confusion entre la vie privée et la vie professionnelle.

Autre constat, pour environ 24% de l'échantillon ayant évoqué le contrat de travail, le fait d'avoir un CDI n'est pas un besoin primordial. En effet, même si, au vu des résultats statistiques, il reste un gage de stabilité, le CDI ne confère plus un sentiment de sécurité d'emploi maximum. Les travailleurs mettent en avant le fait qu'à tout moment, ce contrat peut être rompu. Ils s'appuient donc davantage sur l'employabilité, l'évolution dans une entreprise sécurisante et l'accumulation d'expériences au sein de l'entreprise pour développer leur sentiment de sécurité. Nous constatons également, de manière plus générale, que les travailleurs de notre échantillon ont des attentes en ce qui concerne leur horaire de travail et plus particulièrement le souhait de pouvoir réaliser des heures supplémentaires (à condition qu'une procédure soit mise en place) et d'avoir un horaire de travail variable. La mobilité est également appréciée par les travailleurs. Ils souhaitent pouvoir se déplacer d'un site à l'autre de l'entreprise ou encore réaliser des voyages à l'étranger dans le cadre de leurs missions professionnelles.

Sous-catégories	Personnes ayant évoqué le thème (N=60)	Thème évoqué en tant qu'attente	Thème évoqué en tant que non attente	p
Accumulation d'expériences au sein de l'entreprise	14 (23,3%)	11 (78,6%)	3 (21,42%)	,0025
Heures supplémentaires	15 (25%)	12 (80%)	3 (20%)	,001
Horaire variable	12 (20%)	11 (91,70%)	1 (8,33%)	,00001
Mobilité	8 (13,30%)	7 (87,50%)	1 (12,50%)	,0027
Polyvalence	34 (56,70%)	28 (82,35%)	6 (17,65%)	,00001
Télétravail	25 (41,70%)	17 (60%)	8 (32%)	,01
CDI	42 (70%)	32 (76,20%)	10 (23,80%)	,00001
Evolution	56 (93,3%)	32 (57,14%)	24 (42,86%)	,1307
Horaire atypique	7 (11,7%)	4 (57,14%)	3 (42,85%)	,59
Horaire fixe	10 (16,70%)	7 (70%)	3 (30%)	,07
Soutien des représentations syndicales	14 (23,30%)	7 (50%)	7 (50%)	1

Tableau 7 : Attentes et non attentes en flexibilité/sécurité

CONCLUSION

Pour conclure, nous allons synthétiser les apports de cette recherche afin de mieux comprendre comment les travailleurs vivent et ressentent la flexibilité au travail et la sécurité d'emploi.

La littérature scientifique s'accorde pour dire que, pour qu'elles soient vécues positivement, et qu'elles aient donc des conséquences positives en termes de performance, productivité, motivation et bien-être, les pratiques de flexibilité doivent rencontrer à la fois les attentes des employés et les attentes des employeurs. De cette manière, elles auraient également comme conséquence l'augmentation du sentiment de sécurité d'emploi.

De plus, il semble important d'arriver à trouver un compromis entre flexibilité au travail et sécurité d'emploi afin qu'augmentation de l'une ne signifie pas automatiquement diminution de l'autre. En effet, lorsque des pratiques de flexibilité sont mises en place dans les entreprises (contrats précaires, polyvalence excessive, etc.), la sécurité d'emploi a souvent tendance à diminuer.

Les résultats de l'étude montrent que les travailleurs sont surtout attentifs à trois éléments dans leur travail : la possibilité de mettre en place des stratégies de conciliation vie privée/vie professionnelle, l'importance de travailler au sein d'un environnement stimulant (tâches, travail d'équipe,...) et la possibilité d'évoluer dans sa carrière.

Il semblerait dès lors que ces trois éléments puissent être l'objet central d'un éventuel compromis entre le travailleur et l'employeur sans pour autant les rendre exclusifs dans la mesure où un certain nombre de travailleurs ont également évoqué d'autres sous-catégories importantes pour eux. Ceci témoigne à nouveau d'une grande diversité dans les attentes des travailleurs en flexibilité/sécurité

Notons toutefois que, en ce qui concerne l'évolution de carrière, cet élément est fortement nuancé par le nombre de personnes ne souhaitant pas évoluer au cours de leur vie professionnelle. Dans ce cas, nous pouvons émettre l'hypothèse d'une variabilité interindividuelle en ce qui concerne les perceptions des travailleurs. Le fait d'appréhender une sous-catégorie en tant qu'attente ou non-attente peut être le fruit d'une combinaison de facteurs multiples. Ceci vient légèrement nuancer notre hypothèse initiale et demande à être investigué plus en profondeur dans le cadre d'études futures.

Pour terminer, nous voudrions insister sur le fait que ce rapport dresse un premier constat sur les attentes des travailleurs mais, compte tenu de l'échantillon de 60 personnes, qu'il n'est évidemment pas représentatif de l'ensemble des travailleurs.

A partir de cette recherche, et à partir de la liste des attentes des travailleurs en flexibilité et en sécurité, nous souhaitons mesurer la manière dont l'écart entre l'état actuel et l'état recherché en flexibilité et

sécurité peut avoir un impact sur certaines réponses individuelles comme le burnout, le stress, l'engagement, etc. mais aussi sur les attitudes au travail comme la citoyenneté organisationnelle, la performance, etc.

En effet, d'après Kämpfe et Mitte (2009), ce n'est ni l'état actuel ni l'objectif recherché qui sont des facteurs suffisants pour le bien-être mais bien la perception de l'écart entre les deux. En accord avec le modèle de Larsen (2000), les mécanismes de régulation émotionnelle sont supposés s'enclencher dès que l'individu perçoit un écart trop important entre son état actuel et son état idéal.

BIBLIOGRAPHIE

Auer P. (2008). La sécurité du marché du travail: comment conjuguer flexibilité et sécurité pour l'emploi décent ? Cahiers de l'économie et du marché du travail 2008/2, Bureau International Du Travail, Genève, Suisse.

Burgard, S., & al. (2009). Perceived job insecurity and worker health in the United States. *Social Science and Medicine*, 69(5), 777-785.

Chen, T., Chang, P., & Yeh, C. (2004). A study of career needs, career development programs, job satisfaction and the turnover intentions of R&D personnel. *Career Development International*, 9(4/5), 424-437.

Davoine, L. & Erhel, C. (2007). La qualité de l'emploi en Europe : une approche comparative et dynamique, *Economie et statistique*, 410, 47-69

Emberland, J.S. & Rundmo, T. (2010). Implications of job insecurity perceptions and job insecurity responses for psychological well-being, turnover intentions and reported risk behavior. *Safety Science*, 48, 452-459.

G. Schmid & B. Gazier (eds.) *The Dynamics of Full Employment: Social Integration through*

Gareis, K., & Korte, W.B. (2002). ICTs and the adaptability of work arrangements in the EU. Paper presented at the 10th conference of European

Conferences On Information System, Gdansk, Poland.

Jenkins, A. (1998). Flexibility, « individualization », and employment insecurity in France. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7(1), 23-28.

Kämpfe, N., & Mitte, K. (2009). What you wish is what you get ? The meaning of individual variability in desired affect and affective discrepancy. *Journal of Research in Personality*, 43, 409-418.

Lazlo, K., & al. (2010). Job Insecurity and Health : a study of 16 european countries. *Social Science and Medicine*, 70(6-3), 867-874.

Martens, M.F.J., Nijhuis, F.J.N., Van Boxtel, M.P.J., & Knottnerus, J.A. (1999). Flexible work schedules and mental and physical health. A study of a working population with non-traditional working hours. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 35-46.

Muñoz de Bustillo, R. & al. (2009) Indicators of Job Quality in the European Union, European Parliament.

Reilly, A. (1998). Balancing Flexibility – Meeting interests of employer and employee. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7(1), 7-22.

Richards, L. (1999). *Using NVivo in Qualitative Research*. London, UK : Sage Publications.

Silla, I., & al. (2009). Job insecurity and well-being : moderation by employability. *Journal of Happiness Study*, 10, 739-751.

Vandenberghe, C., De Keyser, V., Vlerick, P., & D'hoore, W. (2004). Organizational changes, employee stress, and customer satisfaction: Emergence of the Flexihealth concept. Brussels, Belgium: Belgian Science Policy. Retrieved on Januari 21, 2013, from <http://www.belspo.be/belspo/organisation/>

Wilthagen, T. and R. Rogowski (2002) "Legal Regulation of Transitional Labour Markets". In: *Transitional Labour Markets*. Cheltenham: Edward Elgar, 233-273.