

Connaissance de l'emploi

Le 4 pages du Centre d'études de l'emploi et du travail
Mai 2026

221 le cnam
ceet

ÊTRE AU FORFAIT OU BADGER ? LES AMBIVALENCES DE L'AUTONOMIE TEMPORELLE DES SALARIÉ-ES ET SES EFFETS SUR L'ARTICULATION DES TEMPS SOCIAUX

Valerya Viera Giraldo
*Université Paris Dauphine - PSL,
Irisso et Cnam, CEET - Gis Creapt*

Une des contreparties de la flexibilisation des horaires de travail est, a priori, le gain d'autonomie des salarié-es. Alors que l'autonomie temporelle au travail est plébiscitée comme un levier pour faciliter l'articulation entre vie personnelle et professionnelle, on peut s'interroger sur les pratiques qui rendent possible l'usage de cette ressource organisationnelle.

À partir d'une enquête par entretiens répétés auprès de salarié-es, ce numéro de *Connaissance de l'emploi* montre que l'analyse du travail d'articulation entre vie professionnelle et personnelle met en évidence la contrepartie invisible de l'autonomie temporelle associée au forfait jour et aux horaires individualisés. Cette autonomie apparaît ainsi comme un attribut à double tranchant où la liberté organisationnelle repose sur un travail supplémentaire, très important pour les cadres et en particulier les mères, mais également — et dans une moindre mesure — pour les technicien-nes qui badgent.

Les configurations temporelles de travail jouent un rôle déterminant dans l'appréciation subjective de l'articulation de la vie professionnelle avec la vie personnelle (Fontaine *et al.*, 2025). Ainsi, s'intéresser aux dispositifs d'organisation du temps de travail s'avère être une entrée stimulante pour comprendre comment la disponibilité professionnelle permet ou entrave l'implication dans d'autres sphères de vie.

Le dernier avis du CESE¹ sur l'articulation des temps professionnels et personnels met en évidence l'aspiration des salarié-es à avoir plus de liberté dans l'organisation de

¹ « Articulation des temps de vie professionnel et personnel : de nouveaux défis » (2024) avis de la commission travail et emploi du CESE. www.lecese.fr/sites/default/files/pdf/Avis/2024/2024_06_articulation_temps_vie.pdf.

ses horaires de travail pour améliorer leur équilibre de vie. Cette demande de liberté pour gérer ses temps s'inscrit dans une dynamique de flexibilisation des horaires de travail, initialement impulsée par les employeurs, et constitue une des caractéristiques des mutations contemporaines du salariat.

En effet, lors des négociations paritaires autour de la réduction du temps de travail à la fin du siècle dernier, les représentant-es du patronat ont obtenu comme contrepartie la flexibilisation du temps de travail. Cette flexibilisation concerne aussi bien l'éclatement de la durée du travail que la diversification des rythmes de travail, avec un essor du travail en horaires atypiques.

La désynchronisation des rythmes professionnels impacte par ricochet les temps personnels et participe à une individualisation de la gestion des temps sociaux (Thoemmes, 2013). Cet éclatement des temporalités professionnelles va de pair avec une diffusion — inégale — de l'autonomie parmi les catégories de salarié-es (Bernard, 2020).

Ainsi, la flexibilisation et l'individualisation des temporalités de travail sont a priori perçues comme une ressource, dans la mesure où elle est assimilée à un gain d'autonomie temporelle (Ganault, 2022). Mais la distinction entre le temps de travail théoriquement disponible et les capacités à agencer ce temps exempt des contraintes professionnelles ne suffit pas à expliquer comment font les salarié-es pour mobiliser les libertés organisationnelles à leur disposition. Ce numéro de *Connaissance de l'emploi* s'intéresse à la manière dont les salarié-es font usage, à leur initiative, de dispositifs de flexibilisation du temps de travail.

L'organisation des temps sociaux induit un travail supplémentaire, que nous étudions grâce au concept de *travail d'articulation*. Ce dernier fait référence à toute activité de mise en adéquation des sphères de vie (professionnelle, familiale et/ou parentale, domestique, loisirs, temps physiologiques, etc.). Il s'agit de pratiques et d'efforts supplémentaires dont l'intention explicite est d'articuler les sphères de vie dans lesquelles s'engage l'individu. Le travail d'articulation vise à réaliser ou à éviter des actions (cognitives, organisationnelles, pratiques et temporelles) dans le but de rendre compatibles (selon les attentes et possibilités d'un contexte donné) différentes sphères d'activité.

Ces tâches du quotidien sont le plus souvent invisibles et invisibilisées par leur routinisation. L'entrée par les pratiques en mobilisant ce nouveau concept nous a permis d'analyser deux dispositifs individualisant la gestion des temps professionnels (le forfait jour et les heures flexibles)². L'objectif ici est de comprendre si l'autonomie temporelle est véritablement un avantage pour les salarié-es et quelles sont les variations sociales derrière les usages de ces dispositifs. Ainsi, les pages qui suivent montrent, d'abord, comment le travail d'articulation des technicien-nés qui badgent est mobilisé pour faire usage

² **Forfait jour** : mis en place par la Loi Aubry II du 19 janvier 2000, ce dispositif a permis de changer l'unité de décompte du temps de travail, en passant des heures aux jours, afin de s'adapter à la discontinuité de l'activité salarié-es « autonomes » pour organiser leur travail. **Heures flexibles ou horaires individualisés** : si les horaires de travail sont en principe collectifs, avec une durée et un planning définis, les entreprises peuvent négocier et mettre en place un dispositif qui permet aux salarié-es d'ajuster leur emploi du temps. Basculant ainsi d'une flexibilité pour l'entreprise à une flexibilité pour soi-même.

de leur autonomie, pour ensuite s'intéresser à cette même pratique du côté des cadres au forfait.

Encadré 1 : une enquête au sein du salariat stable

Le matériau mobilisé repose sur une enquête doctorale (Viera Giraldo, 2025) par entretiens répétés réalisés auprès de salarié-es aux caractéristiques socioprofessionnelles variées dans deux entreprises franciliennes, *Aero* et la *Conf*³. Au total, 93 entretiens ont été conduits entre juin 2021 et avril 2022 auprès de 46 enquêté-es. Il s'agit de 27 femmes et de 19 hommes, dans des configurations familiales hétérogènes, dont les âges vont de 21 à 62 ans, et parmi lesquels on retrouve 27 cadres et 17 technicien-nés.

Le premier entretien s'est consacré au récit de vie des enquêté-es et à leurs configurations entre vie professionnelle et personnelle, tandis que le deuxième, par un récit détaillé de deux journées du réveil au coucher (« entretien carnet temporel ») a permis de faire émerger la discussion sur le travail d'articulation. Ce protocole a rendu possible la verbalisation des pratiques d'articulation des enquêté-es, souvent invisibles à leurs yeux, car naturalisées dans le quotidien.

Le corpus se caractérise par une situation d'emploi stabilisée au moment de l'enquête : les salarié-es sont tous-tes en CDI et la moitié du corpus a plus de 10 ans d'ancienneté. Malgré les différences sectorielles entre *Aero* (aéronautique) et la *Conf* (services), ces deux structures encadrent de manière similaire la disponibilité temporelle et le contrôle du temps de travail des salarié-es, notamment via les dispositifs de forfait jour et d'horaires individualisés. Ceci conduit à deux configurations : des salarié-es qui badgent et des salarié-es qui ne badgent pas.

● Les heures flexibles des technicien-nés qui badgent : une ressource pour leur travail d'articulation

Le dispositif d'horaires individualisés, mis en place dans l'entreprise via des négociations paritaires, est présent dans les deux établissements au sein desquels nous avons enquêté. Ce dispositif nous permet de distinguer les deux dimensions de l'autonomie temporelle, avec d'un côté ce qui relève de la liberté horaire théorique, cadrée par les accords d'entreprise, et d'un autre, ce qui est laissé à l'initiative individuelle des salarié-es.

Ainsi, celles et ceux qui badgent réalisent cette tâche quatre fois par jour (à l'arrivée, avant et après la pause méridienne, en quittant les lieux) lorsqu'ils et elles sont sur site, mais le dispositif d'horaires individualisés leur accorde une certaine marge de manœuvre pour badger. Le contrôle du volume horaire (hebdomadaire et mensuel) se fonde sur la réalisation de la durée contractuelle sur des plages de présence obligatoires sur site.

Ces plages horaires sont légèrement différentes entre les deux entreprises, chez *Aero*, il s'agit de : 9 h - 11 h, 45 minutes de pause déjeuner entre 11 h et 14 h, 14 h - 15 h 45 ; puis à la *Conf* : 10 h à 12 h, 45 minutes de pause déjeuner entre 12 h et 14 h, 14 h à 15 h 30. En dehors de ces créneaux de présence obligatoire, les salarié-es qui badgent ont ainsi l'autonomie de gérer la réalisation des heures restantes.

³ Les noms des entreprises sont anonymisés.

Ces dernier-es peuvent donc aménager leurs horaires de travail, en arrivant plus tôt ou en partant plus tard, tant que cette flexibilité contractuelle n'est pas entravée par la hiérarchie. Les bornes temporelles d'ouverture des bâtiments (7 h) ou de non-comptabilisation des heures à partir d'une certaine heure (18 h 30 chez Aero et 19 h 30 à la Conf) viennent également cadrer cette flexibilité horaire. Ainsi, les salarié-es ayant des heures flexibles disposent d'une latitude temporelle et organisationnelle plus importante que dans les métiers soumis à des contraintes imposées par le respect d'horaires d'ouverture ou de service.

Une des finalités du *travail d'articulation* est d'assurer la disponibilité et le respect du temps de travail contractuel, ainsi que la présence aux plages horaires obligatoires. Les heures flexibles constituent une ressource pour ces salarié-es, car cela les dote d'une autonomie organisationnelle facilitant l'articulation des sphères de vie.

Jérémie⁴ (42 ans, technicien, en couple, père de deux enfants de 7 et 10 ans) déclare devoir « courir » en fin de journée pour récupérer ses enfants avant de transformer son organisation quotidienne grâce à son autonomie temporelle. Au moment des entretiens, il explique avoir réalisé un changement qui a fluidifié l'articulation : il commence désormais sa journée de travail une heure plus tôt, arrivant sur site à 7 h. Ainsi, son trajet domicile-travail en voiture est plus court, car il évite la circulation aux heures de pointe, aussi bien à l'aller qu'au retour. Le dispositif d'heures flexibles a rendu possible ce changement qui lui fait gagner 30-45 minutes. Après avoir accompli quelques tâches domestiques, il peut également accorder un peu de temps à des loisirs, et fait part d'une meilleure disposition émotionnelle pour le travail parental. Le travail d'articulation de Jérémie a fait l'objet d'une optimisation qui s'appuie sur ses marges d'autonomie temporelle.

Chez les technicien-nes, dont les sphères hors travail sont moins prévisibles et la charge de travail d'articulation est plus importante, les heures flexibles demeurent une ressource organisationnelle. Claire (38 ans, technicienne, en couple, mère d'un garçon de 2 ans et demi) réalise un ensemble de calculs pour badger au « bon moment ». Son mari, ouvrier spécialisé, travaille en horaires décalés (8x2), entraînant une alternance dans l'organisation du travail parental. Lorsqu'il est du matin, elle dépose leur fils à la crèche et c'est lui qui va le récupérer en fin de journée. Et inversement, lorsqu'il est de l'après-midi.

Ainsi, elle joue avec les heures flexibles pour aménager l'alternance de l'organisation familiale. Le fait de badger prend donc en compte plusieurs contraintes : celles des heures de présence obligatoires sur site, celles du travail parental en fonction des horaires de travail de son mari, puis le rattrapage des heures à réaliser sur une semaine ou un mois lorsqu'elle fait des journées trop courtes.

« Voilà l'avantage de ces plages [...] Du coup, c'est surtout très libre en fait. Il y a des journées où je vais travailler dix heures dans la journée, et s'il y a vraiment une journée où je peux pas, je peux faire 9 heures 30-11 heures 20, 14 heures-15 heures 45. En fait, c'est lissé. En théorie, on

est censé travailler au moins six heures par jour. Mais j'ai fait quelquefois le minimum syndical, ça veut dire que je travaille quatre heures dans la journée. [...] Comme on a justement cette possibilité avec ces plages de faire le yo-yo avec les horaires, ce qu'on nous demande, c'est qu'à la fin du mois, on ait fait nos heures. »

Les heures flexibles, qu'elles soient routinisées ou pas, constituent une ressource pour le travail d'articulation des salarié-es qui badgent. La charge de travail d'articulation demeure cependant importante lorsqu'ils doivent composer avec une organisation difficilement stabilisée du côté de la sphère personnelle.

● La contrepartie de l'autonomie temporelle des cadres : un travail d'articulation accru

Les cadres au forfait doivent valider leur jour travaillé sur un logiciel RH une fois par jour (et ceci peut se faire a posteriori), ce qui les dote d'une forte autonomie pour organiser leur journée de travail à leur convenance. Que ce soit pour permettre une disponibilité professionnelle (dis)continue ou pour faire face aux débordements et aléas, l'organisation autonome de la journée de travail des cadres repose sur un ensemble important d'efforts d'articulation.

Emeric (47 ans, cadre technique, en couple non cohabitant) incarne un cas où le surtravail lié à l'autonomie professionnelle est poussé à son paroxysme. Après avoir vécu deux burn-out, il se décrit comme adepte d'une « culture de sur-efficience » et essaye de réduire l'intensité de sa journée de travail — tout en restant au-dessus de la moyenne — en passant de « 200 % à 120 % ».

Pour maintenir son équilibre, le travail d'articulation d'Emeric consiste en la mise en place d'une disponibilité professionnelle extensive et continue. Cette organisation est en partie due à la nature imprévisible de son activité professionnelle qui l'empêche d'anticiper ses tâches et de façonner leur durée. Pour permettre cette disponibilité extensive, Emeric a organisé et routinisé sa vie personnelle, notamment les soirées passées avec sa compagne, stabilisant ainsi les moments nécessitant un effort de coordination à deux :

« Ma compagne et moi, nous sommes ensemble depuis cinq ans, nous vivons selon ce que l'Insee appelle "les célibataires non cohabitants" [...] Au fur et à mesure des années qu'on était ensemble, on a instauré une routine où on était le mardi et le jeudi ensemble. Le mardi et le jeudi, j'allais chez elle passer la soirée. Comme la route entre [le travail et le domicile], c'est l'horreur le matin, et que j'ai un sommeil extrêmement sensible, je rentrais chez moi le soir et je dormais ici tranquillement, ce qui fait que, au lieu d'avoir une heure de trajet le matin, j'avais dix minutes. »

Cette délimitation du temps partagé en couple pour maintenir une disponibilité professionnelle extensive est également le fruit d'une négociation et fait l'objet de micro-tâches d'articulation pour la rendre possible (anticipation des courses, communication pour se synchroniser, etc.). Emeric articule en

⁴ Les prénoms des enquêté-es sont anonymisés.

créant une configuration étanche entre ses sphères de vie, ce qui lui permet de faire face aux aléas et aux débordements professionnels vis-à-vis de l'imprévisibilité de son activité, en accordant une place prévisible et routinisée à sa vie personnelle.

Stabiliser le hors travail est une stratégie plus complexe pour les cadres au forfait avec des enfants en bas âge, car ils, et surtout elles, doivent composer avec les temporalités liées au travail parental. Ainsi, leur travail d'articulation est régulièrement mobilisé pour mettre en place une journée de travail discontinuée, entrecoupée d'une séquence de travail parental entre 16 h et 20 h, suivie d'une reprise de l'activité professionnelle en soirée.

Si cette configuration est rendue possible par l'autonomie temporelle et organisationnelle dont disposent ces cadres, elle repose néanmoins sur un travail d'articulation conséquent. Pour articuler emploi et parentalité, Mia (33 ans, cadre ingénieur, en couple, mère de deux enfants de 4 et 2 ans) s'inscrit ainsi sa journée :

« Je me lève à 5 h 30 [...] J'arrive au travail à 7 h et je pars entre 16 h et 16 h 30. Du coup, je pars de chez moi un peu avant 6 h. Le soir, je vais récupérer mes enfants. [...] je suis censée partir au plus tard du travail vers 16 h 15. Comme ça, j'arrive à la crèche à 17 h 30, maximum. Après, je prends le bus pour remonter [et chercher l'autre enfant]. Donc, normalement, je suis censée arriver à l'école entre 18 h et 18 h 15 [...], c'est un peu speed, le soir, tout est millimétré.

C'est le fait d'être au forfait qui vous permet de partir à 16 h pour récupérer les enfants ? Comment cela se passe avec votre hiérarchie ou équipe ?

Oui, je suis au forfait. Partir à 16 h, c'était une des conditions pour que j'accepte le contrat. Après, tout le monde n'est pas forcément au courant de mes horaires. Ça m'arrive souvent d'avoir des réunions qui doivent se finir à 17 h, 17 h 30. Donc là, je suis soit obligée de leur dire que je ne pourrai pas y assister. C'est plus compliqué quand c'est avec des personnes qui sont sur d'autres sites ou qui ne me côtoient pas forcément au quotidien. Parce que sinon, toute mon équipe est au courant de mes horaires. Et si c'est une réunion qui finit après 17 h, j'essaie de me mettre d'accord avec mon conjoint pour que ce soit lui qui aille chercher les enfants. »

Cet extrait d'entretien met en évidence les enjeux sous-jacents au séquençage de la journée de travail malgré l'autonomie professionnelle qui la rend possible. Mia commence sa journée très tôt afin de réaliser ses heures de travail et a entrepris des négociations pour permettre cette organisation, avec aussi bien son conjoint et sa hiérarchie, qu'avec ses collègues,

calés sur un autre rythme. Ainsi, pour être cadre autonome et répondre aux normes contemporaines de parentalité, les mères réalisent un travail d'articulation conséquent.

Si la marge de manœuvre organisationnelle des mères cadres peut être considérée comme une ressource, cela n'exclut pas que les exigences imposées (parfois par elles-mêmes) au travail et en dehors les amènent à multiplier la charge de leur travail d'articulation. Ce qui distingue les femmes, cadres ou techniciennes, des hommes est la difficulté à optimiser et réduire la charge du travail d'articulation au fil du temps dans la mesure où il leur est plus difficile de construire des ressources pour se faciliter la tâche en cumulant simultanément les aléas dans toutes leurs sphères de vie.

Lorsque l'imprévisibilité est une des caractéristiques propres aux sphères professionnelle ou personnelle, le travail d'articulation peut nécessiter une adaptation continue le long du parcours. La flexibilisation de l'organisation du travail dote les salarié-es d'une plus forte autonomie temporelle pouvant constituer une ressource servant à fabriquer les équilibres attendus entre les sphères de vie. Mais celle-ci génère un travail d'articulation accru, surtout lorsque les sphères de vie sont peu prévisibles.

Ainsi, l'autonomie temporelle propre à la gestion autonome du temps de travail apparaît finalement comme une ressource ambivalente dans la mesure où elle ne se réduit pas à la liberté théorique permise par le dispositif mobilisé, mais varie selon des caractéristiques aussi bien professionnelles que sociales. Les femmes, en particulier les mères cadres devant faire face aux aléas liés à la vie professionnelle et familiale, sont sujettes à un travail d'articulation plus intense que leurs homologues masculins.

RÉFÉRENCES

Bernard Sophie. 2020. *Le nouvel esprit du salariat. Rémunérations, autonomie, inégalités.* PUF.

Fontaine Roméo, Ariane Pailhé, Delphine Remillon. 2025. « Tensions entre vie privée et vie professionnelle : qui sont les plus exposés ? » *Population & Sociétés* (637) : 4.

Ganault Jeanne. 2022. « Autonomie temporelle dans le travail salarié et articulation des temps sociaux. Qui peut organiser son temps quotidien ? » *Sociologie* 13(4) : 399-419.

Thoemmes Jens. 2013. « L'histoire oubliée des horaires individualisés : de la désynchronisation choisie à la flexibilité pour l'entreprise ». *Revue Française de Socio-Économie* 11(1) : 35-53.

Viera Giraldo Valerya. 2025. « Le travail d'articulation entre vie professionnelle et personnelle. Enquête sur la fabrique de l'équilibre et ses inégalités au sein du salariat stable », Cnam.

Les actualités du Centre d'études de l'emploi et du travail (dernières publications, colloques et séminaires) sont en ligne sur le site : ceet.cnam.fr
Elles sont également disponibles via le compte [LinkedIn Cnam-CEET](https://www.linkedin.com/company/ceet-cnam).

Centre d'études de l'emploi et du travail

Conservatoire national des arts et métiers - 61, rue du Landy - 93210 Saint-Denis
Directrice de publication : Christine Erhel - Responsable éditorial et relations Presse : Bilel Osmane - bilel.osmane@lecnam.net
Mise en page : Ad Tatum - Dépôt légal : 1805-066 - Mai 2026 - ISSN : 1767-3356

Ce numéro est en accès ouvert et sous licence Creative Commons 

