



**HAL**  
open science

## Partir ou passer à temps partiel : inégalité des effets des restructurations selon le genre

Anne Lambert, Delphine Remillon, Mariona Segú

► **To cite this version:**

Anne Lambert, Delphine Remillon, Mariona Segú. Partir ou passer à temps partiel : inégalité des effets des restructurations selon le genre. *Revue internationale du travail*, 2023, 162 (4), pp.587-613. 10.1111/ilrf.12291 . hal-04871409

**HAL Id: hal-04871409**

**<https://cnam.hal.science/hal-04871409v1>**

Submitted on 7 Jan 2025

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Partir ou passer à temps partiel: inégalité des effets des restructurations selon le genre

Anne LAMBERT\*, Delphine REMILLON\*\* et Mariona SEGÚ\*\*\*

**Résumé.** Alors que la littérature sur les inégalités de genre en lien avec les restructurations d'entreprises porte sur le caractère discriminatoire des processus descendants, les autrices examinent si ces inégalités existent lorsque le plan de restructuration repose sur l'autosélection. À partir de l'exemple d'une compagnie aérienne et de l'utilisation de méthodes mixtes, elles constatent que les hommes sont plus susceptibles d'accepter un départ volontaire et moins susceptibles d'opter pour un temps partiel aidé. Ils sont plus sensibles aux incitations financières et mieux préparés à se reconvertir dans une activité secondaire, tandis que les femmes choisissent le temps partiel pour mieux concilier vie privée et vie professionnelle. Les restructurations semblent donc amplifier la précarité des femmes sur le marché du travail, même dans le cadre de plans de départs volontaires.

**Mots-clés:** restructurations d'entreprises, temps partiel aidé, plan de départs volontaires, licenciements, inégalités de genre, départ volontaire.

## 1. Introduction

Les restructurations à grande échelle sont devenues plus fréquentes dans la plupart des pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)<sup>1</sup> depuis les années 1980 (Silva *et al.*, 2019). Au départ, elles étaient mises en œuvre en réaction à des chocs sectoriels, à un retournement de la

\* Institut national d'études démographiques (INED), Aubervilliers, France, [anne.lambert@ined.fr](mailto:anne.lambert@ined.fr) (autrice référente). \*\* INED, LiRIS-Université de Rennes 2 et Centre d'études de l'emploi et du travail (CEET), [delphine.remillon@ined.fr](mailto:delphine.remillon@ined.fr). \*\*\* ThEMA, CY Cergy Paris Université, [mariona.segu@cyu.fr](mailto:mariona.segu@cyu.fr). Les autrices remercient Ariane Ollier-Malaterre, Lucie Noury, Sébastien Stenger, Paul Brandily et Laetitia Langlois pour leur participation à des discussions fructueuses. Anne Lambert remercie l'Agence nationale de la recherche (ANR) pour son soutien financier (n° ANR-19-CE26-0013-01).

<sup>1</sup> Pour ce qui est de la France, on peut se reporter aux statistiques de la Direction de l'animation, des études et des statistiques du ministère français du Travail, à l'adresse <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/donnees/les-dispositifs-publics-daccompagnement-des-restructurations>, consulté le 3 mars 2022.

Les articles paraissant dans la *Revue internationale du Travail* n'engagent que leurs auteurs, de même que les désignations territoriales qui y sont utilisées, et leur publication ne signifie pas que l'OIT souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

Titre original: «Getting out or Switching to Part-Time: Gender Disparities in the Impacts of Corporate Restructuring» (*International Labour Review*, vol. 162, n° 4). Traduit par Isabelle Croix. Également disponible en espagnol (*Revista Internacional del Trabajo*, vol. 142, n° 4).

© Autrices, 2023.

© Compilation et traduction des articles: Organisation internationale du Travail, 2023.

conjoncture ou à l'obsolescence technologique et concernaient le secteur manufacturier. Lorsque la décennie 2000 est arrivée, elles avaient cependant changé de logique: les motivations qui les sous-tendaient avaient évolué au profit de raisons «compétitives», associées à l'intensification de la concurrence mondiale et à la nécessité de répondre aux exigences de rentabilité des actionnaires, et elles touchaient aussi bien les cadres que les travailleurs manuels (Foster *et al.*, 2019). Cette évolution a peu à peu donné naissance à un important corpus de travaux visant à analyser les formes, les causes et les conséquences des restructurations pour les entreprises comme pour les salariés (Halford et Savage, 1995; Kalleberg, 2011; Williams, Muller et Kilanski, 2012; Kalev, 2014). La plupart de ces études évaluent l'impact de ces restructurations sur les chances des salariés licenciés de retrouver un emploi ou sur les «rescapés», qui restent dans l'entreprise. D'autres travaux, moins nombreux, concernent les inégalités raciales ou les disparités liées à l'âge au niveau de la sélection des membres du personnel visés par les compressions d'effectifs, tandis que seules quelques études abordent la question sous l'angle du genre. Enfin, quelques articles seulement sont consacrés au départ volontaire, défini comme une situation dans laquelle les salariés ont le choix de rester dans l'entreprise ou d'en partir (Regts et Molleman, 2013).

Grâce à notre article, nous entendons enrichir cette littérature en analysant les inégalités entre hommes et femmes au sein de l'entreprise dans le cadre de plans de restructuration reposant sur un choix des salariés eux-mêmes plutôt que sur une sélection effectuée par la direction. Notre étude de cas consacrée à une grande compagnie aérienne européenne présente l'intérêt de permettre d'observer des hommes et des femmes qui exerçaient exactement le même métier dans la même entreprise au même moment et qui ont eu à choisir d'y rester ou d'en partir en contrepartie d'une indemnité financière. De surcroît, la compagnie aérienne en question ayant mis en place deux dispositifs de réduction de l'activité – un plan de départs volontaires (PDV) assorti d'un objectif de réduction des effectifs précis et un dispositif de passage à temps partiel aidé –, nous avons pu examiner si ces mesures avaient des conséquences différentes sur les femmes et sur les hommes à la marge extensive (d'après la probabilité de sortie de l'entreprise par l'intermédiaire du PDV) et à la marge intensive (d'après la probabilité de passage à temps partiel aidé), et si ces décisions reproduisaient les choix genrés généralement décrits dans la littérature sur le travail à temps partiel et les interruptions de carrière. D'après une récente étude sur la crise du COVID-19, les effets aux deux marges, intensive et extensive, ne sont pas nécessairement les mêmes pour les hommes et pour les femmes (Hupkau et Petrongolo, 2020).

Nous avons exploité les dossiers du personnel et examiné les caractéristiques de salariés qui ont opté pour l'un ou l'autre des plans de réduction de l'activité. Nous avons par ailleurs conduit une série d'entretiens qualitatifs avec des membres du personnel navigant afin d'analyser les motivations et réactions des hommes et des femmes à l'égard du plan de restructuration et d'interpréter les différences observées. Nous voulions ainsi déterminer si un mécanisme de restructuration ne faisant en théorie aucune distinction selon le sexe a pu contrecarrer la politique en faveur de l'égalité hommes-femmes déployée en parallèle par la compagnie.

Nous testons donc deux hypothèses. Nous cherchons premièrement à savoir si, en permettant aux femmes de faire un choix concernant leur emploi, les plans de réduction de l'activité fondés sur l'autosélection sont de nature à atténuer voire à éliminer l'inégalité entre les sexes des conséquences d'une restructuration. Il ressort d'études antérieures que l'emploi féminin est davantage pénalisé par les coupes budgétaires parce que les femmes sont surreprésentées dans les fonctions de support administratif et dans les emplois précaires (Williams, Muller et Kilanski, 2012). D'après d'autres travaux, même après prise en compte des caractéristiques du marché du travail, les femmes et les minorités sont plus exposées au risque de licenciement parce qu'elles sont en butte à une discrimination pure et simple (Couch et Fairlie, 2010; Wilson et McBrier, 2005). Enfin, Jolkkonen et ses coauteurs (2018) montrent qu'en cas de licenciement elles sont en plus mauvaise posture que les hommes pour retrouver un emploi et ont plus de risques de quitter le marché du travail. Dans ce contexte, un PDV pourrait a priori leur offrir la possibilité de ne pas être plus exposées que les hommes au risque de licenciement et de ne pas avoir moins de chances qu'eux de retrouver un emploi. Pour tester cette hypothèse, nous avons évalué dans quelle mesure le genre explique qu'un membre du personnel soit plus ou moins susceptible de quitter l'entreprise par l'intermédiaire du PDV. Nous avons constaté que les hommes optaient plus volontiers que les femmes pour un départ volontaire, et que les raisons motivant leur choix (hors départ en retraite anticipée) n'étaient pas les mêmes: ils partent souvent pour créer une entreprise, tandis que les femmes choisissent de réduire leur activité professionnelle pour des raisons familiales.

Deuxièmement, nous cherchons à savoir si un dispositif de passage à temps partiel aidé réduit l'inégalité entre les sexes au niveau du choix de travailler à temps partiel. Quel que soit le secteur d'activité, les femmes sont beaucoup plus nombreuses que les hommes à ne pas exercer leur activité à temps complet (environ quatre fois plus en France et en moyenne au sein de l'Union européenne, d'après la vague 2020 de l'enquête sur les forces de travail)<sup>2</sup>. Maruani (1996) étudie une importante restructuration d'entreprise mise en œuvre en France dans les années 1980 et constate que, au sein d'une même entreprise, les hommes risquaient davantage de se voir imposer une mise au chômage partiel dans le cadre d'un dispositif financé par l'État, tandis que les femmes étaient plus susceptibles de travailler définitivement à temps partiel. Autrement dit, elles étaient structurellement sous-employées et subissaient une perte de salaire non compensée par des aides publiques, tandis que pour les hommes la diminution du temps de travail était temporaire et indemnisée.

Dans cet article, nous cherchons à savoir si les hommes avaient une probabilité plus forte que les femmes d'opter pour le dispositif de passage à temps partiel du fait que ce dispositif était subventionné et à déterminer si ce mécanisme a contribué à réduire l'écart entre les sexes. Nous nous appuyons ensuite sur les données qualitatives que nous avons recueillies pour analyser les motivations qui

---

<sup>2</sup> Commission européenne, «Écart d'emploi à temps partiel entre les femmes et les hommes», base de données EUROSTAT, disponible à l'adresse [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tepsr\\_lm210/default/table](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tepsr_lm210/default/table), consulté le 3 mars 2022.

expliquent le choix de travailler à temps partiel, en distinguant les femmes des hommes. Nous constatons que, même si les femmes avaient une probabilité plus forte que leurs collègues de sexe masculin de décider de choisir le temps partiel aidé, ce type de temps partiel était celui pour lequel l'écart entre les genres était le plus faible. Sans doute faut-il en déduire que les hommes sont plus sensibles aux incitations financières au moment d'opter pour tel ou tel régime horaire, tandis que les femmes font plutôt leur choix en fonction d'obligations familiales<sup>3</sup>, ce qui est conforme aux constatations bien établies des études sur la conciliation entre vie professionnelle et vie privée (Goldin, 2021; Beham *et al.*, 2019).

La suite de l'article est structurée comme suit. Après une revue de la littérature (partie 2), nous examinons le contexte institutionnel (partie 3), puis décrivons nos données et notre méthodologie (partie 4). Nous analysons ensuite les effets des deux types de plans de réduction de l'activité (partie 5). La sixième partie est consacrée à la discussion et à nos conclusions.

## 2. Revue de la littérature

Il existe une littérature abondante sur les inégalités entre hommes et femmes sur le marché du travail, et les multiples études portant sur le travail à temps partiel constituent une source intéressante pour appréhender le passage à temps partiel et les différentes raisons pour lesquelles les femmes et les hommes décident de réduire leur temps de travail. Parallèlement, les travaux consacrés aux restructurations (par exemple aux processus de sélection et de licenciement des salariés ou encore à ce que deviennent ceux qui en sont victimes et ceux qui sont épargnés) fournissent aussi des clés pour comprendre la situation des salariés. En revanche, peu d'études portent spécifiquement sur la question du genre<sup>4</sup>. L'articulation de ces deux pans de la recherche nous permet de formuler des hypothèses sur les effets différenciés selon le genre d'un plan de restructuration fondé sur l'autosélection et de contribuer ainsi à la compréhension des inégalités entre les sexes sur le marché du travail.

Les écarts de temps de travail entre hommes et femmes occupent une place importante dans les études sur les inégalités de genre dans le monde du travail. De nombreux travaux montrent que les femmes sont plus nombreuses que les hommes à faire le choix de travailler à temps partiel, le plus souvent pour des raisons familiales (Gerstel et Clawson, 2014; Gauchat, Kelly et Wallace, 2012; Kjeldstad et Nymoen, 2012; Pech, Klainot-Hess et Norris, 2021). Kjeldstad et Nymoen (2012) ont récemment montré que, dans le cas de la Norvège, le travail à temps partiel choisi porte nettement moins l'empreinte du genre lorsqu'il est temporaire que lorsqu'il est de longue durée. Néanmoins, outre que les femmes

<sup>3</sup> En 2018, au sein de l'Union européenne, 36 pour cent des hommes travaillant à temps partiel, contre 23 pour cent des femmes, déclaraient le faire faute d'avoir trouvé un emploi à plein temps; 29 pour cent des femmes à temps partiel indiquaient le faire pour s'occuper de leurs enfants ou d'adultes dépendants, contre 6 pour cent des hommes (Commission européenne, «Why Do People Work Part-Time?», EUROSTAT, 18 septembre 2019. <https://ec.europa.eu/eurostat/fr/web/products-eurostat-news/-/ddn-20190918-1>).

<sup>4</sup> À titre d'exemple, le principal rapport de l'OCDE sur les licenciements collectifs et les restructurations d'entreprises ne mentionne pas une seule fois le genre parmi les variables d'intérêt susceptibles d'influencer par la suite l'employabilité des travailleurs (Silva *et al.*, 2019).

sont davantage représentées parmi la main-d'œuvre à temps partiel choisi, d'après une récente étude de Pech, Klainot-Hess et Norris (2021) elles risquent aussi beaucoup plus que les hommes de travailler à temps partiel subi, en raison d'une ségrégation professionnelle et parce qu'elles doivent assumer la prise en charge des enfants ou de proches dépendants. Il est donc important, lorsque l'on cherche à mieux comprendre les différences entre hommes et femmes en ce qui concerne le passage à temps partiel, de tenir compte à la fois du type de temps partiel et des caractéristiques des travailleurs.

La recherche sur les restructurations explore les inégalités face au risque de licenciement, s'intéressant à la discrimination directe mais aussi indirecte sur le marché du travail. La plupart des auteurs constatent que les compressions de personnel et les licenciements collectifs touchent davantage les minorités (Helwig, 2004; Weber Handwerker et Mason, 2012; Fairlie et Kletzer, 1996). Même si le genre est une dimension dont l'influence a été moins étudiée que l'âge et le niveau d'études, Kalev (2014) met en lumière son rôle, de même que celui de l'origine ethnique, dans les licenciements touchant l'encadrement. Elle avance que les procédures de licenciement standardisées, qui reposent sur des critères tels que l'échelon hiérarchique ou l'ancienneté plutôt que sur des évaluations individualisées, réduisent la diversité au sein du personnel d'encadrement parce qu'en moyenne les femmes tirent en général mieux leur épingle du jeu dans le cadre d'interactions directes. Par ailleurs, d'autres études montrent que les restructurations risquent d'affaiblir les politiques en faveur de l'égalité hommes-femmes adoptées par les grandes entreprises en période faste (Woodall, Edwards et Welchman, 1997).

Un autre courant de la littérature est consacré à la manière dont les plans de restructuration sont vécus par les salariés licenciés et à leurs conséquences sur ces publics. La recherche sociologique a décrit le vécu subjectif des travailleurs face au risque de licenciement (Gabriel, Gray et Goregaokar, 2013) et le rôle des femmes dans la mobilisation collective, quand bien même les ouvrières ont toujours été marginalisées par les principales organisations syndicales (Clarke, 2011). La littérature économique porte sur les effets des plans de restructuration sur les salariés licenciés et sur les chances qu'ont ces travailleurs de retrouver un emploi (Brandily, Hémet et Malgouyres, 2022; Lachowska, Mas et Woodbury, 2020; Halla, Schmieder et Weber, 2020). Il en ressort que certaines catégories de salariés sont particulièrement exposées au risque de basculer dans le chômage de longue durée après avoir perdu leur emploi, à commencer par les seniors, les travailleurs peu qualifiés et ceux dotés d'un capital humain spécifique à leur entreprise ou à leur secteur d'activité (Lippmann, 2008; Huttunen, Salvanes et Møen, 2011; Oesch et Baumann, 2015).

En revanche, l'influence du genre n'est pas clairement établie, parce qu'elle dépend du niveau d'études et de la période examinée après le licenciement. Ainsi, les hommes sont plus susceptibles d'être licenciés que les femmes, lesquelles sont cependant plus pénalisées à long terme sur le plan de la stabilité de leur carrière et du revenu (Kuhn, 2002) et risquent davantage de sortir du marché du travail pour rester au foyer (Jolkkonen *et al.*, 2018; Snorraddóttir *et al.*, 2015; Foster *et al.*, 2019; Paulsen *et al.*, 2005). Les chercheurs se sont aussi intéressés aux travailleurs qui échappent au licenciement, montrant que certains

types de restructurations (fusions, acquisitions et scissions partielles) ouvrent de nouvelles perspectives pour les femmes qualifiées qui occupent des postes d'encadrement, même si les femmes n'accèdent jamais au sommet de la hiérarchie (Halford et Savage, 1995; Woodall, Edwards et Welchman, 1997; Pochic et Guillaume, 2009). Halford et Savage (1995) montrent que dans le secteur bancaire et les administrations locales certains types de restructuration remettent en cause les formes traditionnelles de masculinité dirigeante et augmentent les chances des femmes d'accéder au sommet de la hiérarchie.

Notre article enrichit cette littérature en explorant un contexte organisationnel différent. Nous nous concentrons sur la restructuration «volontaire», qui revêt la forme d'un plan de compression du personnel comportant un objectif précis de réduction des effectifs et offrant la possibilité aux salariés de quitter volontairement l'entreprise en contrepartie d'une indemnisation financière. S'il laisse moins de place à la discrimination directe, ce type de mécanisme institutionnel engendre un phénomène d'autosélection genrée. Selon toute vraisemblance, certaines conclusions des études consacrées aux restructurations s'appliquent aux départs volontaires. Si les femmes sont plus éloignées des syndicats et bénéficient moins de leur soutien, elles sont probablement moins bien informées au sujet des plans de restructuration et des avantages financiers dont ils sont assortis. Qui plus est, il est établi que les femmes sont autant voire plus touchées que les hommes par les destructions d'emplois et ont moins de chances qu'eux de retrouver rapidement un poste. Elles sont donc sans doute moins enclines à opter pour un départ volontaire, d'autant que leur aversion au risque est souvent supérieure à celle des hommes. À l'inverse, d'après les travaux sur les inégalités entre hommes et femmes, elles ont une probabilité plus forte d'arrêter de travailler pour raisons familiales. Conjugués, ces éléments nous conduisent à poser la première hypothèse suivante:

- (H1) *Les femmes sont moins susceptibles que les hommes d'opter pour une réduction d'activité à la marge extensive en demandant à bénéficier du PDV: autrement dit, elles sont moins susceptibles qu'eux de choisir de quitter l'entreprise mais, si elles le font, leur choix est motivé par des raisons familiales.*

Notre seconde hypothèse est liée au plan de passage à temps partiel aidé, deuxième volet du plan de restructuration étudié. Dans la plupart des pays d'Europe, les femmes sont surreprésentées dans la main-d'œuvre à temps partiel, aussi bien parmi les personnes qui choisissent cette modalité de travail (en particulier pour des raisons familiales) que parmi celles en situation de sous-emploi (qui exercent leur activité à temps partiel faute de trouver un emploi à plein temps) (Kameråde et Richardson, 2018). De surcroît, la recherche montre qu'en cas de restructuration les femmes sont souvent affectées à un poste à temps partiel de manière définitive, tandis que les hommes le sont de façon transitoire (Maruani, 1996). Enfin, les femmes acceptent plus facilement de réduire leur temps de travail pour conserver leur emploi (Calavrezo *et al.*, 2020). En toute logique, elles devraient donc être plus susceptibles que les hommes d'opter pour un régime de travail à temps partiel aidé, ce type de dispositif leur permettant de réduire leur temps de travail pour assumer des obligations familiales (principale motivation du passage des femmes à temps partiel) sans être trop pénalisées financièrement. Les travaux de recherche donnent à penser

qu'elles peuvent préférer réduire leur activité à la marge intensive, autrement dit choisir le travail à temps partiel aidé au lieu de quitter l'entreprise, ce qui nous conduit à formuler notre deuxième hypothèse ainsi:

- (H2) *Les femmes sont plus susceptibles que les hommes d'opter pour le dispositif de travail à temps partiel aidé de préférence au PDV; leur préférence pour une réduction de leur activité à la marge intensive creuse l'écart entre hommes et femmes en matière de travail à temps partiel.*

### 3. Contexte institutionnel

Dans les années 2000, les grandes compagnies aériennes européennes ont dû s'engager dans des restructurations pour préserver leur compétitivité face aux conséquences de la crise financière de 2008 et à la concurrence croissante livrée par des rivales à bas coûts et par les compagnies du Golfe. En 2011, la compagnie étudiée ici annonça la mise en œuvre d'un vaste plan de restructuration triennal (2012-2014) grâce auquel elle entendait restaurer sa rentabilité et améliorer la productivité totale de 20 pour cent à l'horizon 2015. Ce dispositif contenait un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) prévoyant une série de mesures censées limiter le nombre de licenciements et permettre de redéployer au sein de l'entreprise ou sur le marché du travail les salariés dont le poste était supprimé (le PSE est légalement obligatoire en France depuis 2003 pour les entreprises d'au moins 50 salariés qui envisagent de licencier 10 salariés ou plus sur trente jours pour un motif économique).

La compagnie, qui avait déjà adopté un plan excluant toute nouvelle embauche de personnel navigant entre 2009 et 2015, a également pris diverses autres mesures. Elle a par exemple cessé d'investir dans sa croissance, modifié les conditions de travail du personnel navigant commercial, gelé les salaires et réduit les effectifs au sol. Le plan de restructuration comprenait aussi et surtout un objectif de réduction des effectifs parmi les membres du personnel navigant commercial et technique, ce qui constituait une première depuis la privatisation de la compagnie au début des années 2000. Les sureffectifs étaient évalués à 350 équivalents plein temps parmi les pilotes et à 700 équivalents plein temps parmi les membres du personnel navigant commercial. La négociation collective et la puissance des syndicats (les deux tiers des personnels navigants commerciaux et 80 pour cent des pilotes étaient syndiqués) ont permis d'éviter les départs forcés. Les syndicats ont contribué à atténuer les conséquences du plan de restructuration – jouant ainsi un rôle mis en évidence dans la littérature (Bryson, Barth et Dale-Olsen, 2013) – en négociant une réduction du temps de travail pour éviter les licenciements et en acceptant le principe de «200 départs au minimum» et d'autres mesures devant être mises en œuvre en 2014 pour que cet objectif soit atteint.

L'entreprise tablait sur deux mécanismes pour atteindre son objectif de réduction des effectifs: un PDV visant à encourager les salariés à quitter l'entreprise (marge extensive) et un régime de travail à temps partiel aidé, visant à réduire le temps de travail (marge intensive). Conformément à la loi de 2003, le PDV contenait également plusieurs autres mesures (accès à des programmes de formation et accompagnement par des agences de placement, entre autres).



Il prévoyait en outre deux dispositifs de compensation financière: une indemnité de licenciement et une prime supplémentaire comprise entre 10 000 et 15 000 euros pour créer une entreprise ou prendre un congé pour convenance personnelle. Quant au dispositif de temps partiel aidé, il était souple (il était organisé mensuellement et était réversible) et financièrement avantageux, la perte de salaire induite par la diminution du temps de travail étant compensée à hauteur de 30 pour cent par l'employeur. Enfin, les congés sans solde étaient aussi encouragés, même s'il ressort des données mises à notre disposition que le déploiement du plan de restructuration ne s'est pas accompagné d'une augmentation du nombre de jours de congés.

Les conditions à satisfaire pour bénéficier du PDV étaient peu nombreuses: le plan était accessible à tous les membres du personnel navigant employés à durée indéterminée. Il y avait un critère d'ancienneté, mais il ne s'appliquait que si les candidatures étaient nombreuses. En 2015, la mise en œuvre du plan s'était traduite par une réduction des effectifs de 270 personnes au sein du personnel navigant technique et de 470 personnes au sein du personnel navigant commercial.

L'entreprise a également défini une politique en faveur de l'égalité hommes-femmes, qui a été appliquée entre 2002 et 2014 et était en vigueur au cours de la période étudiée.

## 4. Données et méthodologie

Nous avons utilisé un jeu de données de panel unique compilant toutes les informations obtenues auprès du service des ressources humaines de la compagnie aérienne concernée. Ces données ont été mises à notre disposition dans le cadre d'une convention de recherche confidentielle établie dans le respect de la législation relative à la protection de la vie privée. Nous avons ainsi pu disposer d'informations mensuelles se rapportant à la période comprise entre 1998 et 2015<sup>5</sup> et concernant environ 30 000 membres du personnel navigant<sup>6</sup> commercial et technique. La restructuration n'a démarré qu'en 2013, mais la période à laquelle se rapporte nos données commence en 1998 parce que nous voulions avoir une vue d'ensemble de la carrière des personnels avant la restructuration. Le jeu de données contient des informations sur les caractéristiques sociodémographiques des travailleurs (âge, genre, nombre d'enfants), sur leur carrière (ancienneté, dates d'entrée et de sortie, motif du départ) et sur leurs modalités et conditions de travail (plein temps/temps partiel, grade hiérarchique, vols long et court-courrier, salaire brut, nombre d'heures de vol).

Nous avons apporté plusieurs modifications aux données pour régler le problème des valeurs manquantes. Premièrement, nous n'avons inclus que les salariés qui ont travaillé dans l'entreprise pendant au moins un an entre 1998 et 2015. Deuxièmement, nous avons exclu les employés saisonniers – le recours aux contrats courts est fréquent en été – et ceux qui ont quitté l'entreprise à

<sup>5</sup> Malheureusement, aucune donnée n'est disponible au-delà de 2015.

<sup>6</sup> Nous ne sommes pas autorisées à dévoiler le nombre exact de travailleurs.

l'issue d'un stage ou d'une période d'essai. Ces procédures ont réduit l'échantillon de 22 pour cent. Nous avons ensuite conservé toutes les observations pour lesquelles nous n'avions aucune valeur manquante concernant le type d'emploi, le grade, le secteur d'affectation géographique (court, moyen ou long-courrier) et les dates d'entrée et de sortie. Les observations comportant des valeurs manquantes ne représentaient que 5 pour cent de l'échantillon total.

Notre échantillon final contient un peu moins de 25 000 travailleurs observés mensuellement entre 1998 et 2015, soit au total plus de 3 000 000 observations travailleur-mois. En moyenne, quelque 80 pour cent des individus de notre échantillon sont des membres du personnel navigant commercial (hôtesse ou stewards et chefs de cabine) et 20 pour cent des membres du personnel navigant technique (commandants de bord et copilotes). Le tableau 1 présente des statistiques descriptives ventilées par année et par catégorie de personnel. Plusieurs points méritent d'être soulignés à ce stade. Premièrement,

**Tableau 1. Statistiques descriptives (1998-2015)**

	1998		2009		2015	
	PNC	PNT	PNC	PNT	PNC	PNT
Âge (années)	33,17	40,73	37,95	43,37	42,81	46,63
Pourcentage de femmes	67,42	3,06	66,39	6,17	66,39	7,17
Ancienneté (années)	8,44	11,39	11,81	13,30	16,56	16,87
<i>Personnel navigant commercial (PNC)</i>						
Hôtesse ou steward (%)	79,94	0	74,54	0	74,86	0
Chef de cabine (%)	14,55	0	18,18	0	17,12	0
Chef de cabine principal (%)	3,49	0	5,12	0	6,04	0
Cadre PNC (%)	2,05	0	2,17	0	2,01	0
<i>Personnel navigant technique</i>						
Copilote (%)	0	58,60	0	53,30	0	54,29
Commandant de bord (%)	0	42,27	0	46,89	0	46,15
Plein temps (%)	74,84	91,19	58,09	81,10	54,21	78,28
Temps partiel (%)	25,33	8,84	42,06	19,06	46,33	21,88
Quotité horaire 50 % (%)	5,15	0,28	11,09	0,51	11,52	0,50
Quotité horaire 66-92 % (%)	20,22	8,57	31,05	18,43	33,69	17,86
Vols long-courrier (%)	65,07	47,11	75,93	58,96	77,05	60,97
Vols court-courrier (%)	35,76	54,25	25,00	41,74	22,99	39,40
Salaire mensuel brut (euros)			3055	13252	3388	14837
Pourcentage d'entrées	8,27	4,32	0,40	3,61	0	0
Pourcentage de sortie	0,01	0	1,06	3,37	1,50	2,39

Notes: PNC = personnel navigant commercial (hôtesse et stewards, chefs de cabine, chefs de cabine principal et cadres PNC); PNT = personnel navigant technique (commandants de bord et copilotes). Les pourcentages d'entrées et de sorties correspondent au nombre de salariés arrivant dans l'entreprise ou en sortant au cours d'une année donnée en pourcentage de l'ensemble des salariés. Les données relatives au salaire mensuel brut ne sont disponibles que pour la période 2004-2015.

Source: Dossiers du personnel de l'entreprise (1998-2015).

on observe un vieillissement du personnel navigant, commercial comme technique, lié à la politique excluant toute nouvelle embauche appliquée à partir de 2009. Deuxièmement, les femmes représentent une proportion à la fois forte et stable du personnel navigant commercial, et une part faible mais croissante du personnel navigant technique. Troisièmement, la proportion de salariés à plein temps a sensiblement diminué au sein du personnel navigant, commercial comme technique. Enfin, l'écart salarial entre les deux catégories de personnel navigant est considérable, les pilotes percevant une rémunération égale à plus de quatre fois celle des hôtesses et stewards.

La première variable importante est le motif de départ de l'entreprise. Cette variable, qui n'est évidemment disponible que pour les salariés partis de la compagnie pendant la période considérée, peut prendre les valeurs suivantes: décès, retraite, fin de contrat, licenciement, démission ou départ volontaire. À partir de ces valeurs, nous avons construit différents indicateurs, à savoir: la probabilité de quitter l'entreprise pour quelque motif que ce soit, la probabilité de quitter l'entreprise pour un motif autre que la retraite et la probabilité de quitter l'entreprise dans le cadre du PDV. Chacun de ces indicateurs est égal à 0 pour les travailleurs qui faisaient encore partie des effectifs de la compagnie en décembre 2015. Nous avons ensuite examiné leur variation sous l'effet de la mise en œuvre du PDV en fonction de la catégorie de personnel navigant et du genre.

Pour mieux appréhender les facteurs qui influent sur la probabilité de quitter l'entreprise dans le cadre du PDV, nous avons estimé une série de modèles probabilistes linéaires multivariés. Plus précisément, nous avons estimé des régressions par les moindres carrés ordinaires (MCO) dans lesquelles la variable de résultat est l'indicateur de la probabilité de profiter du PDV régressé sur une série de caractéristiques sociodémographiques et professionnelles. Nous avons ainsi pu cerner les facteurs qui sont le plus fortement associés à la probabilité d'opter pour le PDV et apprécier le rôle éventuel du genre. Nous avons inclus les variables de contrôle suivantes: âge du salarié, nombre d'enfants, ancienneté, grade, durée de la carrière à plein temps en proportion de l'ensemble de la carrière, durée de la carrière en long-courrier en proportion de l'ensemble de la carrière, nombre mensuel d'heures de vol et log du salaire.

Deuxième variable importante étudiée ici: le type de temps partiel choisi par les salariés. Cette variable (qui est spécifiée pour les travailleurs à temps partiel au cours d'un mois donné) peut prendre trois valeurs différentes: temps partiel ordinaire, temps partiel parental et temps partiel aidé. Nous avons aussi retenu le pourcentage de travailleurs relevant de chacun de ces régimes au cours d'un mois donné et avons ensuite examiné comment l'introduction du temps partiel aidé a fait évoluer la répartition des travailleurs entre ces différents régimes.

En complément de notre analyse quantitative, nous avons conduit des entretiens approfondis avec 55 membres du personnel navigant commercial ou technique titulaires d'un contrat à durée indéterminée lors de l'introduction du PDV. Cette démarche qualitative nous a permis de remédier à trois limites de notre étude quantitative. Elle a mis au jour la perception individuelle que les salariés avaient du plan de restructuration dans son ensemble et de ses principales mesures (qu'ils aient ou non choisi de bénéficier du PDV), nous permettant

ainsi d'obtenir un éclairage sur les différences de perception du contexte organisationnel entre hommes et femmes. Elle nous a également offert la possibilité de prendre en compte, outre la situation et les ressources disponibles au sein de l'entreprise, diverses dimensions des ressources familiales externes à la compagnie susceptibles d'avoir eu un poids dans la décision d'un salarié de quitter l'entreprise ou de réduire son temps de travail (présence d'un conjoint, profession du conjoint, revenu total du ménage et conditions de logement). Enfin, elle nous a permis d'aborder notre sujet sous l'angle du parcours de vie, autrement dit d'inscrire notre analyse dans une période plus longue que celle couverte par les dossiers du personnel, ce qui nous a aidées à mieux appréhender l'impact probable du PDV sur les trajectoires professionnelles individuelles et l'interaction avec la vie privée.

Nous avons sélectionné des salariés travaillant pour la même compagnie aérienne pour pouvoir comparer des personnes soumises aux mêmes conditions de travail à la lumière des résultats de notre étude quantitative. Conformément aux normes applicables à la publication des résultats de la recherche qualitative (O'Brien *et al.*, 2014; Wu, Wyant et Fraser, 2016), nous avons invité les répondants à donner oralement leur consentement à participer à l'enquête avant le début de l'entretien. Nous les avons contactés par le biais de relations d'interconnaissances puis en laissant opérer l'effet boule de neige. Les entretiens ont été conduits par des femmes et des hommes blancs d'âge moyen.

Chaque entretien visait à recueillir des informations sur les facteurs susceptibles d'avoir pesé dans la décision de quitter volontairement la compagnie ou de passer à temps partiel, qu'il s'agisse de facteurs liés à l'organisation ou de facteurs individuels, à savoir: formation et parcours professionnel (avant et depuis l'arrivée dans l'entreprise), conditions de travail (temps de travail, revenu, relations avec les collègues et les syndicats) et perception du plan de restructuration et de ses diverses mesures (que l'enquêté ait ou non demandé à en bénéficier). Nous avons également posé des questions précises sur les ressources familiales (présence d'un conjoint, profession du conjoint, revenu total du ménage, conditions de logement, activités extraprofessionnelles et articulation entre vie professionnelle et vie privée). Après anonymisation, tous les entretiens ont été retranscrits et ont fait l'objet d'une analyse thématique.

Notre échantillon final était composé d'individus différant par leur genre (31 hommes et 24 femmes), leur catégorie professionnelle (31 membres du personnel navigant commercial et 24 pilotes), leur âge (32 à 56 ans) et leur situation familiale (certains vivaient seuls, d'autres en couple, certains avaient des enfants, d'autres non). Cinq des 55 répondants (soit 9 pour cent) avaient opté pour le PDV et ne faisaient plus partie des effectifs de l'entreprise en 2015, ce qui signifie que ce groupe était surreprésenté dans notre échantillon qualitatif. Bien qu'il ne soit pas représentatif de l'ensemble des personnels navigants commerciaux et techniques, cet échantillon nous a permis d'obtenir un éclairage sur les ressorts sociaux et sexués qui expliquent la décision d'accepter un départ volontaire. Les 50 autres personnes rencontrées avaient accepté un passage à temps partiel aidé ou n'avaient pas modifié leur régime horaire. Tous les répondants ont fait part de leur perception du plan de restructuration.

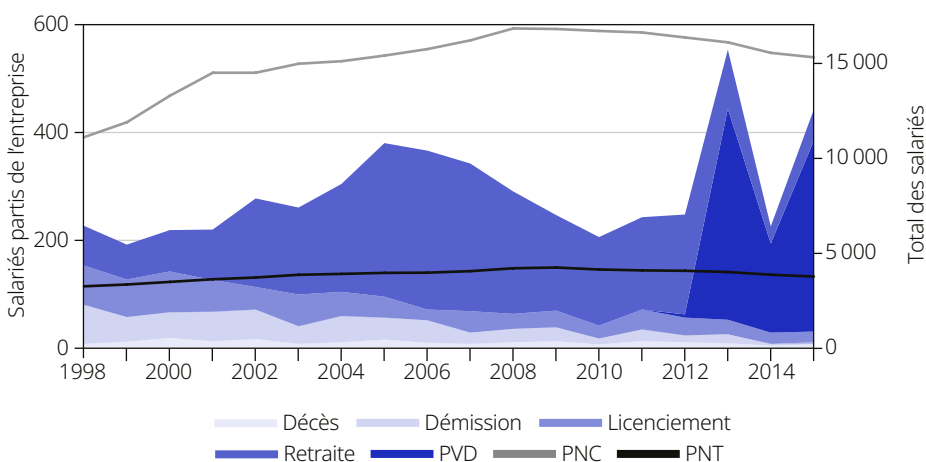
## 5. Effets des deux modalités de réduction de l'activité

### 5.1. Des hommes plus enclins que les femmes à accepter un départ volontaire

Dans cette partie, nous comparons l'attitude des hommes et des femmes à l'égard des incitations financières dont était assorti le PDV. D'après la figure 1, qui présente l'évolution des effectifs navigants commerciaux et techniques au cours de la période considérée, le nombre de salariés a progressé entre 1998 et 2001, et cette hausse a été particulièrement marquée parmi les navigants commerciaux. Entre 2002 et 2008, le stock de personnel navigant commercial a continué de croître, mais à un rythme plus lent. Les effectifs de la compagnie ont atteint leur maximum en 2008, année à partir de laquelle la baisse s'est amorcée. Cette inversion de la tendance est antérieure à l'introduction du PDV, intervenue alors que la compagnie avait déjà arrêté le recrutement de titulaires (Lambert et Remillon, 2018), mais la baisse des effectifs a été plus importante à la fin de la période en raison du plan.

Les motifs de sortie évoluent également entre le début et la fin de la période étudiée. Alors qu'en début de période trois motifs étaient cités avec une fréquence quasiment égale (démission, licenciement et retraite), au cours de la première moitié des années 2000, la retraite est devenue le principal motif de départ de l'entreprise, avant que les sorties par l'intermédiaire du PDV ne la supplantent à partir de 2013, année qui marque également le début d'une forte

Figure 1. Nombre de membres du personnel navigant commercial et technique et nombre de sorties, selon le motif de départ de l'entreprise



Notes: Le diagramme en aires met en relation le nombre de travailleurs qui ont quitté l'entreprise et le motif de leur départ. Il faut le lire en regardant l'axe vertical de gauche. Les deux diagrammes en courbes représentent l'évolution au fil du temps de l'effectif des deux catégories de personnel navigant (personnel navigant commercial, en gris, et technique, en noir). Il faut les lire en regardant l'axe vertical de droite. PDV = plan de départs volontaires; PNC = personnel navigant commercial; PNT = personnel navigant technique.

Source: Dossiers du personnel de l'entreprise (1998-2015).

**Tableau 2. Probabilité de départ de l'entreprise**

	PNC		PNT	
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes
<b>Partie A: tous motifs confondus</b>				
2010-2012	0,014	0,016	0,002	0,021
2013-2015	0,025	0,031	0,012	0,033
Augmentation	× 1,8	× 1,9	× 6	× 1,6
<b>Partie B: tous motifs sauf retraite</b>				
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes
2010-2012	0,007	0,007	0,001	0,007
2013-2015	0,023	0,027	0,011	0,026
Augmentation	× 3,3	× 3,9	× 11	× 3,7

Notes: Les probabilités de départ ont été calculées pour les périodes 2010-2012 et 2013-2015. La partie A concerne tous les départs qui ont eu lieu, quel qu'en soit le motif, tandis que la partie B exclut les départs pour cause de retraite, la retraite constituant le principal motif de départ avant l'introduction du PDV. PNC = personnel navigant commercial; PNT = personnel navigant technique.

Source: Dossiers du personnel de l'entreprise (2010-2015).

hausse de la probabilité de sortie, mise en évidence le tableau 2. On peut en déduire que le PDV s'est effectivement soldé par une baisse des effectifs.

Pour ce qui est des différences selon le sexe, avant comme après l'introduction du PDV, la probabilité mensuelle de sortie de l'entreprise (tous motifs confondus) était plus forte pour les hommes que pour les femmes (tableau 2). Cet écart était plus grand parmi les pilotes qu'au sein du personnel navigant commercial et semble s'être creusé sous l'effet du PDV, en tout cas parmi les personnels navigants commerciaux, la probabilité de sortie des hommes ayant augmenté davantage que celle des femmes après 2013.

Notre analyse du profil des travailleurs qui ont opté pour le PDV confirme ces résultats (tableau 3). Toutes choses égales par ailleurs, les femmes étaient moins susceptibles que les hommes de quitter la compagnie par l'intermédiaire du plan. La présence d'enfants avait un impact négatif sur la probabilité de départ volontaire, en particulier pour les femmes, et cet impact était d'autant plus fort que les enfants étaient nombreux. Toutefois, cet impact n'est pas seulement dû aux femmes avec enfants. En effet, le coefficient associé aux femmes dans la colonne 3 (qui correspond à l'impact des femmes sans enfant) est lui aussi négatif et significatif. Par ailleurs, entre 2013 et 2015, la probabilité de quitter l'entreprise dans le cadre du PDV augmente avec l'âge et l'ancienneté dans les deux catégories de personnel (l'influence de l'ancienneté est encore plus forte pour les pilotes que pour les navigants commerciaux)<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Le grade a un effet plus incertain: au sein du personnel navigant commercial, les chefs de cabine étaient moins susceptibles que les hôtesse et stewards d'utiliser le PDV, alors que les chefs de cabine principaux l'étaient plus. Au sein du personnel navigant technique, les salariés qui avaient le grade le plus élevé (les commandants de bord) étaient moins nombreux à demander à bénéficier du PDV que les copilotes.

Tableau 3. Probabilité de départ de l'entreprise dans le cadre du PDV

	PNC			PNT		
	1	2	3	4	5	6
Femmes	-0,0003** (0,0001)	-0,0007*** (0,0001)	-0,0004*** (0,0002)	-0,0009*** (0,0003)	-0,0002 (0,0003)	0,0004 (0,0004)
Enfants		-0,0003*** (0,0001)	-0,0002** (0,0001)		-0,0005*** (0,0001)	-0,0004*** (0,0001)
Femmes × enfants			-0,0002** (0,0001)			-0,0004 (0,0003)
<i>PNC</i>						
Hôtesse/steward	(catégorie de référence)					
Chef de cabine		-0,0012*** (0,0002)	-0,0012*** (0,0002)			
Chef de cabine principal		0,0012** (0,0005)	0,0011** (0,0005)			
Cadre PNC		-0,0012 (0,0008)	-0,0012 (0,0008)			
<i>PNT</i>						
Copilote	(catégorie de référence)					
Commandant de bord					-0,0027*** (0,0005)	-0,0027*** (0,0005)
Ancienneté		0,0002*** (0,0000)	0,0002*** (0,0000)		0,0004*** (0,0001)	0,0004*** (0,0001)
Âge		0,0002*** (0,0000)	0,0002*** (0,0000)		0,0002*** (0,0000)	0,0002*** (0,0000)
Constante	0,0014*** (0,0001)	-0,0075*** (0,0011)	-0,0074*** (0,0011)	0,0016*** (0,0001)	0,0154*** (0,0050)	0,0155*** (0,0050)
Observations	510942	510942	510942	138305	138 305	138 305
Autres variables de contrôle		x	x		x	x
PDV – moyenne	0,0012	0,0012	0,0012	0,0015	0,0015	0,0015

\*\* Statistiquement significatif au seuil de 5 pour cent. \*\*\* Statistiquement significatif au seuil de 1 pour cent.

Notes: Les régressions par les moindres carrés ordinaires sont estimées sur un panel d'observations travailleur-mois pour la période 2013-2015. Les autres variables de contrôle englobent la durée de la carrière à plein temps en proportion de l'ensemble de la carrière, la durée de la carrière en long-courrier en proportion de l'ensemble de la carrière, le nombre mensuel d'heures de vol et log du salaire. PNC = personnel navigant commercial; PNT = personnel navigant technique.

Source: Dossiers du personnel de l'entreprise (2013-2015).

Cet effet de l'ancienneté et de l'âge révèle une similitude entre départ volontaire et retraite anticipée (voir la répartition des départs volontaires en fonction de l'âge et de l'ancienneté, graphique A1 de l'annexe). En réalité, la retraite anticipée faisait déjà partie intégrante de la culture de l'entreprise lorsque le PDV a été introduit. Certains salariés en fin de carrière attendaient voire espéraient qu'un dispositif comme le PDV leur soit proposé. Vieillir n'est pas facile dans le secteur du transport aérien en raison de la pénibilité des conditions de travail

(longues absences du domicile, horaires atypiques, décalage horaire) et de la désynchronisation des rythmes sociaux ordinaires.

De manière plus générale, en France, les dispositifs de retraite anticipée ont été amplement utilisés par les grandes entreprises de divers secteurs dans les années 1980. Plus récemment, la tendance étant au relèvement de l'âge de la retraite, les régimes de préretraite publics ont été remplacés par d'autres types de mesures. Ainsi, le licenciement des salariés proches de l'âge de la retraite est souvent planifié de telle manière que les intéressés soient indemnisés par le régime d'assurance-chômage (plus généreux pour les seniors que pour les jeunes) jusqu'à la date de leur retraite (Baguelin et Remillon, 2014). Lorsqu'elle est prise par des salariés relativement âgés, la décision de partir dans le cadre du PDV pourrait être en lien avec le mécanisme de retraite anticipée, ce qui pourrait expliquer que les femmes ont été proportionnellement moins nombreuses que les hommes à faire ce choix. En effet, à âge égal, les femmes sont souvent plus éloignées de la retraite que leurs collègues de sexe masculin, parce qu'elles ont subi des interruptions de carrières dues à la maternité (Bonnet et Hourriez, 2012) et ont donc tout intérêt à travailler plus longtemps pour majorer la pension à laquelle elles pourront prétendre.

Tous les départs volontaires ne correspondent cependant pas à des départs en retraite anticipée. Certains salariés éloignés de l'âge de la retraite ont aussi opté pour un départ volontaire (graphique A1 de l'annexe), peut-être en raison de l'absence de perspectives de promotion professionnelle ou pour se reconverter<sup>8</sup>. L'écart entre hommes et femmes en ce qui concerne l'utilisation du PDV pourrait être lié au fait que les femmes ont une plus grande aversion au risque que les hommes (Croson et Gneezy, 2009) et ont moins de chances de retrouver un emploi en dehors de la compagnie, comme nous l'avons vu dans la partie 2.

Les entretiens qualitatifs permettent de mieux comprendre la manière dont les hommes et les femmes en milieu de carrière utilisent le PDV. Ils montrent que les hommes, membres du personnel navigant commercial ou technique, exercent plus souvent une activité secondaire (dans le secteur du courtage, de l'immobilier, de la banque ou de l'agriculture) pendant leur temps libre, tandis que les femmes consacrent ces heures de liberté au travail domestique et à la vie familiale. Il s'ensuit que les hommes sont peut-être mieux préparés à changer d'emploi parce qu'ils ont été plus à même d'acquérir de l'expérience professionnelle, de tisser des réseaux et de gagner de l'argent. Les hommes qui ont demandé à bénéficier du PDV étaient déjà engagés dans une démarche de professionnalisation (en plus de leur activité dans le transport aérien); ils ont évoqué une rentabilité financière immédiate.

L'année dernière [...] je n'avais aucun intérêt à partir pour une prime qui n'est pas supérieure à la prime de licenciement. Donc je ne l'ai pas pris [l'ancien plan de départs volontaires]. Je l'ai demandé à nouveau pour cette année. Et là, je vais demander un FONGECIF<sup>9</sup>, je ferai un brevet professionnel agricole, avec le projet

<sup>8</sup> Nous n'avons malheureusement pas pu explorer cette hypothèse plus avant parce que nous n'avons pas pu suivre les salariés après leur départ de l'entreprise.

<sup>9</sup> Le FONGECIF est un organisme paritaire, interprofessionnel et régional chargé d'accompagner les salariés dans leurs projets personnels de formation et de mobilité professionnelle.



sur la partie élevage. (Didier<sup>10</sup>, 46 ans, chef de cabine reconverti dans l'agriculture, marié, trois enfants)

J'ai quitté [nom de la compagnie] en février 2016 où j'ai pris le plan de départs volontaires. J'ai créé une microentreprise d'opérateurs de drones. [...] Ça va se développer, il y a du boulot! (Jacques, 56 ans, chef de cabine principal sur long-courrier reconverti en opérateur de drones indépendant, veuf, sans enfant)

En revanche, les femmes optant pour le PDV ne recherchaient pas une rentabilité financière immédiate: elles voyaient systématiquement la perspective d'un nouvel emploi sous l'angle de sa complémentarité avec leur vie de famille. Elles prévoyaient de trouver un travail à temps partiel ou un emploi à mi-chemin entre travail et loisirs.

Avec l'arrivée du quatrième enfant, disons que ça change tout au niveau de l'organisation; donc, avec cette offre du plan de départs volontaires, c'était l'occasion de partir. Et de toute façon, même sans plan de départs volontaires j'aurais quitté [nom de la compagnie].

Enquêteur: Et vous aviez un projet? Comment ça s'est déroulé?

Disons que je réfléchissais à ce que je pouvais faire pour que tout soit cohérent, plus simple à gérer, et donc voilà, j'ai une grande passion, c'est la cuisine. J'ai toujours aimé cuisiner, j'ai toujours vu ma mère faire la cuisine, ma grand-mère aussi, j'ai toujours adoré ça et donc du coup euh... je me suis dit pourquoi pas. [...] Donc je fais un atelier cuisine avec des cours [...] mais c'est vraiment une activité qui est complémentaire à ma vie de famille, j'essaye [...] de garder tout le temps pour la famille, les enfants. (Maité, 40 ans, hôteesse sur long-courrier reconvertie en professeure de cuisine, mariée, quatre enfants, titulaire d'un master)

Pour percevoir l'intégralité de l'indemnité prévue par le PDV, les salariés devaient avoir un projet professionnel ou de création d'entreprise. Les entretiens ont montré que, si les hommes étaient déjà engagés dans des activités extraprofessionnelles ou avaient des idées de reconversion précises, les femmes se concentraient souvent sur les activités exigeant des compétences traditionnellement considérées comme typiquement féminines (fleuristerie ou cuisine par exemple). Elles se tournaient vers les activités domestiques ou de loisir qu'elles avaient l'habitude de pratiquer (tenue d'un blog, cuisine et travaux manuels), s'engageant dans ce que Jourdain et Naulin (2019) appellent la «marchandisation des activités quotidiennes». Les entretiens révèlent aussi que les femmes qui ont opté pour le PDV travaillaient déjà à temps partiel pour raisons familiales depuis plusieurs années et avaient une relation plus distendue avec l'emploi.

Il n'y avait pas de concours de chef de cabine ouvert et, à temps partiel (50 %), j'avais aucune chance. Je ne pouvais pas passer sur moyen-courrier parce qu'on allait être muté à [Nice]<sup>11</sup>. Les enfants, ils en avaient marre aussi, c'était pas possible pour eux. Donc j'ai pris le PDV, je suis partie quoi [...]. Dès que le PDV s'est représenté j'ai travaillé sur un projet et j'ai posé ma candidature. [...] j'avais un coup de chance inouï, un ami fleuriste en bas de chez moi m'a demandé de l'aide pour la fête des mères [...] et j'ai passé mon CAP de fleuriste en candidate libre en 2013; et du coup c'est chez lui que cette idée a germé et pris forme [...].

<sup>10</sup> Le nom de toutes les personnes interrogées a été remplacé par un pseudonyme.

<sup>11</sup> Le nom de la ville a été modifié pour préserver l'anonymat.

Mais en fait je n'avais que ma bonne volonté pour moi; je n'avais aucune expérience de commerce, aucune expérience de Web marketing, aucune de Web design, aucune expérience de fleurs, de vente, ni d'entrepreneuriat. (Marie-Christine, hôtesse sur moyen et long-courrier reconvertie en fleuriste, 43 ans, trois enfants, mariée, titulaire d'une licence, fleuriste)

Marie-Christine a présenté un projet de reconversion en bonne et due forme et a obtenu l'intégralité de l'indemnité prévue par le PDV. Toutefois, son activité n'est jamais devenue rentable et elle a finalement dû y mettre un terme. Comme les femmes qui ont opté pour le PDV vivaient généralement en couple, elles pouvaient compter sur les ressources de leur conjoint pour faire face à la baisse de leur revenu. De ce point de vue, le PDV peut être considéré comme un piège qui condamne les femmes au sous-emploi. Il fragilise le modèle familial dans lequel les deux membres du couple travaillent, qui est désormais dominant en Europe et plus particulièrement en France – alors qu'en Allemagne et au Royaume-Uni c'est le modèle dans lequel le revenu de la famille est composé d'un salaire et demi qui l'emporte encore (Blaskó, Papadimitriou et Manca, 2020).

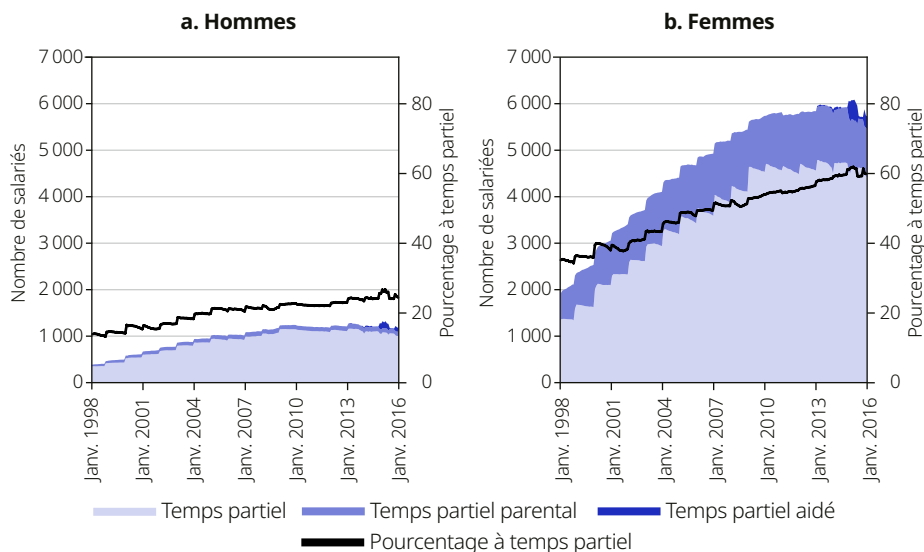
## 5.2. Temps partiel aidé: un dispositif qui séduit plus les hommes que d'autres formes de travail à temps partiel

Dans cette partie, nous nous penchons sur le rôle du dispositif de temps partiel aidé dans le passage d'une activité à plein temps à une activité à temps partiel. Ce dispositif n'étant accessible qu'au personnel navigant commercial, nous avons restreint notre échantillon à cette catégorie de salariés. La figure 2 illustre l'évolution des effectifs à temps partiel, par genre et type de temps partiel, entre 1998 et 2015. Au cours de cette période, les chiffres ont clairement augmenté en valeur absolue comme en pourcentage, et cette hausse a été plus forte parmi les femmes. Fin 2015, pas moins de 60 pour cent des femmes travaillaient à temps partiel contre seulement 23 pour cent des hommes.

L'introduction du nouveau dispositif de temps partiel aidé, qui aurait a priori dû rencontrer plus de succès que le temps partiel ordinaire, n'a finalement pas entraîné de hausse importante des effectifs à temps partiel, que ce soit en valeur absolue ou en pourcentage. D'après la figure 2, les salariés qui ont opté pour le temps partiel aidé (aire bleu foncé) ne représentent qu'une très faible proportion du total des effectifs à temps partiel. À noter également qu'en 2015 la compagnie était loin d'avoir atteint l'objectif consistant à ce que 30 pour cent des heures travaillées le soient dans le cadre de ce dispositif. Sans doute peut-on en conclure qu'offrir un mécanisme de temps partiel aidé n'était pas suffisant pour convaincre les salariés de réduire leur temps de travail. Il est possible que tous ceux qui étaient disposés à ne pas travailler à plein temps travaillaient déjà à temps partiel, en particulier parmi les femmes.

Autre explication du faible succès de la mesure: sa mise en place a été annoncée peu de temps avant son entrée en vigueur, et peu d'informations sur sa durée et ses conditions d'accès ont été diffusées. Parmi nos répondants, nombreux sont ceux qui ont déclaré ne pas avoir su quand le dispositif prendrait effet et comment y accéder:

**Figure 2. Nombre de salariés à temps partiel, par genre (personnel navigant commercial)**



Notes: Les graphiques concernent les membres du personnel navigant commercial, répartis par genre. Le diagramme en aires représente le nombre de travailleurs à temps partiel par type de temps partiel (axe vertical de gauche). Les courbes noires représentent le pourcentage de travailleurs à temps partiel au sein du personnel navigant commercial (axe vertical de droite).

Source: Dossiers du personnel de l'entreprise (1998-2015).

Le problème aussi, c'est que la com en interne chez nous n'existe pas. [...] là, ils cherchaient à nouveau des volontaires pour contrer le sureffectif de l'intersaison par du «sans solde» sur novembre. Alors, j'ai dit: «Ça sert à rien que je demande novembre, ils vont me dire non». Tu sais, quand tu cherches, ils te répondent non. Ils naviguent à vue. Ils sont paumés quoi! (Béatrice, 40 ans, hôtesse sur long-courrier, en couple, sans enfant)

La lettre d'information du principal syndicat de navigants commerciaux va dans le même sens:

La Direction distribue les demandes de TAFE [temps alterné fractionné aidé] au mois le mois, en fonction des évolutions et des décisions des uns et des autres sur le développement [des autres compagnies filiales de celle étudiée] [...]. Au-delà de l'absence de visibilité, ce fonctionnement en total désaccord avec les principes inscrits dans les textes empêche de surcroît l'expression de desiderata sur le positionnement de la période mensuelle sans solde, les délais étant trop courts. Cette gestion désastreuse a malheureusement dissuadé un grand nombre de PNC [personnel navigant commercial] de s'engager dans ce rythme de travail qui était pourtant fortement plébiscité.

Il demeure néanmoins intéressant d'examiner si le choix de recourir au temps partiel aidé varie selon le genre. Le tableau 4 présente, en le ventilant par genre, le pourcentage de membres du personnel navigant exerçant son activité à temps partiel avant et après l'introduction du dispositif. L'année de référence prise en compte est l'année 2012, le dispositif de temps partiel aidé ayant été en vigueur de mi-2013 à 2015. Nous indiquons également le ratio rapportant le pourcentage de femmes au pourcentage d'hommes à temps partiel.

**Tableau 4. Temps de travail avant et après l'introduction du dispositif de travail à temps partiel aidé, par genre**

Personnel navigant commercial	2012			2015		
	Femmes	Hommes	Ratio	Femmes	Hommes	Ratio
Plein temps (%)	46,21	78,22	0,59	43,11	76,59	0,56
Temps partiel (%)	42,21	19,98	2,11	44,98	20,99	2,14
Temps partiel aidé (%)	0	0	-	1,54	1,03	1,50
Temps partiel parental (%)	11,74	1,88	6,24	11,00	1,91	5,76

Notes: Ce tableau présente la répartition des salariés par régime horaire et par genre en 2012 et en 2015. Les ratios se lisent comme suit: «Les femmes sont X fois plus susceptibles que les hommes de travailler selon ce régime horaire».

Source: Dossiers du personnel de l'entreprise (2012, 2015).

En 2012, comparativement aux hommes, les femmes avaient une probabilité de travailler à plein temps deux fois plus faible, mais une probabilité deux fois plus forte de travailler à temps partiel ordinaire et six fois plus forte d'avoir opté pour le régime du temps partiel parental (réservé aux parents d'enfants de moins de 4 ans). En 2015, 1,5 pour cent des femmes travaillaient dans le cadre du dispositif de temps partiel aidé contre 1 pour cent des hommes. Autrement dit, elles étaient effectivement plus enclines à choisir ce dispositif, alors qu'elles avaient une propension nettement plus forte à travailler dans le cadre d'un temps partiel ordinaire: ainsi, en 2015, elles étaient 2,1 fois plus susceptibles que les hommes de travailler à temps partiel, mais seulement 1,5 fois plus d'opter pour le temps partiel aidé. L'écart entre les sexes en matière de temps partiel est donc beaucoup plus faible lorsque la réduction du temps de travail donne lieu à une compensation financière, ce qui laisse penser que les hommes sont plus sensibles aux avantages financiers et à la flexibilité du temps de travail associés à cette formule.

Plusieurs hypothèses peuvent être avancées pour expliquer que le temps partiel aidé ait proportionnellement davantage attiré les hommes que les femmes. Premièrement, la formule était souple parce que temporaire et réversible à tout moment. Elle n'avait donc qu'un impact limité sur la carrière. Les horaires de travail des hommes étant en moyenne moins dépendants des obligations familiales et du calendrier scolaire, cette souplesse revêtait plus d'intérêt pour eux que pour les femmes. Deuxièmement, il est possible que les hommes aient été plus nombreux à opter pour un temps partiel, parce qu'ils étaient aussi plus nombreux à travailler à plein temps initialement. Troisièmement, les hommes font plus souvent ce choix pour pouvoir pratiquer des activités personnelles ou de loisir plutôt que pour assumer des obligations familiales. Les données montrent également que ceux qui ont travaillé à temps partiel l'ont fait plus tard dans leur carrière et ont eu une quotité horaire de travail plus proche du plein temps (travaillant à 83 ou 92 pour cent; voir le graphique A2 de l'annexe). Un gestionnaire des ressources humaines avec lequel nous avons eu un entretien a émis l'hypothèse qu'ils voulaient disposer «d'un mois surf». La souplesse d'un dispositif et les avantages financiers auxquels il donne accès pèsent plus dans la décision de travailler à temps partiel lorsque ce choix est lié aux loisirs

(ce qui signifie qu'il est plutôt fait par les hommes) que lorsqu'il est motivé par des raisons familiales. Enfin, les hommes étant plus nombreux à exercer une activité rémunérée en plus de leur emploi principal, ils subissaient une perte de salaire plus faible en termes relatifs.

Nos résultats montrent aussi que le temps partiel aidé a pu permettre à des hommes ayant toujours exercé leur activité à plein temps d'expérimenter pour la première fois le travail à temps partiel. Soixante-huit pour cent des salariés à temps partiel aidé avaient jusqu'alors toujours travaillé à temps complet. Le dispositif a donc réussi à séduire des personnels navigants qui n'avaient encore jamais fait le choix de réduire leur temps de travail. Dans l'ensemble, même si le plan de restructuration ne s'est pas traduit par une hausse sensible du nombre de membres du personnel navigant commercial à temps partiel, il a convaincu certains salariés à plein temps, et en particulier des hommes, d'opter pour un temps partiel ordinaire après une période de temps partiel aidé. Ainsi, 14 pour cent des personnes qui ont bénéficié du temps partiel aidé pendant au moins un mois ont ensuite opté pour un temps partiel ordinaire, sans compensation financière.

Les entretiens nous ont apporté un éclairage sur l'utilisation du temps partiel et les disparités entre hommes et femmes à cet égard. Les femmes sollicitant un temps partiel aidé invoquaient plus souvent des raisons familiales pour justifier leur demande, expliquant vouloir passer plus de temps avec leurs enfants, soit pour superviser leurs devoirs, soit pour passer les vacances d'été avec eux. De manière générale, elles étaient soucieuses de concilier travail et engagements familiaux.

Eux [la direction], ils ont envoyé un mail «on cherche des volontaires pour février». Moi, je suis allée voir le service Carrière pour voir si je pouvais avoir le mois de juin en off, en fait. Il m'a dit «non, c'est pas possible, parce que c'était trop restrictif, ce que vous aviez demandé». Mais j'aimerais bien avoir juin, parce que l'année prochaine c'est la première<sup>12</sup>, donc c'est l'examen. Ce sont des années importantes pour ma fille. (Cécile, 50 ans, hôtesses sur long-courrier, mariée, une fille âgée de 16 ans)

Le fractionné aidé [...] permet de supporter l'effort sur tous les mois, de mieux organiser sa vie personnelle, ça permet de lisser la trésorerie. (Christelle, 40 ans, hôtesses sur long-courrier, mariée, deux enfants)

Rares sont les femmes qui ont choisi de travailler à temps partiel pour exercer une activité complémentaire, pratiquer un loisir ou suivre une formation professionnelle. En revanche, les hommes qui ont opté pour un temps partiel ont réduit leur temps de travail dans une proportion limitée (travaillant en moyenne à 92 pour cent), soit pour pratiquer des activités de loisir, soit pour exercer une autre activité rémunérée. Rares sont ceux qui ont mis en avant des raisons familiales (seuls quelques pilotes pères depuis peu font exception). Les hommes qui avaient un autre travail en complément de leur métier de navigant commercial étaient microentrepreneurs dans divers domaines (restauration, courtage, immobilier, camping, coaching, entre autres). Toutefois, pour les hommes, le

<sup>12</sup> Dans le système scolaire français, la classe de première correspond à l'avant-dernière année du second cycle du secondaire. En juin, les élèves passent des examens en vue du baccalauréat, qui sanctionne la dernière année du cycle.

travail à temps partiel restait une pratique temporaire cessant après quelques mois ou quelques années.

J'ai toujours été à 100 pour cent sauf pendant le dernier plan de départs où le temps était fractionné. C'était un peu du 75 pour cent je pense, on avait sept jours sans solde par mois. Ça, c'était bien, ça allégeait vraiment bien les plannings. Ça, je l'ai vraiment bien vécu. Après j'ai demandé à en avoir encore, parce que quelques jours sans solde étaient payés. Mais, comme j'étais trop jeune, je ne les ai pas eus. (Franck, 32 ans, steward sur moyen-courrier, célibataire, sans enfant)

Je suis à 80 pour cent. Je travaille onze jours [par mois] en fait. Et à côté, depuis deux ans, j'ai développé une activité où [...] je bosse avec un courtier en prêt immobilier. Là, je suis pas salarié, je suis mandataire, donc je facture mes prestations. Je suis hyper indépendant, en fait.

Enquêteur: Et le PDV, ça t'intéressait pas?

Non. Non. Non, parce que moi je suis trop flippé pour pas être salarié derrière, j'ai pas les couilles de faire une reconversion totale, et pour l'instant ce que j'ai mis en place me convient bien. (Guillaume, 36 ans, steward sur moyen-courrier, en couple, sans enfant)

## 6. Discussion et conclusion

Les restructurations s'étant multipliées dans divers secteurs d'activité, leurs conséquences pour les entreprises et les salariés ont suscité une attention croissante parmi les chercheurs. Dans cet article, nous contribuons à la littérature en analysant les inégalités intra-entreprise entre les sexes associées à un plan de restructuration mis en œuvre dans le secteur du transport aérien. Le plan de restructuration étudié est un dispositif de réduction de l'activité comportant deux volets: un PDV (marge extensive) et un régime de temps partiel aidé (marge intensive). Nous avons mobilisé une méthode mixte, à savoir que nous avons utilisé un ensemble complet de dossiers du personnel et conduit une série d'entretiens approfondis, pour déterminer si les choix des salariés et les raisons qui les motivaient variaient selon le genre, en fonction de facteurs individuels et liés à l'organisation.

Nos résultats nous ont permis de valider notre première hypothèse, confirmant que les femmes étaient moins susceptibles que les hommes de choisir de quitter l'entreprise dans le cadre du PDV. Les raisons motivant la décision de partir différaient aussi selon le genre: alors que les hommes partaient pour créer une entreprise, les femmes optant pour le PVD quittaient souvent le marché du travail définitivement, a fortiori lorsqu'elles avaient des enfants et pouvaient compter sur le salaire de leur conjoint pour compenser leur perte de revenu. Les restructurations de grande ampleur peuvent donc être analysées comme un piège qui condamne les femmes au sous-emploi, creusant ainsi l'écart d'emploi entre hommes et femmes et fragilisant le modèle familial fondé sur deux sources de revenu.

Nous avons également étudié le déploiement d'un dispositif de travail à temps partiel aidé qui avait pour but de réduire le nombre total d'heures travaillées (marge intensive). Plus précisément, nous avons cherché à savoir si les salariés qui choisissaient d'en bénéficier le faisaient pour des raisons différentes

selon leur genre et avons analysé les conséquences de ce choix au niveau individuel. Les résultats obtenus nous ont permis de valider notre deuxième hypothèse, montrant que les femmes sont plus enclines à choisir le dispositif de temps partiel aidé que les hommes – à savoir que le pourcentage de femmes qui font ce choix est plus élevé. Toutefois, l'écart entre les sexes est plus petit dans le cas du travail à temps partiel aidé que dans celui d'autres régimes de travail à temps partiel, ce qui laisse penser que le dispositif aidé est le mode de travail à temps partiel qui séduit le plus les hommes et que ceux-ci sont plus sensibles aux avantages financiers lorsqu'ils choisissent un régime horaire. Nos entretiens approfondis nous ont aidées à affiner notre compréhension des mécanismes à l'œuvre sur le plan du genre, révélant les raisons pour lesquelles les hommes et les femmes optent pour le temps partiel aidé. Alors que les femmes que nous avons rencontrées étaient motivées par la volonté de mieux concilier travail et vie familiale et de pourvoir aux besoins de leur famille – raisonnement qui confirme les constatations de la littérature consacrée à la relation entre genre et temps partiel (Crompton et Lyonette, 2005; Goldin, 2021) –, les hommes faisaient ce choix pour des raisons en lien avec leur carrière et leurs loisirs. Par ailleurs, ceux que nous avons rencontrés considéraient le travail à temps partiel aidé comme une situation temporaire (ce qui contribuait à son acceptabilité) et prévoyaient de recommencer à travailler à plein temps. Notre article montre que, lorsque le travail à temps partiel est une situation transitoire, l'écart entre les sexes est plus faible, ce qui corrobore les conclusions de Kjeldstad et Nymoen (2012).

Dans l'ensemble, notre article contribue à l'abondante littérature sur le travail à temps partiel et les inégalités de genre en démontrant à partir de nouveaux éléments empiriques et en s'inscrivant dans une perspective de parcours de vie que les hommes et les femmes ne font pas le même usage du temps partiel et ne sont pas pénalisés de la même manière (Hirsch, 2005; Lyonette, 2015). Notre travail permet également de mieux appréhender la façon dont les politiques des organisations (par exemple un dispositif de travail à temps partiel aidé) peuvent contribuer à réduire les inégalités entre hommes et femmes à court terme (par l'augmentation du pourcentage d'hommes à temps partiel) tout en creusant ces inégalités à plus long terme (en incitant un plus grand nombre d'hommes à faire une utilisation stratégique du dispositif).

Nos résultats sont riches d'enseignements pour la gestion des politiques destinées à favoriser l'égalité et la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale. Nous avons montré que, lorsqu'une restructuration est mise en œuvre sur la base du volontariat, les choix des salariés diffèrent selon leur genre: les femmes anticipent plus souvent la probabilité d'avoir moins de chances de retrouver un emploi et sont plus réticentes que les hommes à partir de l'entreprise. Lorsqu'elles le font, elles se reconvertissent fréquemment dans des activités peu rentables sur le plan économique et correspondant à leurs activités domestiques. Ces résultats font naître une interrogation au sujet de la répartition entre hommes et femmes des effets des mesures mises en œuvre par les entreprises ou les pouvoirs publics pour favoriser la création d'entreprises, et plaident en faveur d'une amélioration de l'accès des femmes à la formation continue. De même, un dispositif aidé est de nature à réduire dans un premier

temps l'écart entre les sexes en matière de travail à temps partiel, les hommes étant proportionnellement plus attirés par ce type de formule que par des modalités ne prévoyant pas de compensation financière. Un phénomène similaire est souvent observé concernant le congé parental, les pères étant plus nombreux à le prendre dans les pays où l'indemnisation est généreuse et proportionnelle au salaire (comme les pays scandinaves) que dans ceux où l'indemnisation est à la fois faible et forfaitaire, comme la France – une réforme du congé parental permettant une répartition plus équilibrée entre les deux parents pourrait être judicieuse. Quoi qu'il en soit, un système de travail à temps partiel aidé ne suffit pas à réduire durablement l'écart entre les sexes en matière de temps partiel.

Enfin, compte tenu du contexte économique né de la pandémie de COVID-19, il y a tout lieu de penser que les plans de restructuration – que le processus de décision soit descendant ou repose sur l'autosélection – vont continuer de se multiplier et mériteront des travaux supplémentaires (Alon *et al.*, 2020). Les emplois occupés par les femmes étant plus menacés que ceux occupés par les hommes en cas de ralentissement économique (Karamessini et Rubery, 2014; Rubery et Rafferty, 2013), il est indispensable d'essayer de mieux comprendre ce qui peut être fait pour que le travail rémunéré soit mieux réparti.

## Références

- Alon, Titan, Matthias Doepke, Jane Olmstead-Rumsey et Michèle Tertilt. 2020. «The Impact of COVID-19 on Gender Equality», NBER Working Paper No. 26947. Cambridge (États-Unis): National Bureau of Economic Research.
- Baguelin, Olivier, et Delphine Remillon. 2014. «Unemployment Insurance and Management of the Older Workforce in a Dual Labor Market: Evidence from France», *Labour Economics*, 30 (octobre): 245-264.
- Beham, Barbara, Sonja Drobnič, Patrick Präg, Andreas Baierl et Janin Eckner. 2019. «Part-Time Work and Gender Inequality in Europe: A Comparative Analysis of Satisfaction with Work-Life Balance», *European Societies*, 21 (3): 378-402.
- Blaskó, Zsuzsa, Eleni Papadimitriou et Anna Rita Manca. 2020. *How Will the COVID-19 Crisis Affect Existing Gender Divides in Europe?* Luxembourg: Office des publications de l'Union européenne.
- Bonnet, Carole, et Jean-Michel Hourriez. 2012. «Égalité entre hommes et femmes à la retraite: quels rôles pour les droits familiaux et conjugaux?», *Population*, 67 (1): 133-158.
- Brandily, Paul, Camille Hémet et Clément Malgouyres. 2022. «Understanding the Reallocation of Displaced Workers to Firms», IZA Discussion Paper No. 15105. Bonn: Institute of Labor Economics.
- Bryson, Alex, Erling Barth et Harald Dale-Olsen. 2013. «The Effects of Organizational Change on Worker Well-Being and the Moderating Role of Trade Unions», *Industrial and Labour Relations Review*, 66 (4): 989-1011.
- Calavrezo, Oana, Lewis Hounkpevi, Florence Journeau et Yoan Robin. 2020. «L'utilisation de l'activité partielle en France pendant la crise de la COVID-19. Une analyse empirique sous l'angle du genre», *Socio-économie du travail*, 2 (8): 163-201.
- Clarke, Jackie. 2011. «Closing Moulinex: Thoughts on the Visibility and Invisibility of Industrial Labour in Contemporary France», *Modern & Contemporary France*, 19 (4): 443-458.
- Couch, Kenneth A., et Robert W. Fairlie. 2010. «Last Hired, First Fired? Black-White Unemployment and the Business Cycle», *Demography*, 47 (1): 227-247.



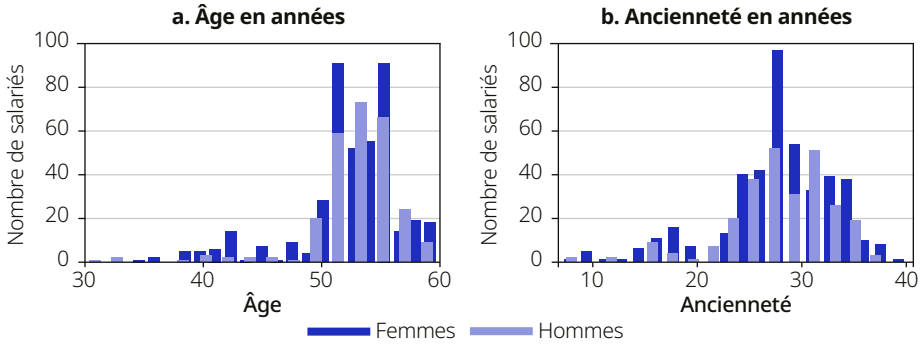
- Crompton, Rosemary, et Clare Lyonette. 2005. «The New Gender Essentialism: Domestic and Family “Choices” and their Relation to Attitudes», *British Journal of Sociology*, 56 (4): 601-620.
- Croson, Rachel, et Uri Gneezy. 2009. «Gender Differences in Preferences», *Journal of Economic Literature*, 47 (2): 448-474.
- Fairlie, Robert W., et Lori G. Kletzer. 1996. «Race and the Shifting Burden of Job Displacement: 1982–93», *Monthly Labor Review*, 119 (9): 13-23.
- Foster, William M., John S. Hassard, Jonathan Morris et Julie W. Cox. 2019. «The Changing Nature of Managerial Work: The Effects of Corporate Restructuring on Management Jobs and Careers», *Human Relations*, 72 (3): 473-504.
- Gabriel, Yiannis, David E. Gray et Harshita Goregaokar. 2013. «Job Loss and its Aftermath among Managers and Professionals: Wounded, Fragmented and Flexible», *Work, Employment and Society*, 27 (1): 56-72.
- Gauchat, Gordon, Maura Kelly et Michael Wallace. 2012. «Occupational Gender Segregation, Globalization, and Gender Earnings Inequality in U.S. Metropolitan Areas», *Gender and Society*, 26 (5): 718-747.
- Gerstel, Naomi, et Dan Clawson. 2014. «Class Advantage and the Gender Divide: Flexibility on the Job and at Home», *American Journal of Sociology*, 120 (2): 395-431.
- Goldin, Claudia. 2021. *Career and Family: Women’s Century-Long Journey toward Equity*. Princeton: Princeton University Press.
- Halford, Susan, et Mike Savage. 1995. «Restructuring Organisations, Changing People: Gender and Restructuring in Banking and Local Government», *Work, Employment and Society*, 9 (1): 97-122.
- Halla, Martin, Julia Schmieder et Andrea Weber. 2020. «Job Displacement, Family Dynamics, and Spousal Labor Supply», *American Economic Journal: Applied Economics*, 12 (4): 253-287.
- Helwig, Ryan. 2004. «Worker Displacement in 1999–2000», *Monthly Labor Review*, 127 (6): 54-68.
- Hirsch, Barry T. 2005. «Why Do Part-Time Workers Earn Less? The Role of Worker and Job Skills», *Industrial and Labor Relations Review*, 58 (4): 525-551.
- Hupkau, Claudia, et Barbara Petrongolo. 2020. «Work, Care and Gender during the COVID-19 Crisis», *Fiscal Studies*, 41 (3): 623-651.
- Huttunen, Kristiina, Kjell G. Salvanes et Jarle Møen. 2011. «How Destructive is Creative Destruction? Effects of Job Loss on Job Mobility, Withdrawal and Income», *Journal of the European Economic Association*, 9 (5): 840-870.
- Jolkkonen, Arja, Pertti Koistinen, Arja Kurvinen, Liudmila Lipiäinen, Tapio Nummi et Pekka Virtanen. 2018. «Labour Market Attachment following Major Workforce Downsizings: A Comparison of Displaced and Retained Workers», *Work, Employment and Society*, 32 (6): 992-1010.
- Jourdain, Anne, et Sidonie Naulin. 2019. «Making Money Out of Leisure: The Marketization of Handicrafts and Food Blogging», dans *The Social Meaning of Extra Money: Capitalism and the Commodification of Domestic and Leisure Activities*, publ. sous la dir. de Sidonie Naulin et Anne Jourdain, 61-95. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Kalev, Alexandra. 2014. «How You Downsize Is Who You Downsize: Biased Formalization, Accountability, and Managerial Diversity», *American Sociological Review*, 79 (1): 109-135.
- Kalleberg, Arne L. 2011. *Good Jobs, Bad Jobs: The Rise of Polarized and Precarious Employment Systems in the United States, 1970s to 2000s*. New York: Russell Sage Foundation.
- Kameråde, Daiga, et Helen Richardson. 2018. «Gender Segregation, Underemployment and Subjective Well-Being in the UK Labour Market», *Human Relations*, 71 (2): 285-309.

- Karamessini, Maria, et Jill Rubery (dir.). 2014. *Women and Austerity: The Economic Crisis and the Future for Gender Equality*. Abingdon: Routledge.
- Kjeldstad, Randi, et Erik H. Nymoen. 2012. «Temps partiel et genre: est-ce le travailleur ou l'emploi qui prime?», *Revue internationale du Travail*, 151 (1-2): 97-120.
- Kuhn, Peter J. (dir.). 2002. *Losing Work, Moving On: International Perspectives on Worker Displacement*. Kalamazoo: W. E. Upjohn Institute for Employment Research.
- Lachowska, Marta, Alexandre Mas et Stephen A. Woodbury. 2020. «Sources of Displaced Workers' Long-Term Earnings Losses», *American Economic Review*, 110 (10): 3231-3266.
- Lambert, Anne et Delphine Remillon. 2018. «Une marche vers l'égalité professionnelle en trompe-l'œil: Disponibilité biographique et inégalités de carrière des hôtesse et stewards», *Travail et Emploi*, 2 (154): 5-41.
- Lippmann, Stephen. 2008. «Rethinking Risk in the New Economy: Age and Cohort Effects on Unemployment and Re-Employment», *Human Relations*, 61 (9): 1259-1292.
- Lyonette, Clare. 2015. «Part-Time Work, Work-Life Balance and Gender Equality», *Journal of Social Welfare and Family Law*, 37 (3): 321-333.
- Maruani, Margaret. 1996. «L'emploi féminin à l'ombre du chômage», *Actes de la recherche en sciences sociales*, 115 (5): 48-57.
- O'Brien, Bridget C., Ilene B. Harris, Thomas J. Beckman, Darcy A. Reed et David A. Cook. 2014. «Standards for Reporting Qualitative Research: A Synthesis of Recommendations», *Academic Medicine*, 89 (9): 1245-1251.
- Oesch, Daniel, et Isabel Baumann. 2015. «Smooth Transition or Permanent Exit? Evidence on Job Prospects of Displaced Industrial Workers», *Socio-Economic Review*, 13 (1): 101-123.
- Paulsen, Neil, Victor J. Callan, Tim A. Grice, David Rooney, Cindy Gallois, Elizabeth Jones, Nerina L. Jimmieson et Prashant Bordia. 2005. «Job Uncertainty and Personal Control during Downsizing: A Comparison of Survivors and Victims», *Human Relations*, 58 (4): 463-496.
- Pech, Corey, Elizabeth Klainot-Hess et Davon Norris. 2021. «Part-time by Gender, Not Choice: The Gender Gap in Involuntary Part-Time Work», *Sociological Perspectives*, 64 (2): 280-300.
- Pochic, Sophie, et Cécile Guillaume. 2009. «Les carrières de cadres au cœur des restructurations: la recomposition des effets de genre? L'internationalisation d'un groupe français en Angleterre et en Hongrie», *Sociologie du travail*, 51 (2): 275-299.
- Regts, Gerdien, et Eric Molleman. 2013. «To Leave or Not to Leave: When Receiving Interpersonal Citizenship Behavior Influences an Employee's Turnover Intention», *Human Relations*, 66 (2): 193-218.
- Rubery, Jill, et Anthony Rafferty. 2013. «Women and Recession Revisited», *Work, Employment and Society*, 27 (3): 414-432.
- Silva, Filipe, Carlo Menon, Paolo Falco et Duncan MacDonald. 2019. «Structural Adjustment, Mass Lay-Offs and Employment Reallocation», OECD Science, Technology and Industry Policy Papers No. 72. Paris: Éditions OCDE.
- Snorraddóttir, Ásta, Kristinn Tómasson, Runar Vilhjálmsson et Guðbjörg Linda Rafnsdóttir. 2015. «The Health and Well-Being of Bankers following Downsizing: A Comparison of Stayers and Leavers», *Work, Employment and Society*, 29 (5): 738-756.
- Weber Handwerker, Elizabeth, et Lowell G. Mason. 2012. «Which Layoffs – and Which Laid-Off Workers – Are in the Mass Layoff Statistics», *Monthly Labor Review*, No. 10 (octobre), 17-27.
- Williams, Christine L., Chandra Muller et Kristine Kilanski. 2012. «Gendered Organizations in the New Economy», *Gender & Society*, 26 (4): 549-573.
- Wilson, George, et Debra Branch McBrier. 2005. «Race and Loss of Privilege: African American/White Differences in the Determinants of Job Layoffs from Upper-Tier Occupations», *Sociological Forum*, 20 (2): 301-321.

- Woodall, Jean, Christine Edwards et Rosemary Welchman. 1997. «Organizational Restructuring and the Achievement of an Equal Opportunity Culture», *Gender, Work & Organization*, 4 (1): 2-12.
- Wu, Shiyu, Diane C. Wyant et Mark W. Fraser. 2016. «Author Guidelines for Manuscripts Reporting on Qualitative Research», *Journal of the Society for Social Work and Research*, 7 (2): 405-425.

## Annexe

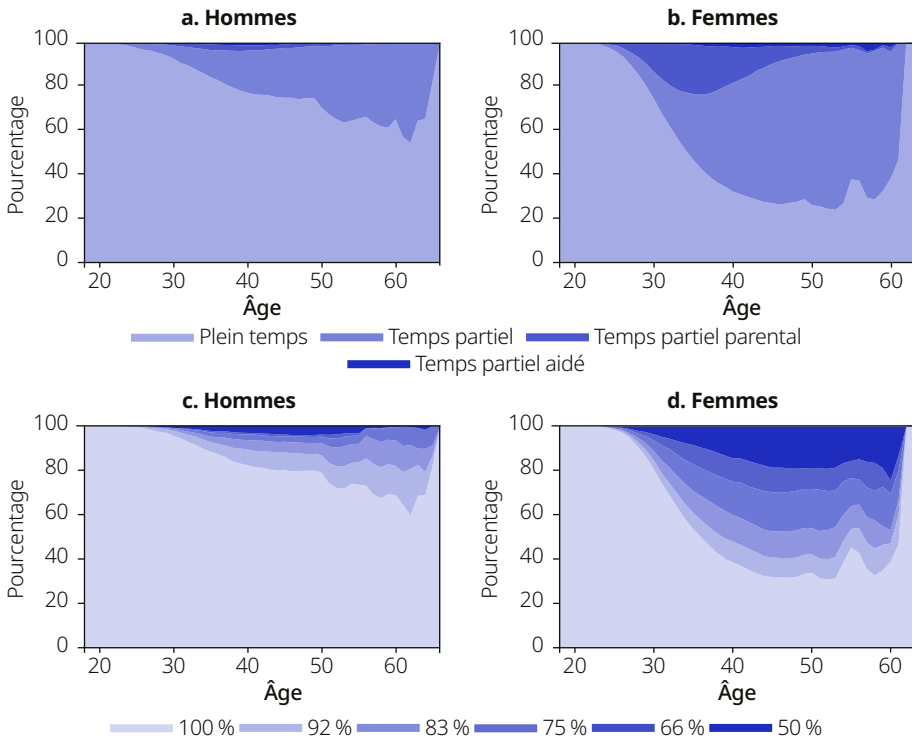
**Figure A1. Répartition par âge et ancienneté des salariés qui ont opté pour le PDV**



Notes: Ces diagrammes représentent la répartition par âge et ancienneté des travailleurs qui ont opté pour le PDV. L'échantillon contient 688 salariés, dont 423 femmes et 265 hommes.

Source: Dossiers du personnel de l'entreprise (2013-2015).

**Figure A2. Pourcentage de membres du personnel navigant commercial travaillant à temps partiel, selon l'âge et le genre**



Notes: Les graphiques concernent les membres du personnel navigant commercial, répartis par genre. Le diagramme en aires représente le pourcentage de travailleurs à temps partiel par type de temps partiel (parties a et b) et par quotité horaire (parties c et d).

Source: Dossiers du personnel de l'entreprise (1998-2015).