



HAL
open science

Le temps de travail des cadres et sa réduction : quelques questions

Paul Bouffartigue, Jacques Bouteiller

► **To cite this version:**

Paul Bouffartigue, Jacques Bouteiller. Le temps de travail des cadres et sa réduction : quelques questions. VIIèmes Journées de Sociologie du travail "Temps, statuts et conditions de travail", Bologne, 17-18-19 juin 1999, 1999. halshs-00007519

HAL Id: halshs-00007519

<https://shs.hal.science/halshs-00007519v1>

Submitted on 2 Jan 2006

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.

Le temps de travail des cadres et sa réduction
Quelques questions
VII èmes Journées de Sociologie du Travail
"Temps, statuts, et conditions de travail"

Intervenants : Paul Bouffartigue et Jacques Bouteiller (LEST-CNRS)

Bologne, 17-18-19 juin 1999

Prenant appui sur les premiers résultats d'une enquête sur la réduction du temps de travail (RTT) des cadres, cette communication se propose de montrer comment cet enjeu interroge les catégorisations sociales de " temps de travail " et de " cadre ". Et, bien qu'il soit évidemment prématuré d' évaluer la portée de la première « loi Aubry » – laquelle n'a touché à ce jour qu'un million de travailleurs environ, et doit prochainement être complétée par une seconde loi –, il est possible de prolonger ces interrogations au plan de l'approche de la RTT qui domine dans la politique publique.

Dans un premier temps, quelques éléments de problématique sont esquissés (I). La mise en crise de la catégorie de temps de travail, en tant qu'outil de contrôle et d'évaluation de la prestation de travail, a partie liée avec la métamorphose informationnelle et relationnelle des activités de travail, et plus généralement avec la crise du salariat (1-1). Du point de vue de cette tendance, les cadres sont en position d' éclaireurs. Et c'est un contexte de déstabilisation des cadres comme groupe de « salariés de confiance » qui a fait émerger socialement la question du contrôle et de la réduction de la durée de leur travail (1-2). Dans quelle mesure la loi de RTT prend-elle en compte ce contexte et annonce-t-elle une rupture avec les réponses néo-libérales à la crise du salariat ? (1-3)

Dans un second temps, ce questionnement est mis à l'épreuve des données d'observation recueillies dans une dizaine d' établissements concernés par des accords d'entreprise, signés en 1997, dans le cadre de la loi de Robien, ou en 1998 dans celui de la loi Aubry. Bien que réunissant nombre de facteurs favorables à une réduction effective de la durée de travail des cadres, cette dernière apparaît généralement modeste, et souvent accompagnée d'un alourdissement de la charge quotidienne de travail. Certaines limites de l'approche dominante dans la politique publique de réduction du temps de travail sont ainsi mises à jour.

1- “ Temps de travail ”, “ cadres ”, “ 35 heures ”

Toute étude empirique incite à remettre en question l'évidence de catégories communes de pensées, telles celle de “ temps de travail ” ou celle de “ cadre ”. Non pas qu'elles aient perdu toute pertinence. Mais, héritées d'une période historique singulière de la société salariale à la française, elles sont soumises à fortes déstabilisations et recompositions, lesquelles invitent à la réflexion conceptuelle.

1-1 La crise du temps de travail

L'effort d'élucidation théorique du concept de temps de travail – bien timide malgré quelques travaux majeurs, mais encore isolés, tels ceux de P. Naville (72) ou de W. Grossin (94 ; 96 ; 98) – est d'autant plus nécessaire que les dynamiques sociales des temps travaillés sont traversées de multiples contradictions et paradoxes.

Par exemple, le débat social – particulièrement, semble-t-il, en France – mobilise puissamment la représentation commune du temps comme simple durée, celle d'un *contenant* indépendant de ses *contenus* ou des ses *qualités sociales* ; le temps unique, linéaire, continu, homogène mesuré par l'horloge dont la mesure « recouvre totalement, de manière approximative ou totalement fautive, les temps réels » (Grossin, 94, p. 38). C'est cette convention sociale, associée au paradigme du temps industriel, qui fait référence dans la problématique, foncièrement défensive, de “ partage du travail ” : le travail est vu comme opération, abstraite, détachable de l'individualité de celle ou de celui qui agit. Selon cette vision taylorienne, le volume de travail est nécessairement en déclin. La question est donc celle de sa meilleure répartition sociale. Sous la pression de la pénurie d'emplois et de sa dramatisation sociale, les représentations alternatives du travail et de ses temps ont du mal à se faire entendre. On le voit bien dans l'élargissement de la référence temporelle – de la semaine à l'année, voire plus – à partir de laquelle est pensé et négocié le temps de travail : c'est bien le plus souvent d'une accentuation de la dimension abstraite du temps qu'il s'agit, éloignée de la dimension concrète des rythmes biologiques et sociaux qui scandent la vie humaine¹. Ce n'est pas par hasard que, de problématique généreuse à l'échelon national, le “ partage du travail ” se révèle être une rhétorique sans réelle prise sur les “ arrangements locaux ” qui ont fleuri ces dernières

¹ Quelques grèves portant sur les modalités d'annualisation du temps de travail sont venues rappeler aux négociateurs que pour les travailleurs, toutes les heures ne se valent pas, et peut-être même que certaines sont... invendables, car “ sacrées ” : “ Si les discussions sont difficiles, n'est-ce pas qu'il s'agit de tractations bien singulières : des trocs d'un temps marchand contre l'altération d'un temps sans prix ” (Grossin, 98, p. 17)

années dans les entreprises. A cet échelon, la logique n'est plus celle d'une réduction collective du temps de travail créatrice d'emploi. Les aménagements temporels traduisent – souvent sous l'effet d'un chantage à l'emploi et/ou à la compétitivité – l'acceptation par les salariés d'une subordination accrue de leurs temps au “ temps des marchés ” ou au “ temps des machines ”, en échange d'une réduction minimale de la durée de travail (Bouffartigue, 98 ; Thoemmes et de Tersac, 97).

Le processus historique – et conflictuel – de réduction et de normalisation sociale du temps de travail s'était traduit, au terme du “ compromis fordiste ”, par l'adjonction d'une dimension temporelle à la norme salariale, dont les formes françaises sont maintenant bien connues (Friot et Rose, 96). Cette norme temporelle est, notamment, celle d'un horaire hebdomadaire, homogène, régulier, prévisible. Elle fait peu de place aux horaires de travail situés en marge de la temporalité sociale dominante. Si elle traduisait la domination du paradigme du temps industriel, elle ne s'y réduisait pas. En témoignent les limites que lui imposait la reconnaissance d'autres temporalités, comme celles des repos et des congés. Dans la crise du paradigme du temps industriel, quel est le paradigme émergent ? S'agit-il du “ temps libre ”, dont la méconnaissance ne tiendrait plus qu'à un discours politique et médiatique aveuglé par une “ centralité du travail ” devenue mythique ? (Sue, 94). On suivra plutôt d'autres pistes, tant il est clair que le “ temps de non travail ” est loin de se réduire au “ temps libre ”. On assiste plutôt à un processus de pluralisation des temps sociaux : des temps pluriels non seulement se succèdent, mais se chevauchent, s'articulent, s'interpénètrent (Grossin, 96). Mais cette tendance est travaillée par une contradiction majeure : les progrès du “ travail concret ”, la crise de la subordination et de l'évaluation du travail sont contredits par les progrès du “ travail abstrait ”, et par le renouvellement des formes de subordination. Si le temps de travail immédiat cesse d'être le principal ressort des performances des organisations, avec l'apparition de nouveaux temps productifs – apprentissage et formation, communication sociale, réflexivité sur l'action – ce sont la “ productivité de l'emploi ” et la baisse des coûts salariaux qui sont toujours les références dominantes des gestionnaires (Zarifian, 95). Si les frontières entre travail et hors travail se brouillent avec l'affirmation des composantes intellectuelles, immatérielles, du travail humain, les formes de subordination et d'astreinte se renouvellent. On passe d'une prescription de l'activité par les procédures à une prescription par les objectifs, qui est aussi une “ prescription de la subjectivité ” (Clot, 95), ou un « enrôlement de la subjectivité » (Courpasson, 97). L'engagement de chacun est sollicité, mais sous le signe du risque, de l'incertitude et de l'impossibilité d'anticiper l'avenir.

Bref, la crise du temps de travail n'est qu'une des facettes de la crise contemporaine du salariat comme forme sociale dominante du travail, et la diversification des temps travaillés est l'une des composantes d'une différenciation croissante d'un salariat. Si le contexte actuel est dominé par la dégradation des normes salariales, c'est-à-dire une régression vers des formes anciennes de dépendance ou de subordination et une apparition de nouvelles formes, d'autres voies sont imaginables. Ce sont surtout les juristes du travail, qui explorent actuellement les manières dont on pourrait concilier mobilité et sécurité, tant il est douteux qu'une réappropriation des temps puisse progresser avec ou malgré la montée des incertitudes (Jammaud, 98; Supiot, 93; 95;99).

1-2 La déstabilisation des cadres

Dans la construction comme dans la déstabilisation de la catégorie de cadre, le temps de travail a joué un rôle clef.

Dans sa construction : l'absence de contrôle extérieur des temps de présence d'une part, la grande disponibilité temporelle d'autre part, témoignaient d'une autonomie plus large dans le travail et de la loyauté à l'égard de l'entreprise. Le cadre et son employeur sont unis par une relation de confiance, et la promesse implicite d'une carrière ascendante est un élément central de ce lien salarial particulier. La *coutume* d'un salaire au forfait et d'horaires considérables s'est ainsi développée, en marge du *droit* du travail.

Dans sa déstabilisation : l'aspiration à la réduction, voire au contrôle, de la durée de leur travail est apparue chez les cadres au milieu des années 90 dans un contexte où c'est l'ensemble de la relation contribution/rétribution qui paraissait s'être dégradée à leurs yeux (Baron, 97). Pour faire face à l'alourdissement de leur charge de travail, ils ont consenti à allonger leur temps de travail, tandis que celui d'autres salariés diminuait. Mais dans la mesure où les autres modalités de rétribution –salaires, carrières, sécurité d'emploi – se détérioraient, les conditions étaient réunies pour que soient accueillies avec bienveillance les initiatives de l'inspection du travail visant à faire respecter la législation sur le temps de travail.

Mais qu'est-ce qu'un cadre ? A la question, ancienne, du flou dans les contours de cette catégorie sociale, on a pu un temps répondre, sans rencontrer d'objection majeure, en mettant essentiellement en avant les *représentations* sociales – institutionnelles, politiques, symboliques et cognitives –, et leur construction historique (Boltanski, 82). Déjà discutable à l'époque de la montée triomphante des cadres qui était celle de la

croissance fordiste, cette réponse est devenue insuffisante. A l'évidence, ces représentations sociales sont elles-mêmes déstabilisées, allant jusqu'à mettre en scène, bien plus que le traditionnel "malaise des cadres", le scénario de leur disparition. Il convient donc d'attacher plus d'importance à l'évolution des dimensions matérielles et morphologiques qui définissent la condition et l'expérience sociales des cadres, et leur distance à celles des autres fractions du salariat.

Si l'on définit les cadres comme "salarier de confiance", c'est-à-dire à la fois comme travailleurs subordonnés, et comme disposant de formes spécifiques d'autonomie et de carrière en échange de leur implication subjective dans l'organisation, on se donne les moyens de penser les formes sociales et historiques concrètes de la tension entre ces deux pôles de leur contrat de travail et de leur condition sociale (Bouffartigue, 99). Or, tout montre que dans les années quatre-vingt dix est venue à maturité une crise de ce salariat de confiance, ancrée dans une déstabilisation des cadres comme groupe social, dont les principales composantes sont les suivantes. *Les débuts de sa massification* : d'une mince élite jusque dans les années soixante dix, ils atteignent 13 à 15% des salariés, et sont parfois majoritaires dans nombre d'entreprise de pointe ou de services. *La poussée des certifications*, qui tend à retrécir un canal essentiel à sa reproduction, la promotion en cours de vie active. *Sa féminisation*, les femmes étant massivement en difficulté pour s'identifier au modèle traditionnel du cadre sur-mobilisé dans son travail et sa carrière. Le recul des fonctions de strict encadrement hiérarchique et la *croissance des fonctions d'expertise*. La montée des *contraintes en termes de charge de travail*; la généralisation de la gestion par objectifs et de l'évaluation aux résultats. *La fin des "plans de carrière"* et le brouillage des parcours professionnels, associés à la *montée du chômage* dans diverses catégories de cadres. Enfin, une certaine *banalisation, des attitudes syndicales et politiques* des cadres parachèvent ce processus de dissolution partielle de ses signes distinctifs au sein du salariat. La plupart des conditions historiques qui avaient présidé à sa genèse et à sa consolidation – dont les moindres ne sont pas l'existence d'une classe ouvrière combative face à laquelle les classes dirigeantes se devaient de réanimer le mythe des "classes moyennes", ainsi que la centralité du modèle industriel militarisé dans la phase de croissance des années trente à soixante – se sont éteintes (Bouffartigue et Gadéa, 99). On comprend donc qu'au yeux de certaines fractions patronales le clivage statutaire cadre/non cadre soit devenu contre productif (Entreprise et Progrès, 92).

On le voit, sous la remise en cause du présupposé selon lequel « un cadre ne compte pas ses heures », c'est tout le « pacte social » qui reliait ce salariat de confiance aux entreprises qui est en question, dès lors qu'émerge socialement le thème du contrôle

et de la réduction de son temps de travail. On a montré ailleurs les raisons de la distance considérable qui sépare l'apparition de ce débat dans l'espace public, d'un engagement pratique, individuel ou collectif, des cadres en faveur d'une diminution de la durée de leur travail (Bouffartigue et Bocchino, 98) : une *grande différenciation* au sein du groupe, les cadres travaillant le plus longtemps étant généralement les plus influencés par le modèle de carrière du cadre, qui implique une grande disponibilité ; *les difficultés d'anticipation et de planification d'une activité complexe*, aux tâches enchevêtrées selon des horizons temporels variables et peu prévisibles ; *l'intérêt au travail* ; une *vision forfaitaire* de la prestation ; une *intensification de la compétition* au sein des firmes ; *des difficultés de transposer de la scène privée à la scène publique* des modalités de résistance à l'allongement des temps professionnels, notamment du fait de l'absence de mise en débat collectif des objectifs fixés, des moyens alloués et de l'organisation du travail.

1-3 La loi de RTT : quelle rupture ?

La première loi de RTT (juin 98)² affiche des ambitions et des moyens en rupture assez nette avec les orientations antérieures des politiques publiques en ce domaine. Elle vise, de manière centrale, la création de plusieurs centaines de milliers d'emplois, au moyen d'une réduction forte et généralisée de la durée du travail. Mais l'amélioration de la qualité de la vie des salariés, la modernisation des relations sociales, et une compétitivité économique accrue sont également visés. Enfin l'idée d'une large compensation salariale – totale pour les bas salaires – a été retenue. On ne comprendrait pas la vive opposition que cette loi a suscité de la part du patronat français si on gommait l'ensemble de ces éléments de rupture, au moins potentielle, eu égard aux anciennes orientations, dont elle cherche à se dégager des impasses (Freysinet, 98). On sait que l'intervention publique depuis les années quatre-vingt en ce domaine, si elle se faisait déjà au nom de l'emploi, a surtout conduit à l'explosion du travail à temps partiel contraint et, dans une mesure moindre, à un développement des horaires atypiques et de l'annualisation des temps de travail. C'est dans un contexte de recul de la part des salaires dans la valeur ajoutée, de chômage de masse et de dégradation des conditions de travail, que sont intervenues cette diversification et cette flexibilisation des temps travaillés. Ainsi, depuis les années quatre-vingt, le thème du temps de travail est apparu largement piégé aux yeux des salariés. On comprend mieux le scepticisme avec lequel le monde du travail a accueilli la nouvelle loi, et les difficultés persistantes de sa mobilisation collective sur ce thème.

² La seconde loi, dite "loi balai", dont les dispositions s'appliqueront à l'ensemble des entreprises

Pour autant, délibérément imprécise sur certains points sensibles – notamment en vue d’encourager la dynamique propre de la négociation collective –, cette loi laisse largement ouverte la question des usages sociaux qui en seront faits. Plusieurs accords de branche, dont celui du secteur phare de la métallurgie, montrent qu’elle peut ainsi être largement détournée de ses objectifs, notamment en jouant sur le volume des heures supplémentaires, dont le contingentement et le coût restent à préciser. D’autres points importants sont en suspens : les conditions d’aides publiques aux entreprises ; le devenir du salaire minimum ; la définition du « temps de travail effectif » ; le sort des travailleurs à temps partiel ; enfin, celui des cadres. L’ensemble de ces points d’incertitude montre que le nouveau dispositif ne permet pas, à lui seul, d’anticiper quelle inflexion en résultera dans le rapport de force capital/travail³ : qui, et dans quelle proportion, financera cette RTT ? Au terme de quel compromis au plan des conditions de travail et du contenu de la productivité ? L’impact sur l’emploi sera-t-il suffisant pour alléger le poids du chômage sur les comportements des salariés ? Quelle logique sociale l’emportera : celle de la poursuite de la baisse des coûts salariaux, inégalitaire et déflationniste ? Ou celle de la réduction de la durée du travail, - à certaines conditions – égalitaire et expansionniste ? (Coutrot, 97).

Les modalités selon lesquelles interviendra la diminution de la durée de travail des cadres forment donc un des multiples enjeux de la « réussite » de la loi au regard des objectifs qu’elle se donne : selon que les cadres seront ou non associés à la mise en œuvre de la RTT ; selon que cette dernière provoque ou non une modification de la charge et de l’organisation du travail - donc une ouverture de la « boîte noire » de l’activité de travail, une réflexion sur les sources de l’efficacité productive, et sur les embauches nécessaires ; selon l’échelle temporelle de référence qui sera adoptée pour la mesure du temps de travail. Quelle sera la portée réelle de cette diminution de la durée de travail, en termes de libération effective de temps, de créations d’emplois, et ajouterons-nous, en terme d’un meilleur partage sexué du travail domestique ? Quelles seront les contreparties, en termes monétaires comme de conditions de travail et de vie, concédées par les cadres ?

de plus de 20 salariés du secteur privé, au 1/01/2000, est annoncée pour l’automne 1999.

³Ce que reconnaissent à leur manière les simulations macro-économiques réalisées, qui retiennent diverses hypothèses sur les interactions entre durée d’utilisation des équipements, productivité du

2- Premières mises en oeuvre de la réduction du temps de travail des cadres.

La mise en oeuvre, plutôt problématique, de la Loi, révèle au sociologue à quel point elle est un révélateur puissant de certaines composantes de la « crise du salariat ». Notre enquête⁴ montre que le débat autour de la réduction concrète du temps de travail des cadres est un « **miroir sans pitié** » des difficultés, contraintes et contradictions de ce salariat particulier. A travers la fragilité des cadres dans des tentatives de recomposition de temps de vie particulièrement morcelés, on peut en outre se demander si ce «miroir» ne renvoie pas aussi à l'ensemble des salariés l'image des grandes difficultés – voire de l'impuissance – qui sont les leurs, quand il s'agit de construire leurs conditions de vie sur d'autres bases que la fiction, unanimiste mais piégeuse, du « partage du travail ».

Avant d'étudier le contenu de quelques accords de RTT et d'analyser les pratiques qu'ils génèrent, on en reconstitue la genèse en interrogeant à la fois les facteurs qui les ont déclenchés dans des entreprises pionnières et la pertinence d'une éventuelle généralisation des observations tirées de ces premières expériences (2-1). Dans un second temps, on fait apparaître les tendances dominantes qui marquent les nouvelles pratiques de gestion/organisation du temps de travail des cadres dans les entreprises étudiées et les processus généraux d'« adaptation » de ces salariés à la nouvelle situation (2-2). Enfin, on montre comment ces tendances générales peuvent se décliner de manière spécifique selon les contextes des entreprises et les profils professionnels typiques des cadres rencontrés (2-3).

2.1 Des entreprises pionnières.

Bien que les entreprises retenues dans l'enquête aient été choisies dans des branches différenciées et qu'elles présentent des configurations variables en termes de taille, de type de marché et d'organisation de la production, elles ont pour première

travail, et compensation salariale, en fonction des stratégies qu'adopteront les acteurs.

⁴ La place est limitée ici pour effectuer la description complète de l'échantillon et de la méthodologie utilisés. L'enquête (en cours) porte aujourd'hui sur 8 entreprises, ou établissements, dont 7 ont signé une convention ouvrant droit aux aides de l'Etat: 4 dans le cadre de la Loi de Robien, 3 suivant le dispositif Aubry. 3 établissements ressortissent de la production industrielle (chimie, pharmacie, aéronautique), 4 du secteur des services (distribution d'eau, logement social, expertise économique, conseil) et un du commerce de gros (quincaillerie industrielle). Les monographies ont été réalisées au niveau des établissements, dont la taille va de 68 à 3000 salariés; ils appartiennent à des entreprises individuelles ou à des groupes dont les chiffres d'affaires varient de 70 MF à 4000 M\$. Plus de 50 cadres, occupant des fonctions variées dans ces entreprises, ont participé à un entretien non directif d'une heure à trois heures.

caractéristique commune observable d'être en phase de relative embellie économique⁵: **en croissance, parfois très forte, en termes de volume d'activité et de résultats nets**, elles ont anticipé le passage aux 35 heures -obligatoire au 1er janvier 2000- en acceptant à la fois la triple contrainte négociation/ embauches/ stabilisation de l'effectif moyennant des aides substantielles de l'Etat ⁶. D'un point de vue économique, on peut légitimement s'interroger alors sur les facteurs déclenchants des accords de RTT dans ces entreprises.

L'analyse des discours des dirigeants fait apparaître un **certain volontarisme** dans la décision de réduire le temps de travail. Celui-ci incorpore plusieurs logiques allant de la construction de l'image personnelle du dirigeant de PME au travers d'un « changement social », présupposé positif pour les salariés⁷, à la manoeuvre opportuniste et anticipatrice fondée sur un diagnostic d'inéluctabilité d'un passage aux 35 heures. Dans le premier registre, citons: un PDG charismatique qui mobilise le collectif de travail autour de lui pour relancer une affaire lourdement marquée par des erreurs de gestion passées; un dirigeant qui impose sa logique à un Conseil d'Administration sceptique au nom des valeurs qui habitent l'entreprise, de par son histoire et la nature de son activité, le logement social des populations les plus déshéritées; le cas, enfin, de ce responsable politique qui, pour conforter son image et sa crédibilité politiques, croit devoir créer une valeur d'exemple pour sa région en introduisant la RTT au sein de l'entreprise qu'il préside⁸. Dans le second registre, on peut placer cette direction d'établissement français qui, soumise à la décision de son patron américain de délocaliser une partie des activités en Hollande, se trouve en situation de construire un accord défensif avec les partenaires sociaux et, partant, d'expliquer aux administrateurs américains dubitatifs qu' « *en travaillant moins, on allait pouvoir gagner de l'argent* ».

⁵ Un des établissements étudiés, filiale de production d'une société américaine au chiffre d'affaires de 4000 M\$, a pourtant bien signé un accord de Robien défensif; ceci ne contredit pas la tendance observée ici dans la mesure où la société mère accuse une croissance régulière de son chiffre d'affaires à des taux -plutôt exceptionnels- de 10 à 12%.

⁶ Une entreprise fait cependant exception: moins sûre du développement de son activité, elle a anticipé la RTT en initiant un accord non conventionné par l'Etat, guidée, sans doute, dans ce choix par les incertitudes que son marché fait peser sur son volume d'emploi et par le souci de contournement des contraintes liées au conventionnement d'Etat.

⁷ On trouve l'expression de ce « paternalisme » managérial dans plusieurs PME de l'échantillon.

⁸ En fait, derrière l'image « sociale » que se donne le dirigeant, l'enjeu fort est la consolidation d'un pouvoir, plus ou moins discret, sur l'organisation. On peut d'ailleurs noter que la RTT pourrait bien n'être qu'un instrument parmi ceux utilisés par des dirigeants de PME relativement « frais » dans l'entreprise pour créer une valeur ajoutée susceptible d'asseoir un pouvoir: l'assurance qualité ou l'introduction de nouvelles normes de gestion, et autres formes d'investissements « immatériels » innovants, peuvent faire partie de cet appareillage. On pourrait, plus généralement, se demander si la capacité d'innovation en matière de gestion « sociale » n'est pas en voie de devenir la première compétence requise d'un dirigeant d'entreprise.

Les discours des salariés, et notamment des instances représentatives du personnel, font ressortir d'autres mobiles. Dans ce dernier cas, par exemple, la délocalisation décidée par les patrons américains, à l'origine du plan social et de l'accord de Robien défensif, est perçue comme une opération « *d'habillage et de toilette de la mariée* » destinée à faire monter le cours des actions de la société avant son rachat par un groupe concurrent, rachat qui est intervenu, de fait, quelques mois plus tard: là, ce sont les organisation syndicales qui ont proposé un accord de RTT afin de sauver des emplois. Ailleurs, la direction aurait lancé, de sa propre initiative, l'opération de négociation sur le temps de travail au moment même où un conflit social agitant les salariés du fait du versement d'une prime aux membres du comité de direction. Dans une entreprise constituée à 80% de cadres, la revendication forte des consultants experts pour le paiement des heures supplémentaires et pour l'allègement d'une charge de travail devenue insupportable aurait conduit la direction à fournir une réponse en termes de RTT.

On peut dire que, d'une manière générale, **les initiatives des négociations sur le terrain précis du temps de travail sont venues des directions d'entreprises** et n'ont pas toujours rencontré un écho très favorable, ni d'ailleurs une critique très profonde, chez des salariés plutôt méfiants et souvent en proie à d'autres préoccupations revendicatives ou fortement marqués dans leur mémoire par les accidents économiques antérieurs de leur entreprise (plans sociaux plus ou moins récents, notamment). Ceci étant, les rapports de force dans l'entreprise ont fait que, faute de parvenir à négocier sur d'autres terrains, les salariés et les organisation syndicales⁹ ont saisi au bond la balle de la RTT: c'est que, l'enquête le révèle, **la demande de rééquilibrage des temps sociaux est bien latente partout, et en particulier chez le personnel d'encadrement**, mais le « prix à payer » attendu, compte tenu d'un rapport de force peu favorable modère sans doute des ardeurs revendicatives déjà tempérées par la crainte pour l'emploi.

Dans la plupart des cas, **des cadres se sont réellement trouvés acteurs de la négociation des accords de RTT**: soit, dans cette entreprise d'experts, comme unique interlocuteur collectif; soit, dans la plupart des cas, par l'intermédiaire d'une représentation syndicale¹⁰.

⁹ Lorsqu'elles étaient présentes dans l'entreprise, c'est à dire dans 6 entreprises sur 8. Dans un cas, la direction de l'entreprise a organisé une procédure de mandatement. Dans une autre cas (accord de Robien), la procédure de mandatement n'étant pas bien définie par la Loi, la direction a fait adhérer un salarié, pour l'opération, à une organisation syndicale. Dans les deux cas, des référendums ont été organisés; ils se sont traduits par plus de 80% de votes favorables.

¹⁰ En dehors des cas de mandatements, tous les accords ont été signés, entre autres, par des cadres: soit en tant que représentants syndicaux de l'organisation catégorielle dite, jusqu'à ce jour, « spécifique » - la CGC - soit en tant que représentants, de l'ensemble des catégories dans

Finalement, bien souvent, deux conditions étaient réunies qui pouvaient apparaître comme favorables à une « bonne négociation » de la réduction du temps de travail des cadres: la croissance et la « profitabilité » de l'entreprise, d'une part; la représentation, parfois forte, des cadres aux négociations. En dépit de ces facteurs positifs, ou permissifs, il ressort pourtant très nettement d'une analyse textuelle des accords que **les spécificités du travail des cadres et ses temporalités sont peu prises en compte, et rarement explicitées**. La majorité des accords s'appliquent, pour l'essentiel, de manière indifférenciée à l'ensemble du personnel. Les dispositions particulières concernent principalement la mesure et le contrôle du temps : les cadres sont généralement dispensés du badgeage. Une autre clause apparaît, dans trois cas, pour pénaliser plus fortement les salaires les plus élevés (soit en termes de limitation des augmentations, soit en termes d'abattement au titre de compensation salariale). Un accord tente enfin de « moraliser » l'activité de l'encadrement^{11, 12}.

En fait, l'innovation sociale est assez largement absente de la démarche; de plus, la mobilisation pour une réflexion sur la mise à plat de l'organisation du travail et la définition des fonctions reste de pure forme. Aussi, les modalités de réduction du temps de travail des cadres se traduisent-elles le plus souvent, conformément aux vœux spontanément exprimés par les intéressés eux-mêmes, par des jours de repos supplémentaires. Ils varient, dans notre échantillon, de 12 à 33 jours par an à prendre, dans le respect de règles négociées, sur des bases mensuelle ou annuelle, dans un cadre qui est parfois régi par un dispositif de modulation annuelle¹³. Le contrôle des temps de présence des cadres dans l'entreprise se fait le plus souvent par remise d'un planning prévisionnel ou, dans le meilleur des cas, d'une fiche de temps auto-déclarative. Un

l'entreprise au sein d'organisations syndicales « généralistes ».

¹¹ Ainsi, dans cet établissement d'un important groupe pharmaceutique, l'accord prodigue quelques conseils formels: le cadre doit « *s'habituer à travailler autrement ... favoriser la délégation réaliser des embauches s'interdire de fixer des rendez-vous et des réunions après 17 heures ... mettre en oeuvre de bonnes pratiques de réunions....* »

¹² Deux accords, échappent à la tendance, mais sans être, de fait, très éclairants sur les spécificités constitutives du « temps de travail » des cadres. Le premier concerne une entreprise de 6000 salariés de l'industrie aéronautique qui soumet 4/5 de ses cadres à un badgeage strict mais en exclut quelques 250 « *...dont les fonctions et les responsabilités exercées ne se prêtent ni à la définition d'un horaire de travail précis ni à la mise en oeuvre d'un contrôle de présence régulier* » en les soumettant à un régime de « forfait tous horaires ». Le second, signé par des cadres experts, réduit l'objectif des consultants au prorata de la RTT. A noter que cette entreprise avait ébauché, indépendamment de la RTT, une distinction, prise en compte dans la détermination des objectifs des consultants, entre temps directs et temps indirects de production.

¹³ Deux exceptions toutefois sont à noter. L'entreprise d'aéronautique introduit une annualisation des horaires conduisant à l'alternance de semaines de 4 jours et de semaines de 5 jours. La quincaillerie industrielle soumet une partie de ses cadres à une réduction de l'horaire quotidien. La société de production et de gestion de logement social, quant à elle partage la RTT en deux: une réduction hebdomadaire de 2 heures, et un jour de repos mensuel non capitalisable.

« compteur », qui enregistre, plus souvent en jours qu'en heures, les présences et les absences supposées ou déclarées, indique à chacun le « capital RTT » dont il dispose. Dans deux entreprises cependant, un système de badgeage enregistre les temps de présence en heures d'une partie des cadres. Enfin, un compte épargne temps complète souvent la panoplie des ustensiles, remplaçant, de fait, une part de la RTT sur une base pluriannuelle. Enfin, lorsqu'elle est abordée, la question des temps « externes » au lieu de travail ne l'est qu'au travers de la fixation de règles de décompte des temps de déplacement professionnel; ailleurs, la forfaitisation « tous horaires » résout cette question de façon formelle, tout en l'éluant sur le fond.

Ces premières observations ouvrent sur une question prospective: si les spécificités temporelles du travail d'encadrement sont aussi peu débattues et élucidées dans des contextes réunissant certains facteurs favorables à la négociation, **qu'en sera-t-il dans les entreprises qui passeront aux 35 heures sous la contrainte plus immédiate de l'obligation légale, sans aide financière de l'Etat, sans véritable obligation de négocier ni de créer de l'emploi?** D'autant que, comme l'enquête le fait clairement apparaître, le bilan de la RTT ne paraît pas pleinement satisfaisant pour les cadres qui la pratiquent depuis plusieurs mois et qui, au nom de leur responsabilité et de leur autonomie, se retrouvent seuls, face au miroir de la RTT, pour organiser un temps allégé, à charge constante.

2-2 La tendance lourde des pratiques de gestion du temps: des tensions accrues et de nouvelles contradictions pour les cadres.

Ce responsable en Marketing et Communication externe d'une PME de 300 personnes le constate: *« c'est pas parce qu'on a inventé les 35 heures que l'on va résoudre le temps réel de travail des cadres.....c'est pas non plus l'épargne temps, bien sûr; ce problème ne peut pas se résoudre de façon réglementaire, c'est comme la question de la parité... »*. Une analyse fine des cinquante entretiens conduits auprès de cadres éligibles à une réduction de leur temps de travail confirme la distance qui sépare les accords formels du principe de réalité: **en dépit de certaines contradictions inhérentes à leur construction sociale, les cadres aspirent majoritairement à s'inscrire, à leur manière, dans la tendance générale à une réduction du temps de travail; mais, en l'absence d'un allègement de leur charge de travail et/ou d'une redéfinition de leurs objectifs ou de leur fonction, la réduction de la durée annuelle escomptée n'est que partiellement atteinte et se paie en intensification du travail quotidien.**

Il faut dire que sur 50 cadres interrogés, deux seulement ont manifesté une aversion de principe à la RTT. Ceci dit, comme les 48 autres, tentent-ils aussi bien d'organiser leur activité pour « prendre les jours de RTT » auxquels ils ont droit désormais et, comme ceux-ci également, se plaignent-ils d'un allongement et d'une intensification corrélatives de leurs journées de travail.

En fait, en l'absence d'une adaptation de la charge de travail et d'une réévaluation plus générale du **rapport entre les objectifs et les moyens**, plusieurs facteurs jouent naturellement, en s'ajoutant aux effets évidents de la prise de jours de repos supplémentaires, dans le sens d'un alourdissement quasi-mécanique de la tâche quotidienne des cadres et d'un accroissement des tensions dans lesquelles ils se trouvent. D'une part, la plupart des entreprises étudiées sont en croissance, parfois forte, et en développement d'activité. D'autre part, les cadres sont eux-mêmes responsables de la mise en oeuvre de la RTT de leurs subordonnés (en termes d'organisation et de gestion). La construction des plannings d'équipe devient alors problématique et chronophage lorsque, tel ce chef de service d'une entreprise de production et distribution d'eau, « *on a maintenant 58 jours de congés annuels à gérer* » pour une vingtaine de collaborateurs. La pression sur le cadre se trouve d'autant plus accentuée que, dans l'ensemble des entreprises, les embauches ont bien eu lieu mais n'ont que rarement contribué à le décharger. Ceci, pour au moins quatre raisons: premièrement, une partie des emplois ont plutôt été créés autour des axes de développement stratégique de l'entreprise, plus pour faire face à de nouveaux besoins que pour soulager l'encadrement¹⁴; deuxièmement, une bonne partie des emplois créés l'ont été, le plus souvent, en production pour compenser l'effet mécanique de la RTT (en particulier dans les entreprises de production en continu ou semi-continu); troisièmement, peu d'entreprises ont recruté des cadres: il ressort nettement, en tout cas, que la proratisation des embauches ne s'est faite, ni par services, ni par catégorie fonctionnelle; quatrièmement, les quelques recrutements de cadres ont porté sur des « débutants » qui ne sont pleinement efficaces qu'au bout d'un certain temps d'apprentissage.

Le renforcement de la pression sur des cadres soumis à des objectifs (d'équipe et/ou individuels) inchangés va pratiquement de soi lorsqu'aucun moyen nouveau ne leur

¹⁴ Ainsi, ce chef des services comptables et financiers commente-t-il la RTT: «c'est une surcharge....mon assistante perd une demi-journée à chaque fois pour faire le planning....indépendamment du fait que mon service est passé de 39 à 35 heures sans création de poste supplémentaire, alors que, mathématiquement, à l'échelle de 20 personnes, 10% ça fait deux postes »

est accordé par ailleurs. Mais il en est pratiquement de même pour ceux dont l'activité est plus spécifiquement contrainte par une relation client/fournisseur, en interne comme en externe. Ainsi, cette responsable d'agence de logement social voit sa journée de travail bornée par les horaires (tardifs) de réunions que lui accordent les copropriétaires: « *..je dirais que la première des pressions, c'est d'abord le client; c'est également le personnel que nous avons en place..* »; ailleurs, une responsable informatique, spécialiste de hot line, est désormais appelée à « *mal traiter* » un client interne qui la dérange pour « *changer une cartouche d'imprimante* », et culpabilise, alors qu'elle est sous la pression du compte à rebours pour le « *passage à l'an 2000* ».

Le stress (d'ailleurs accentué les veilles de prise de journées de RTT) et la culpabilité ont partout rendez-vous avec les nouvelles conditions de travail des cadres qui veulent « *prendre les jours* » auxquels ils ont droit et pour lesquels ils ont parfois payé plus que les autres : comme le rappelle ce jeune ingénieur, les cadres sont « *contributifs du système* ». Notre responsable informatique nous rappelle ce fonctionnement courant à la culpabilité, contrepartie parfois coûteuse de la responsabilité: « *si mon travail n'est pas fait, je vais culpabiliser* » D'autres, en revanche, tels ces experts économiques, ne culpabilisent pas mais avouent: « *on a un métier qui est un peu géré au stress, qu'on le veuille ou non* ».

On constate généralement que chez les cadres qui prennent leurs journées de repos supplémentaire, la durée du travail au quotidien s'allonge et le travail s'intensifie: « *j'ai le sentiment très net de travailler de manière plus intensive encore quand je suis présent* », ou encore: « *de façon très objective, par mois, maintenant je dois faire 25 heures de plus...* ». En outre, le système peut frôler l'absurde lorsqu'il conduit un cadre à commenter ses nouvelles journées de « repos » en ces termes: « *...une des dérives, une des tendances -elle est latente- : on récupère en fait de l'intensité accrue en période de travail sur ces temps-là* ».

En réalité, dans bon nombre d'activités complexes, qui sont celles des cadres, où se chevauchent de multiples tâches à horizons temporels hétérogènes, la planification est difficile et l'évaluation a priori de la relation charge/durée malaisée: chacun connaît l'indétermination temporelle des tâches de réflexion, de création, de rédaction, de décision, tâches ayant généralement pour point commun de faire appel tout à la fois à des connaissances techniques et méthodologiques, mais aussi à des ressources psychiques dont les règles de mobilisation sont mystérieuses. Ces temps de production là s'éloignent, par leur nature même, des temps industriels, des « temps des machines », si bien que les

approximations prévisionnelles liées à ce type d'activités conduisent les cadres à une **gestion permanente, stressante et culpabilisante, des écarts entre « temps prévus », « temps effectivement nécessaires » et « délais imposés »**. De cette course permanente contre la montre peuvent résulter d'autres absurdités comme celle que pratique ce jeune ingénieur chef de service : *« tous les soirs, je pars entre 8 h. 30 et 9 h., ce qui n'est pas le cas de ceux qui ne prennent pas la RTT...lorsque je les prends (les jours de RTT)...j'emmène mon téléphone portable, j'ai mon PC fixe chez moi, je fais une partie de mon travail...et finalement, le regard social qui est porté, c'est associer finalement le fait qu'on prenne les RTT au fait qu'il y a un degré d'implication moindre... »* (Gilles, directeur du développement).

Tirailé par de multiples contradictions, Gilles est conscient, comme d'autres, qu' *«...aujourd'hui on se sépare beaucoup plus facilement d'un cadre supérieur qu'on va se séparer de quelqu'un d'autre....il faut être clair, on fait partie de la génération des cadres Kleenex »*, mais aussi que *« ...le problème du cadre, c'est justement de se croire supérieur »*; pourtant, cadre d'état-major, responsable d'un service de 20 personnes, il veut être le seul en cause dans le défi que lui lance sa propre RTT et confie : *«l'ennemi est en nous-mêmes. »*. Finalement, l'idée apparaît avec force que, **par le jeu de sa soumission aux objectifs économiques de l'entreprise, qu'il s'approprie au fur et à mesure de sa construction « professionnelle », le cadre s'auto-exploite par délégation de l'employeur**¹⁵. Ce « salarié de confiance » a acquis, à travers divers apprentissages (scolaires¹⁶, universitaires, d'entreprise), une « conscience professionnelle », c'est à dire qu'il se sent responsable des engagements économiques pris, tant vis à vis de sa direction que de ses collaborateurs ou de ses clients. Son engagement professionnel peut alors être vu comme structuré par une sorte de défi (« challenge » américain) permanent qui confère, finalement, une grande flexibilité à sa disponibilité au travail. Les modes actuels de gestion du travail, des salaires et des carrières tendent bien à légitimer la course au « challenge » comme norme dominante du comportement individuel des cadres: l'objectif, la mission, la vente, le management, la performance d'équipe, sont autant de défis lancés à chaque instant aux éléments du groupe. De façon complémentaire, la

¹⁵ Un consultant expert l'exprime ainsi : *« il y a la pression exercée par l'objectif...l'entreprise nous donne un objectif et c'est à nous de nous débrouiller, de gérer ça.....c'est vrai que, quelque part, on s'auto-exploite: on est dans une règle du jeu où l'on fait nous-mêmes fonctionner la règle de trois, c'est évident....alors, ça donne l'illusion d'avoir une plus grande liberté, parce que l'on a l'impression de pouvoir disposer de temps en temps de marges de manoeuvre, alors qu'en fait c'est pas toujours évident... »*.

¹⁶ Nombreux sont les salariés interrogés qui imputent les longues durées de travail des cadres au système de formation français. Ainsi, un ingénieur Arts et Métiers, confie que les élèves ingénieurs ont appris à *« ...travailler beaucoup en peu de temps...et on passe beaucoup de nuits...et on a déjà l'habitude, en école d'ingénieur, de ne pas compter ses heures quand il faut travailler.. »*

direction par objectif, la mise en relations clients/fournisseurs dans l'entreprise, la « recherche de l'excellence » ou la « qualité totale », jointes à l'individualisation croissante des rémunérations, peuvent apparaître comme autant de moyens de mettre au devant de la scène le cadre lui-même comme acteur objectivement responsable du lien économique qui le subordonne à son employeur¹⁷ et de renvoyer en coulisses (ou en arrière plan) le rapport d'autorité et de contrôle que l'on disait être, en d'autres temps,¹⁸ le pilier principal du travail subordonné.

En tout cas, l'individualisation de leur performance (et de sa rétribution), leur fonctionnement, plus ou moins accepté, en termes d'engagement et de défi personnel, vont de pair avec une difficulté générale de ces cadres de se constituer en acteur collectif capable de porter le débat sur le plan de la **recherche de chaînages cohérents entre: temps de travail / charge de travail / objectifs-moyens**. Il en résulte souvent, comme nous venons de le montrer: culpabilité, stress, pression du quotidien, dépassements des temps journaliers, mais aussi perte de jours de congé ou recours au compte épargne temps ; mais aussi apparaissent, ici ou là, des dérives dans le travail conduisant à « négliger » certaines tâches.

Pourtant certains, tel cet ingénieur agronome, prennent conscience, après quelques mois de pratique, que la seule négociation de « *jours de repos supplémentaires* » a constitué un piège dans lequel les cadres, peu nombreux dans son entreprise, se sont laissés prendre: la solution envisagée serait alors de faire « badger » les cadres afin de « *prendre conscience, et puis mesurer et, à la limite, pour que la DDTE, un jour, puisse contrôler; et que la direction sache que la DDTE peut contrôler* ». D'autres, plus

¹⁷ Il est intéressant de noter à quel point le cadre peut parfois « jouer le jeu » de l'analogie formelle que cherchent à introduire les directions d'entreprise entre le contrat d'objectifs (implicite dans un contrat de travail où la tâche ne peut recevoir de définition objective et complète) et un contrat commercial. Ainsi, le départ d'un cadre de l'entreprise est le plus souvent discret (rarement objet de conflit collectif), « négocié » et objet de « transaction », comme pourrait l'être un contrat commercial mal ou imparfaitement honoré.

¹⁸ Les cadres dont nous parlons sont bien des salariés, donc placés dans un rapport de subordination à leur employeur. Il ne peut donc être fait ici référence explicite au nouveau concept de « parasubordination » même si, implicitement, il y a là un début d'analogie formelle. Nous exprimons simplement le fait que les modes de gestion managériale ont pour but d'atténuer l'expression des rapports d'autorité directe et de contrôle sur les individus pour mieux favoriser, d'une part, l'auto-contrôle, le contrôle collectif, voire le contrôle par le client, des résultats du travail et, d'autre part, l'engagement sur la base d'objectifs économiques individuels. Ces observations sont en cohérence avec, d'une part, le développement des fonctions de « contrôle de gestion » et des « services d'audit » dans la plupart des entreprises, d'autre part avec l'éloignement physique des véritables lieux du pouvoir économique et de la décision stratégique (conseils d'administration, actionnaires, directions générales), enfin avec le développement de l'« externalisation » du travail des cadres et de son éclatement spatial par rapport à ce qui n'est plus pour lui qu'un « lieu d'attache ».

fatalistes, comme cet ingénieur de laboratoire dans un groupe pharmaceutique, dont le service ne s'est vu affecté aucun emploi nouveau suite à la RTT, renvoie le problème à l'organisation: « ...c'est mathématique, on fera moins d'activité que l'on en faisait, ça c'est clair.....dans notre boulot, **on ne travaille pas seulement à la demande, on a aussi une part de prospective, d'élargissement de notre activité...ça risque d'être là-dedans que l'on taillera...** » .Dans un cabinet de consultants, on espérait trouver des gains de productivité « ...dans une autre manière de travailler, un peu plus collective, mais c'est un peu compliqué, on a du mal.....notre métier est quand même individualiste, ça, ça pèse; il y a la pression exercée par l'objectif, aussi... »

2-3 Une tendance qui se module selon les contextes étudiés et les profils professionnels des cadres.

Un des enjeux importants de la RTT appliquée aux cadres, tel qu'il ressort de notre enquête, est la formidable **capacité de cet outil de politique publique à révéler, mais surtout à accentuer, les clivages qui travaillent le groupe social des cadres et le flou qui délimite ses frontières.**

Ainsi, la plupart des entreprises étudiées n'établissent quasiment aucune distinction entre cadres et non cadres en matière de réglementation et de gestion du temps de travail. D'autres, au contraire en font une en dispensant par exemple les cadres, et ceux-là seulement, du badgeage. Plusieurs déterminent des règles de modulation des gels (voire des réductions) de salaires en fonction du niveau des rémunérations, la pénalisation financière de certaines catégories de cadres supérieurs pouvant même atteindre 5% de leur salaire initial¹⁹

Parmi les tendances fortes de certains accords de RTT à amplifier les différenciations entre catégories du salariat, il en est une qui nous paraît assez révélatrice de la situation actuelle: par exemple, dans cette PME de 300 salariés, spécialiste de production et distribution d'eau, un accord de Robien a été signé sur la base d'une réduction du temps de travail de 15%; du coup, la grille de salaires appliquée aux

¹⁹ A noter également des différences notables entre accords d'entreprises (ou d'établissements) en ce qui concerne la durée des gels de rémunération, qui varie concrètement entre 18 mois et ...7 ans. En outre, certains dispositifs tendent à supprimer, ou à restructurer, plus ou moins certaines primes. Pour les cadres en particulier, une chose est certaine: les directions d'entreprises poursuivent très clairement, à travers les négociations de RTT, des objectifs d'individualisation des rémunérations; tout se passe comme si les entreprises opéraient un « deal » avec les salariés: **RTT contre modulation/flexibilité du travail et flexibilité des règles de rétribution.** Cette tentative de flexibilisation des grilles de salaires s'étend aussi, dans certaines situations observées, aux

nouveaux embauchés, cadres compris, se trouve positionnée 15% au dessous de la grille appliquée aux personnels en place.

Aux clivages ainsi introduits, quoique très inégalement, au sein des entreprises, se superposent des différenciations fortes entre entreprises en matière de durée du travail. Au départ, les situation étaient déjà très inégales comme, par exemple, en matière de congés annuels, dont la durée pouvait varier, d'une entreprise à l'autre, entre 5 et 7 semaines. Si l'on note, par exemple, qu'une entreprise à 5 semaines de congés légaux n'a donné que 12 jours de RTT annuels à ses cadres tandis qu'une autre, où les congés conventionnels étaient de 7 semaines, concède aux siens 23 jours de repos supplémentaire par an, on peut se faire une idée du type d'éclatement des conditions de traitement qui peut surgir de la RTT: arithmétiquement, la différence finale est de 21 jours de congés, soit l'équivalent d'un mois calendaire, entre les cadres des deux entreprises. Si l'on ajoute que certaines entreprises ont déjà réduit de 15% la durée conventionnelle annuelle du travail, à salaire nominal inchangé (durée annuelle moyenne de 33 h.15/semaine), tandis que bon nombre de cadres de TPE (entreprises de moins de 20 salariés) attendront le 1er janvier 2002 pour passer (et dans quelles conditions salariales?) aux 35 heures, on peut alors légitimement parler d'un véritable **éclatement des conditions de vie et de travail des cadres**.

Enfin, d'autres clivages apparaissent assez nettement à l'intérieur même du groupe des cadres en matière de pratique de gestion de leur RTT. Ils tiennent principalement au « **profil professionnel** » du cadre, que nous utiliserons ici comme catégorie d'analyse empirique, provisoire mais commode, pour désigner à la fois une position dans l'appareil productif et dans la division technique du travail, un mode d'insertion dans des systèmes normatifs de gestion, et un ensemble de pratiques professionnelles, sociales et identitaires. Car la variété des pratiques de gestion du temps de travail et des contraintes de travail qui les brident, a bien à voir à la fois avec la manière dont le cadre se construit socialement et avec la façon dont son espace de travail est structuré. Au point où nous en sommes de l'analyse des données d'enquête, nous tenterons d'ordonner provisoirement nos observations à partir de quatre idéaux-types

• *Les cadres dirigeants* constituent une catégorie éminemment hétérogène de salariés dont la caractéristique première tient à la responsabilité qu'ils engagent dans la prise de décision stratégique de leur entreprise: membres « exécutifs » du pouvoir, ils

catégories intermédiaires de non cadres.

peuvent parfois influencer la décision « politique » qui, toutefois ne leur appartient pas, et qu'ils doivent servir. Ils ont donc, vis à vis de l'entreprise une **obligation de résultats mais non de moyens**. La législation du travail et la jurisprudence écartent de la réglementation de la durée du travail les cadres disposant « *d'une latitude suffisante dans l'organisation et dont le niveau élevé de responsabilité et d'autorité est notamment attesté par l'importance des fonctions et des rémunérations* ». Or, dans quatre entreprises étudiées, les accords n'excluent aucun salarié de la RTT, quel que soit son statut; mieux, on constate même qu'un directeur général de PME (entreprise de 300 salariés) et deux directeurs d'établissements industriels importants (respectivement 510 et 370 personnes) profitent, parfois mieux que leurs subordonnés, de leurs journées de RTT. Maîtres absolus de leurs moyens et de l'organisation de la délégation, ce sont sans doute les salariés les mieux placés pour acheminer vers l'excellence la gestion de leur temps de travail; à titre de défi et d'exemplarité, sans doute en sont-ils aussi les plus désireux²⁰. A l'inverse, le flou de la catégorisation juridique de ce salariat très particulier peut conduire une PME de 70 personnes à exclure du bénéfice de l'accord cinq « cadres supérieurs » dont le niveau de responsabilité, l'importance des rémunérations ou l'autonomie de moyens ne sont pas comparables à ceux des précédents. Il conduit également cette entreprise aéronautique de 6000 salariés à exclure 250 de ses cadres du bénéfice de la RTT par le biais d'un « forfait tous horaires ».

• **Les cadres hiérarchiques** correspondent à la notion, lâche elle aussi, de « cadres encadrant » mais aussi, dirons-nous, « encadrés ». Leur première caractéristique commune est d'être généralement responsables de leurs résultats devant les précédents, ou devant d'autres cadres hiérarchiques, avec lesquels ils « négocient », plus ou moins (à travers la fixation de budgets annuels et de plans d'action), des objectifs et des moyens. Leur deuxième caractéristique commune réside dans le fait que les objectifs qui leurs sont fixés sont des objectifs d'équipe ou de service dont la réalisation ne dépend pas seulement d'une action de « producteur » mais également, et surtout, de leurs actions d'animation, de stimulation, d'organisation et d'amélioration productive du travail de leurs subordonnés. Leur département, leur service ou leur équipe sont une entreprise, plus ou moins importante, dont ils sont -conditionnellement- le chef: ils obéissent au **modèle de**

²⁰ Un dirigeant de notre échantillon applique pourtant un tout autre raisonnement et place le maximum possible de ses jours de repos sur un compte épargne temps au nom de l'indétermination de la durée de sa mission et à partir du postulat selon lequel tous les cadres supérieurs, à un certain niveau de responsabilité, sont sur « *siège éjectable* »: « *...on est dans des logiques où on est plus susceptibles de bouger vite, de bouger loin, et...sur des laps de temps très courts....dans toutes les sociétés de France et de Navarre où le cadre sup.est là le vendredi, il se peut que le vendredi d'après, il n'y soit plus.....décisions d'actionnaires ou autres; donc,il a tout intérêt, dans cette tranche là, à avoir un maximum de temps sur son compte épargne temps pour effectivement, sur le*

l'entrepreneur: simplement, au lieu d'être sanctionnée « objectivement » par un marché, la réussite de leur entreprise l'est par leur hiérarchie. C'est sans doute la catégorie pour laquelle la tension est la plus forte entre l'aspiration à la RTT et la difficulté de l'appliquer à soi-même. L'enquête s'avère riche d'exemples de cadres responsables (de petites équipes ou d'importants services) taraudés par plusieurs objectifs contradictoires qui leur posent un nouveau défi permanent: solidaire de son équipe, le cadre entrepreneur a un rôle d'exemplarité; par ailleurs, il est engagé sur des objectifs et des moyens qui, si ils n'ont pas été modifiés après la RTT; l'emmènent alors à compenser, à allonger ses journées, à favoriser la RTT de ses collaborateurs et à prendre, lorsqu'il le peut, les places qui restent dans le planning d'absences du service; et, lorsqu'il prend « sa journée », pour montrer l'exemple,...il emporte discrètement son travail à la maison. Gilles, notre directeur du développement, est évidemment, un individu représentatif de cette catégorie. Si tous les cadres hiérarchiques connaissent bien ce type de tensions, certains s'en libèrent mieux que d'autres, pour diverses raisons, en fonction du niveau de leur responsabilité, de leur âge, de leur sexe ou de leur construction professionnelle. Deux exemples: ce cadre qui dirige, en poste, 50 opérateurs sur une chaîne de production en continu aligne son temps de travail sur celui de ses opérateurs: un chef de poste chasse l'autre à l'heure de la relève et ses jours de repos sont inscrits au planning de l'équipe.; ce dessinateur industriel, parti du bas de l'échelle, qui encadre aujourd'hui une petite équipe d'ouvriers, a appris dans son ancienne condition, à défendre un temps familial précieux et limite, mieux que d'autres, ses dépassements d'horaires.

•**Le cadre producteur** est un salarié professionnel ou un expert dont la production (matérielle ou immatérielle, intellectuelle ou physique) est le résultat d'un travail assez étroitement prescrit; il s'inscrit le plus souvent au sein d'une division technique du travail; c'est un spécialiste. La prescription du produit (ou de la prestation) emprunte plusieurs modèles : soi, elle est reçue de la hiérarchie; soit, le plus souvent, elle s'opère au travers de « clients », internes ou externes, qui définissent la nature du produit (ou de la prestation) à fournir ainsi que les délais et contraintes d'exécution. Peu autonome, car contraint par des délais, par des demandes multiples et non coordonnées et, parfois, par des séries de procédures, le cadre producteur n'encadre généralement que peu de salariés, voire pas du tout, mais est responsable de son produit et de sa prestation. En revanche, même si des objectifs annuels lui sont fixés, sa rétribution n'est pas directement dépendante de sa production; elle est liée à sa compétence, à sa technicité, à sa qualification et à son diplôme. Comme la précédente, cette catégorie de cadres est

turn over qui peut se passer entre des postes divers et variés, avoir ce temps là... »

soumise à des tensions d'autant plus fortes, depuis la RTT, que sa charge objective de travail n'a pas été régulée en conséquence et que la réalisation d'objectifs précis pèse sur lui comme une contrainte non négociable. C'est de son aptitude à influencer son environnement, c'est à dire à négocier, gérer, coordonner, et planifier les commandes de ses clients et de la marge dont il dispose pour gérer de façon plus efficace ses temps de production que dépend finalement le degré de résolution de ces tensions. C'est dans cette catégorie que nous plaçons par exemple notre responsable informatique dont le fort sentiment de culpabilité vient de son impuissance à répondre simultanément à toutes les demandes internes qui lui sont adressées. La plupart des consultants-experts dont nous avons déjà parlé, qui sont chargés, souvent dans des délais très brefs et non négociables car fixés par la législation sur le droit d'alerte, d'effectuer pour le compte des comités d'entreprise de véritables productions intellectuelles (rapports économiques argumentés), se rangent dans cette catégorie. D'autres producteurs de notre échantillon se situent dans des situations analogues : contrôleur de gestion, correspondancièrre commerciale, architecte, ingénieur de laboratoire, responsable de marchés, ingénieur process, cadre technico-commercial.

• *L'expert « indépendant »* pourrait, par certains aspects, appartenir à la catégorie précédente. Notamment, comme les producteurs il fournit bien une prestation ou un service basé sur l'expertise technique et la compétence professionnelle. En revanche, le prescripteur de sa prestation ou de son produit est toujours un client externe avec lequel il entretient une relation de double nature (technique et commerciale) dont il tire un certain parti financier personnel. Autrement dit, l'expert « indépendant » est bien le salarié d'une entreprise qui lui fournit (au moins pour une part) des moyens et des objectifs; mais sa rémunération est cette fois directement liée au nombre et au prix des prestations qu'il effectue directement ou qu'il procure à l'entreprise. Ce cadre répond au **modèle de la profession libérale** où le lien entre activité/temps de travail/résultat/ rémunération est tout à fait direct. Pour cette catégorie, le contrôle du temps de travail (souvent pour partie externe à l'entreprise) est très difficile²¹; mais surtout, sa réduction n'est pas toujours souhaitée par les intéressés eux-mêmes dans la mesure où elle implique arithmétiquement une perte proportionnelle de salaire. C'est en tout cas au sein de ce groupe que l'on peut trouver quelques cadres plutôt réfractaires à une réduction de leur temps de travail. Bon nombre de consultants et de commerciaux répondent à ce modèle.

²¹ Mais il en est de même pour certains producteurs et pour bon nombre d'entrepreneurs. C'est

3- Conclusion: satisfaits, piégés, lucides ?

On l'a dit, il est trop tôt pour apprécier la portée de la première loi de RTT. Toutefois, l'observation de la manière dont, dans un certain nombre d'entreprises, pourtant pionnières en la matière, se réalise la diminution de la durée de travail des cadres, suscite des questions sur les fragilités du dispositif engagé.

Certes, les cadres interrogés s'affirment très généralement satisfaits de ce qu'ils perçoivent comme une avancée sociale. On le comprend d'autant mieux que la durée de leur travail avait tendance, contrairement à celle de la plupart des autres travailleurs, à s'allonger ces dernières années. Mais, à leurs yeux, cette avancée conserve un goût d'inachevé. Les journées supplémentaires de repos – pas toujours toutes utilisées, et parfois capitalisées « pour plus tard » sur un « compte épargne temps » – ont leur contrepartie, principalement en termes d'allongement et/ou d'intensification du travail quotidien. C'est pourquoi certains de nos interlocuteurs estiment que les cadres n'ont pas vraiment réussi leur entrée dans le débat sur la RTT. On a vu également combien les modalités adoptées en vue de la diminution de la durée de leur travail tendait à creuser des clivages déjà présents au sein de cette catégorie sociale. Enfin, certains dysfonctionnements organisationnels semblent rapidement en résulter. C'est le cas quand, dans l'incapacité de faire face à l'accroissement de la charge individuelle de travail, les cadres sont contraints de focaliser leur activité sur les "priorités", au détriment de tâches sans doute moins « urgentes », mais décisives pour le développement à terme de l'entreprise.

On peut donc penser que, dans les entreprises concernées, le débat n'est pas nécessairement clos. Il est possible en effet que les questions de contrôle des temps de travail (badgeage), de « remise à plat » de l'organisation du travail, voire de charge de travail telle qu'elle résulte de la combinaison objectifs/moyens, finissent pas émerger collectivement et provoquent de nouvelles négociations.

Un tel processus supposerait toutefois, outre une plus grande capacité d'expression et d'élaboration collectives des cadres, que progresse sensiblement le débat public sur des points essentiels, largement occultés dans l'approche dominante de la RTT .

toutefois dans cette catégorie que l'on retrouve la plupart des cadres « nomades ».

Le dépassement d'une vision défensive en terme de « partage du travail » nous semble être l'un d'eux. Que s'agit-il en effet de "partager" : un « bien » toujours plus rare – la diminution de la part du travail dans la valeur ajoutée vue comme horizon indépassable de la compétitivité des entreprises – mais toujours indispensable à l'insertion sociale ? Un bien, de plus, fondamentalement dégradé ? Un bien considéré comme fondamentalement homogène, gommant ainsi les différenciations au sein des forces de travail et au sein du temps de travail lui-même ? Or, on le voit bien dans les compromis pratiques passés dans les entreprises, "une heure de travail d'un cadre" ne vaut pas "une heure de travail d'un ouvrier", et on embauche plus volontiers dans les emplois jugés plus indifférenciés et moins qualifiés ? Le temps des machines, le temps de la réflexion, le temps de la création, le temps de la décision, le temps de la formation ... ont-ils une unité commune, objectivable, mesurable ?

La montée en puissance des échelons locaux – entreprises et établissements – dans la régulation du temps de travail en est un autre. A ces échelons, l'acteur syndical est affaibli, absent, ou plus facilement piégé dans les compromis ou arrangements passés. Ces derniers se traduisent depuis plusieurs années par un double mouvement de diminution quantitative de la durée du travail et de déstructuration des normes temporelles. D'où le caractère décisif du socle législatif qui encadrera la négociation collective.

En tout état de cause, la RTT des cadres éclaire d'une lumière crue les développements de formes de "parasubordination" dans l'ensemble du salariat et les difficultés qui en résultent pour redonner sens à l'une des plus vieilles revendications ouvrières.

Références

- BARON X. (1997), *Le temps de travail des cadres. Vers une implication négociée*, Entreprise et Personnel, Mai.
- BOLANTSKI L. (1982), *Les cadres. La formation d'un groupe social*, Minit, 1982.
- BOUFFARTIGUE P. (1998), "Evolution des temps travaillés, modes de régulation de la relation salariale, et différenciation du salariat. A propos du cas français", *Sociologia del Lavoro*, n°66-67, 1998, p. 215-242.
- BOUFFARTIGUE P. (1999), *Contribution à une sociologie du salariat de confiance. Le cas des cadres et des ingénieurs. Note pour l'Habilitation à diriger des recherches*, Université de Versailles St Quentin-en -Yvelines, 7 juin.
- BOUFFARTIGUE P., BOCCHINO M. (1998) , « Travailler sans compter son temps ?. Les cadres et le temps de travail », *Travail et Emploi*, n° 74.
- BOUFFARTIGUE P. GADEA C. (1999), *Sociologie des cadres*, La Découverte (à paraître)
- CLOT Y. (1995) (1995), *Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*, La Découverte.
- COURPASSON D. (1997), "régulation et gouvernement des organisations. Pour une sociologie de l'action managériale ", *Sociologie du travail*, n° 1.
- COUTROT T. (1997) "La réduction du temps de travail : mesure technocratique ou innovation conflictuelle ? ", in Appel des économistes pour sortir de la pensée unique, *Pour un nouveau plein emploi*, Syros.
- ENTREPRISE ET PROGRES (1992), *Cadre/non cadre. Une frontière dépassée*, Octobre.
- FREYSSINET J. (1998), « L'évolution du temps de travail : le déplacement des enjeux économiques et sociaux », *Droit social*, n° 9-10, septembre-octobre
- FRIOT B., ROSE J. (dir) (1996), *La construction sociale de l'emploi en France. Les années soixante à aujourd'hui*, L'Harmattan "
- GROSSIN W. (1994) "Les temps du travail", in De COSTER Michel et PICHAULT François (Dir.), *Traité de sociologie du travail*, De Boeck Université, Bruxelles.
- GROSSIN W. (1996) *Pour une science des temps. Introduction à l'écologie temporelle*, Octares, Toulouse.
- GROSSIN W. (1998), « Le temps au prisme de quelques interrogations actuelles », *Revue française des affaires sociales*, n° 3, juillet-septembre.
- JAMMAUD A. (1998), "Le droit du travail en changement. Essai de mesure", *Droit social*, n° 3, mars.
- NAVILLE P. (1972), *Temps et technique. Les structures de la vie de travail*, Librairie Droz, Genève.
- SUE R. (1994), *Temps et ordre social*, PUF .
- SUPIOT A. (1993), "Le travail, liberté partagée", *Droit Social*, n° 9/10; septembre-octobre 1993.
- SUPIOT A. (1995), "Temps de travail : pour une concordance des temps *Droit social*, n° 12, Décembre.
- SUPIOT A. (dir.) (1999), *Les transformations du travail et le devenir du droit du travail en Europe*, Rapport pour la Commission européenne (à paraître).
- THOEMMES J., de TERSSAC G. (1997), "La crise du temps de travail", *Communication aux 6 èmes journées de sociologie du travail*, Blankenberge, 5 - 7 novembre.
- ZARIFIAN P. (1994), "Les 32 heures et la recomposition générale des temps", *M*, n° 58.
- ZARIFIAN P (1995), *Le travail et l'évènement*, L'Harmattan.