

# Travailler sans compter son temps ?

## *Les cadres et le temps de travail*

par Paul Bouffartigue et Mélanie Bocchino (\*)

**L**a question du temps de travail des cadres – et au-delà, de la charge de travail de ces salariés – a fait irruption récemment dans l'espace public. Il est vrai que les enquêtes enregistraient depuis un certain nombre d'années un allongement des durées effectives du travail chez une fraction importante de la population active, notamment au sein de cette catégorie.

Mais il a fallu que se multiplient les contrôles de l'inspection du travail provoquant diverses réactions de la part des employeurs, parmi lesquelles l'introduction du contrôle des temps de présence, pour que ce phénomène quitte la scène invisible de la vie privée pour entrer – timidement – dans celle du débat public (1). Les polémiques autour du "partage du travail", puis de l'objectif des 35 heures hebdomadaires ont également mis en exergue des points de vue tranchés : ceux pour qui l'évolution inégalitaire de la répartition du travail est scandaleuse en ces temps de chômage de masse ; ceux pour qui la revendication d'une diminution de l'horaire hebdomadaire légal est indécente eu égard aux horaires effectifs des cadres, par trop éloignés des "35 heures" ; ceux enfin – souvent les mêmes – qui jugent "archaïque" cet objectif, compte tenu de la disjonction croissante entre le temps passé au travail et les performances économiques réalisées par les organisations économiques.

Pour autant, c'est peu dire que les pratiques et représentations des cadres, à l'égard de leur temps de

travail, demeurent mal connues (2). On présente ici les principaux résultats d'une enquête originale conduite sur une population d'ingénieurs et cadres en activité dans quatre entreprises (deux entreprises industrielles, une société d'ingénierie, et une banque d'affaires) (3).

Auparavant, il est utile de préciser en quoi le temps de travail des cadres nous paraît être un excellent analyseur de certains enjeux sociaux et sociologiques.

### **L**es cadres, précurseurs d'un temps de travail incontrôlable?

De nature intellectuelle et relationnelle – activités de conception, de coordination, de contrôle –, le travail des ingénieurs et cadres se prête traditionnellement mal à la prescription et à l'évaluation. Mais ces caractéristiques se diffusent à bien d'autres salariés, elles alimentent un scepticisme plus large sur la perspective d'une régulation collective du temps de travail et de sa réduction.

*"Le temps de travail (...) n'est plus opérationnel dans la société de l'information, car on sait de moins en moins le mesurer. D'une part, il s'est confondu avec le temps passé sur le lieu de travail. Si cette*

(\*) Laboratoire d'économie et de sociologie du travail, CNRS, Aix-en-Provence.

(1) Si les cadres sont demeurés largement à l'écart de l'action et de la négociation collectives sur le temps de travail, toutes les enquêtes montrent l'expression d'une forte aspiration de cette catégorie à une diminution de sa durée. Il est probable que la popularisation de la proposition de la "semaine de quatre jours", notamment par Pierre LARROUTOUROU, perspective perçue comme particulièrement adaptée aux cadres, a joué son rôle dans cette expression.

(2) Outre les enquêtes Emploi et Conditions de travail (INSEE et DARES), l'UCC-CFDT a réalisé en 1995 une enquête sur le temps et les outils de travail des cadres ; les enquêtes du Conseil national des ingénieurs et scientifiques de France auprès des ingénieurs diplômés comportent quelques questions sur les durées du travail. Mais ces enquêtes ne permettent pas d'aller très loin dans les différenciations internes à la catégorie, ni dans la relation entre pratiques et représentations.

(3) Cet article s'appuie sur une recherche effectuée pour le compte de la DARES (BOUFFARTIGUE et BOCCHINO, 97).

## De quels "cadres" parle-t-on ?

Les débats sociaux et la discussion scientifique sur la définition et les contours du groupe social des cadres, sont loin d'être clos. Résultat d'une construction sociale et politique nationale qui se cristallise à partir des années trente (BOLTANSKI, 82), c'est à la fois un "groupe flou" et un groupe dont la diversité des ressorts de l'attachement au titre contribue à la reproduction générale (GROUX, 84). Sa massification, la multiplication en son sein des emplois davantage fondés sur l'expertise que sur l'encadrement hiérarchique, le rapprochement de ses conditions d'emploi de celles de certaines professions intermédiaires rendent ces débats plus actuels que jamais.

Nous avons choisi de centrer notre enquête sur les membres des deux composantes centrales de la catégorie INSEE des *cadres et professions intellectuelles supérieures* : les *ingénieurs et cadres techniques d'entreprise* et les *cadres administratifs et commerciaux d'entreprise*. Les entreprises qui ont été choisies relèvent des secteurs d'activité suivants : pour les ingénieurs, la sidérurgie (SIDER), la construction électronique (MICROTEC), et une société d'ingénierie en systèmes électroniques et informatiques (LOGAD); pour les cadres, une banque d'affaires (PLACEMAN).

L'approche qualitative par entretiens approfondis a été privilégiée. Dans le cas des cadres de la banque d'affaires, une enquête originale par questionnaire postal a également été réalisée fin 1996 – plus de 400 retours sur 700 envois – avant la passation d'une trentaine d'entretiens début 1997. 41 ingénieurs ont été enquêtés au cours de l'année 1994 : 15 chez SIDER, 16 chez MICROTEC et 10 chez LOGAD. L'échantillon de ces 71 ingénieurs et cadres est stratifié selon le sexe (sur-représentation des femmes), les *fonctions* professionnelles (polarisées entre les plus "politiques" et les

plus "techniques"), l'âge et le *niveau de responsabilité hiérarchique*.

**SIDER** (3 800 salariés), ne compte que 6 % de cadres. Ils sont presque tous en position de responsabilité hiérarchique, et sont nombreux dans des fonctions liées à la fabrication. C'est l'unité dans laquelle ils sont les plus âgés (45 ans en moyenne), les plus anciens (15 ans en moyenne), et dans laquelle ils comptent le moins de femmes (7 %). C'est aussi celle dans laquelle ils déclarent les horaires hebdomadaires les plus longs (52 heures).

**MICROTEC** (880 personnes), compte 25 % de cadres. C'est un groupe nettement plus jeune (37 ans en moyenne), moins ancien (9 ans en moyenne) et plus féminisé (13 %). Une bonne moitié d'entre eux se consacrent à des activités d'étude et de conception. L'absence de responsabilité hiérarchique est plus fréquente et les horaires déclarés plus faibles (45 heures en moyenne).

**LOGAD** (160 personnes), compte une majorité absolue de cadres. C'est l'entreprise où ils sont les plus jeunes (33 ans en moyenne), et les moins anciens (5 ans en moyenne). Ils comptent environ 10 % de femmes. Les activités de fabrication sont marginales. L'absence de responsabilité hiérarchique est la norme. Les durées hebdomadaires sont à la fois plus faibles et plus concentrées autour de la moyenne de 45 heures.

**PLACEMAN** (3 400 personnes), compte 45 % de cadres. Ils sont assez jeunes (37 ans en moyenne), peu anciens (9 ans en moyenne), et comptent beaucoup de femmes (30 %). Environ la moitié d'entre eux n'a pas de responsabilité d'encadrement. Les horaires déclarés sont élevés (48 heures).

*confusion reste valable pour une partie des activités traditionnelles de production, de vente, elle n'a aucune valeur pour la majorité des autres emplois, en particulier pour les cadres qui n'effectuent qu'une partie de leur travail au bureau (...). En outre, pour mesurer le temps de travail des cadres, il faut prendre en compte le temps de préoccupation, de prise de responsabilité, de décision. En fait, il faut plutôt parler pour les cadres de charge de travail que de temps de travail" (4).*

On peut considérer un certain nombre de ces analyses comme des tentatives de réponse au problème de la surcharge de travail ou du "stress" des cadres, aboutissant de fait à esquiver le problème. Et ce, idéologiquement – la réduction du temps de travail des cadres n'est alors ni légitime, ni crédible –, comme pratiquement – il suffirait d'apprendre aux cadres à gérer leur stress et leur temps. On ne peut pour autant les rejeter

d'un revers de main, dans la mesure où elles prennent appui sur la fragilité de toute approche simplificatrice en termes de "partage du travail", et dans la mesure où elles trouvent un écho dans l'expérience même des cadres, au cœur de laquelle gît l'*autonomie*. Ainsi, *"plus on monte dans la hiérarchie sociale, plus les horaires sont irréguliers, mais aussi plus les causes de cette variabilité tiennent à la liberté des horaires"* (DUSSERT et VINCK, 93).

La problématique du "partage du travail" est critiquable. Elle repose sur une vision du travail comme un bien homogène, indépendant des personnes qui le réalisent, aisément prescriptible de l'extérieur des intéressés, et comme activité clairement assignable à un espace/temps donné. Bref elle repose sur une conception taylorienne de la production, de la productivité et du travail, laquelle est clairement en partie dépassée par l'évolution du système productif. Une telle problématique risque fort de laisser les cadres en marge de la réduction du temps de travail

(4) Yves LAFARGUE, *Les Echos Management*, 17 juin 1997.

et de laisser intacts les rapports de pouvoir dans l'entreprise (BOUFFARTIGUE, 95).

Pour autant, il nous semble faux de franchir le pas pour considérer qu'il n'existe plus aucune relation entre le temps d'activité professionnelle et les performances productives, que les tâches sont devenues totalement insubstituables, ou encore que le niveau très élevé atteint par le chômage n'a rien à voir avec l'interruption de la décroissance de la durée du travail, du moins dans de larges fractions du salariat. Quant à la décroissance nécessaire du temps de travail rémunéré comme premier ressort de la productivité, nombreux sont les travaux qui montrent que la métamorphose informationnelle des activités interroge la logique privilégiant la diminution des coûts salariaux au moment où de nouveaux temps – formation, communication, délibération – deviennent stratégiques dans la construction de l'efficience (ZARIFIAN, 95).

On retiendra que la nature du travail des cadres nous oblige à affronter des difficultés bien plus générales qui tiennent à la crise du paradigme du temps industriel. Elle nous incite en particulier à mieux appréhender l'ampleur et la diversité des durées effectives du travail au sein de la catégorie, ainsi que les mécanismes du consentement ou/et de résistance à tout ce qui pousse à l'allongement des horaires.

On peut penser que, chez les cadres, les facteurs qui incitent aux longs horaires de travail sont, moins directement que chez les salariés d'exécution, liés aux pressions économiques, et sont plus médiatisés par les normes sociales ou les représentations culturelles. Plus que pour d'autres catégories professionnelles, la construction de leur consentement à cette situation repose sur une adhésion active, renvoyant à leur mode d'inscription spécifique dans la relation salariale, fondé sur la notion de confiance. Cette confiance repose sur les distinctions statutaires et sur l'autonomie reconnues aux cadres et sur l'existence d'une carrière, qui a longtemps été l'un des principaux traits distinctifs des salariés d'encadrement (5).

L'hypothèse d'un consentement plus actif des personnels cadres à de longues durées de travail, posée d'abord pour rendre compte d'une distinction d'ensemble entre cadres et personnel d'exécution, pourra être explorée au sein même de la catégorie cadres : ceux qui travaillent le plus longtemps le font-ils sur un mode particulièrement "volontaire" et gratifiant ? Sont-ils également ceux qui sont le moins favorables à la réduction du temps de travail ? Mais il convient en même temps de s'interroger sur le volontariat, en reformulant la question ainsi : quelles sont les conditions économiques, les normes sociales

(5) "L'employé échange également l'expérience et la formation qu'il a accumulées comme un potentiel de compétence accrue à l'avenir. En retour il ne reçoit pas seulement un salaire, mais la promesse implicite d'une progression dans son salaire et sa position. Cela implique un haut niveau de confiance (...) En rémunérant la formation et l'expérience accumulées, la carrière relie le présent au passé et au futur" (ZUSSMAN, 84, pp. 223).

et culturelles, qui construisent les arbitrages et compromis que l'individu et le groupe instaurent à l'égard de leur temps de travail ? Au-delà, on pourra s'interroger sur l'ampleur et la portée de la "crise de confiance" entre les cadres et les directions des firmes. Pour quelles raisons les insatisfactions et le "malaise" des cadres, en particulier du point de vue de leur charge de travail, sont-ils si peu transposés dans l'espace public de l'entreprise et de la cité ?

## Un espace/temps d'activité professionnelle encore très concentré dans l'entreprise

Peut-on encore objectiver le temps de travail des cadres ? Et le passent-ils encore pour l'essentiel dans l'entreprise ? Plusieurs enquêtes, dont la nôtre, permettent de répondre positivement à ces questions.

Le taux de "non-déclaration" des durées et horaires de travail est certes plus élevé chez les cadres que chez la plupart des autres catégories d'actifs. En 1991, elle est de 24,1 %, contre 14,4 % pour l'ensemble des actifs. Mais cette part s'atténue de 1991 à 1996, reculant à 20,1 %. Cette proportion est traditionnellement beaucoup plus faible chez les femmes (près de deux fois) : elle ne diminue pas chez ces dernières mais chez les seuls cadres de sexe masculin (6). On peut penser que les femmes sont traditionnellement plus attentives à leur durée de travail, compte tenu de la pression temporelle qu'exerce à leur égard la "double journée", et, probablement, qu'elles sont davantage soumises à des contrôles de présence dans les fonctions qu'elles exercent. En tout état de cause, ce recul des "non-déclarations" chez les hommes cadres est un indicateur de l'accroissement des pressions temporelles à leur égard au cours des années quatre-vingt-dix. Concernant notre propre enquête, même si l'on tient compte que ses méthodes et son objet tendaient à limiter au minimum les "non-déclarations" ou les approximations, elle confirme que les cadres ont, dans l'ensemble, une évaluation précise de leur temps de travail (7).

(6) D'après enquêtes sur l'emploi de l'INSEE. Depuis la 11ème enquête socio-économique sur les ingénieurs diplômés, le Conseil national des ingénieurs et scientifiques de France a également introduit des questions sur le temps de travail (durée hebdomadaire moyenne de l'année précédente, nombre de jours de congés, et nombre de jours de déplacement). Ces questions donnent des taux de réponse proches de 100 % pour les ingénieurs concernés.

(7) 9 % seulement de "non-réponses" aux questions sur la durée du travail dans l'enquête par questionnaire auprès des cadres de PLACEMAN (sur 441 répondants, soit environ 60% des cadres sollicités). 2 "non-réponses" sur 40 ingénieurs ayant répondu, en même temps qu'à un entretien, à un questionnaire. Il est vrai que l'enregistrement des durées de présence ("bad-geage") est une pratique courante (cas de PLACEMAN et de MICROTEC), même si dans ces deux entreprises cela ne signifie pas contrôle des horaires, au sens strict.

La diversification des lieux d'exercice de l'activité demeure limitée. Une enquête récente, conduite par l'UCC-CFDT auprès de 1 000 cadres montre que si la plupart ont d'autres lieux d'exercice de leur activité professionnelle que les locaux de l'employeur, c'est très largement d'abord dans l'entreprise qu'ils travaillent (Centre Idées, 96) (8). 99 % travaillent dans leur entreprise, 57 % travaillent au domicile, 52 % chez des partenaires, et 65 % dans des lieux intermédiaires (moyens de transport, restaurants...). Pour chaque type de lieu, l'horaire hebdomadaire moyen s'établit comme suit : entreprise, 40,2 heures ; domicile : 4,8 heures ; partenaires : 8,5 heures ; lieux intermédiaires : 6 heures (9). Sur une durée hebdomadaire moyenne de l'ordre de 46 heures, un cadre français n'effectue qu'environ 3 heures à son domicile (10). D'ailleurs les attitudes des cadres à l'égard de la "diversification des lieux et outils de travail" sont très ambivalentes : si elle est jugée "positive pour la vie personnelle" par 90 % des répondants, elle est également synonyme dans des proportions comparables de "plus d'astreintes" (38 %) et de "plus d'autonomie" (36 %). Les résultats de notre

(8) Les caractéristiques des répondants reflètent le canal syndical de l'enquête : sur - représentation du secteur public, qui fournit 70 % des réponses, et des entreprises de grande taille.

(9) Ces durées moyennes hors entreprise sont calculées sur la sous-population des personnes qui déclarent travailler dans ces autres lieux.

(10) De même, l'image du cadre qui ne peut plus se séparer de son téléphone portable - qu'il se déplace à pied ou en voiture - ou de son micro-ordinateur portable, reste loin de la réalité : moins de 5 % citent l'utilisation du premier outil, 10 % seulement le second. Par contre les contraintes liées à la nécessité d'être joignable en dehors des heures ouvrables sont plus fréquentes : 11 % la nuit, 12 à 13 % pour les fins de semaine et les vacances, et jusqu'à 18 % en soirée.

enquête sur les cadres d'une banque d'affaires vont dans le même sens. Si 75% déclarent travailler à leur domicile, c'est seulement 3 heures par semaine en moyenne (11). Pour le reste, soit une durée de travail hebdomadaire moyenne de 48 heures 20 hors domicile, 41 heures sont effectuées dans les locaux de l'entreprise, le reste chez les partenaires (9 heures en moyenne pour la sous-population concernée) ou dans les déplacements (7 heures en moyenne)

## Des durées longues, mais assez dispersées

La première moitié des années quatre-vingt-dix a été marquée par le maintien ou l'accroissement des durées hebdomadaires moyennes dans toutes les grandes catégories de cadres et professions intellectuelles supérieures, et ce pour les femmes comme pour les hommes. Cette évolution, restituée sur une période plus longue, celle des quinze dernières années, annule en partie la diminution tendancielle intervenue au cours des années quatre-vingt. Elle s'est traduite par un accroissement de l'écart entre les cadres et la majorité du reste de la population active. Et si d'une sous-catégorie de cadres à une autre les écarts tendent à persister, la dispersion des horaires affecte, comme l'ensemble du salariat, le groupe pris dans son ensemble (cf. tableaux 1 à 5 et encadré).

(11) La comparaison entre les durées hebdomadaires globales, et l'addition des durées dans chaque type de lieu, domicile compris, font apparaître une différence de trois heures : la quasi-totalité des répondants n'ont donc pas compté le temps de travail au domicile dans la durée du travail.

Tableau 1

### Les durées hebdomadaires de travail des cadres (1) (temps plein et temps partiel)

| Durée moyenne déclarée                                  | Ensemble |      |      | Hommes |      | Femmes |      |
|---|----------|------|------|--------|------|--------|------|
|   | 1982     | 1991 | 1996 | 1991   | 1996 | 1991   | 1996 |
| <b>CSP (niveau détaillé)*</b>                           | 1982     | 1991 | 1996 | 1991   | 1996 | 1991   | 1996 |
| Professions libérales                                   | 46,3     | 46,5 | 46,9 | 51,8   | 52,2 | 36,7   | 38,4 |
| Cadres de la fonction publique                          | 41,3     | 41,6 | 42,4 | 42,8   | 43,7 | 38,3   | 40,0 |
| Cadres administratifs et commerciaux d'entreprises.     | 44,5     | 44,5 | 44,3 | 46,2   | 46,2 | 41,0   | 41,3 |
| Ingénieurs et cadres techniques d'entreprises           | 43,5     | 43,5 | 44,4 | 44     | 44,9 | 39,9   | 41,1 |
| Ensemble cadres-professions intellectuelles supérieures | 41,5     | 40,1 | 40,3 | 43     | 43,2 | 34,7   | 35,4 |
| Ensemble des actifs                                     | 40,6     | 39,1 | 38,2 | 41,9   | 41,2 | 35,7   | 34,7 |

Source : Enquêtes Emploi, INSEE

(1) Le pourcentage de « non réponses » a baissé entre 1991 et 1995 pour se stabiliser légèrement à la hausse ensuite aux alentours de 20 %, à l'exception des professions libérales où il reste élevé et augmente même de six points entre 1995 et 1996. Il continue de baisser dans la fonction publique qui se féminise. Il est deux fois plus important chez les hommes que chez les femmes.

\* sauf « professeurs et professions scientifiques », et « professions de l'information, des arts et du spectacle ».

Tableau 2  
**Pourcentage de l'emploi à temps partiel chez les cadres**

| CSP (niveau détaillé)*                                  | 1991   | 1996   | 1991 | 1996 | 1991 | 1996 |
|---|--------|--------|------|------|------|------|
|   | H et F | H et F | H    | H    | F    | F    |
| Professions libérales                                   | 12,9   | 13,5   | 3,7  | 4,5  | 32,7 | 31,3 |
| Cadres de la fonction publique                          | 4,2    | 5,6    | 1,0  | 2,5  | 13,4 | 12,6 |
| Cadres administratifs et commerciaux d'entreprises.     | 2,8    | 4,8    | 1,0  | 1,8  | 6,9  | 10,5 |
| Ingénieurs et cadres techniques d'entreprises           | 1,5    | 2,6    | 0,7  | 1,3  | 9,1  | 11,4 |
| Ensemble cadres-professions intellectuelles supérieures | 7,7    | 9,7    | 3,3  | 4,6  | 17,5 | 19,7 |

Source : Enquête Emploi, INSEE.

\* sauf « professeurs et professions scientifiques », et « professions de l'information, des arts et du spectacle ».

#### Encadré 2

### **L'évolution des durées hebdomadaires du travail chez les cadres selon les Enquêtes Emploi de l'Insee**

L'Enquête Emploi annuelle de l'Insee est la seule qui permette à la fois d'appréhender les durées du travail de l'ensemble des catégories de cadres et de suivre leur évolution. Avec un échantillon de l'ordre de 2 000 cadres, les données issues de cette enquête ont une significativité statistique convenable.

1. Si de 1982 à 1991, la durée hebdomadaire du travail a légèrement reculé chez les cadres comme chez l'ensemble de la population active, de 1991 à 1996 les cadres se distinguent par une légère remontée de cette durée (tableau 1).

2. Cette remontée touche un peu plus les femmes que les hommes (tableau 1), malgré un certain développement de l'emploi à temps partiel encore massivement féminin. Plus de 10 % des femmes membres des cadres administratifs et commerciaux, et des ingénieurs et cadres techniques, travaillent à temps partiel en 1996 (tableau 2). Il arrive même que les femmes qui sont à temps plein déclarent des durées plus longues que les hommes, comme chez les cadres de la fonction publique (tableau 5).

3. L'augmentation de la durée du travail des cadres se traduit par l'accroissement de la part de ceux qui

déclarent des semaines d'au moins 41 heures (tableau 3), évidemment plus nette si l'on isole ceux qui sont à temps plein. Ainsi, parmi les femmes ingénieurs et cadres des entreprises qui sont à temps plein, la part de celles qui font des semaines d'au moins 41 heures est passée de 34,4 % à 47 % de 1991 à 1996 (tableau 4).

4. Dans le vaste ensemble des "cadres et professions intellectuelles supérieures", et même si on écarte, comme nous l'avons fait, les "professeurs et professions scientifiques" ainsi que les "professions de l'information, des arts et du spectacle", des écarts sensibles s'observent et se maintiennent d'un groupe socio-professionnel à un autre. Les "professions libérales" se singularisent par l'association entre durées moyennes les plus longues et une activité à temps partiel très fréquente, deux caractéristiques qui ne sont probablement pas sans rapport (tableaux 2, 3, 4). Les cadres de la fonction publique déclarent des durées plus faibles que ceux des entreprises, mais c'est aussi la seule catégorie de cadres où les femmes, quand elles ne sont pas à temps partiel, travaillent plus longtemps que les hommes. Au sein des cadres des entreprises, les cadres dirigeants sont ceux qui travaillent le plus longtemps (tableau 5).

## Les longs horaires chez les cadres

Tableau 3  
**Pourcentage déclarant des semaines d'au moins 41 h. parmi l'ensemble  
 (temps partiel et temps plein)**

|   | 1991   | 1996   | 1991 | 1996 | 1991 | 1996 |
|---|--------|--------|------|------|------|------|
|   | H et F | H et F | H    | H    | F    | F    |
| <b>CSP (niveau intermédiaire)</b>                       |        |        |      |      |      |      |
| Professions libérales                                   | 61,6   | 63,8   | 77,6 | 79,4 | 32,5 | 38,9 |
| Cadres de la fonction publique                          | 21,0   | 23,6   | 27,0 | 31,6 | 14,0 | 15,1 |
| Cadres d'entreprises                                    | 48,9   | 54,2   | 54,6 | 59,1 | 31,7 | 41,4 |
| Ensemble cadres-professions intellectuelles supérieures | 38,9   | 42,5   | 47,7 | 51,7 | 22,2 | 27,1 |

Source Enquête Emploi, INSEE.

Tableau 4  
**Pourcentage déclarant des semaines d'au moins 41 h. parmi les temps plein.**

|   | 1991   | 1996   | 1991 | 1996 | 1991 | 1996 |
|---|--------|--------|------|------|------|------|
|   | H et F | H et F | H    | H    | F    | F    |
| <b>CSP (niveau intermédiaire)</b>                       |        |        |      |      |      |      |
| Professions libérales                                   | 73,2   | 77,3   | 80,4 | 84,4 | 52,7 | 60,5 |
| Cadres de la fonction publique                          | 24,1   | 28,0   | 28,9 | 34,5 | 17,7 | 19,7 |
| Cadres d'entreprises                                    | 50,3   | 56,7   | 55,1 | 60,1 | 34,4 | 47,0 |
| Ensemble cadres-professions intellectuelles supérieures | 42,4   | 47,4   | 49,2 | 54,1 | 27,1 | 34,0 |

Source Enquête Emploi, INSEE.

Tableau 5  
**Influence de la catégorie socio-professionnelle  
 sur la durée hebdomadaire habituelle de travail en 1995.  
 (salariés à temps plein)**

|                                      | Hommes          | Femmes          |
|--------------------------------------|-----------------|-----------------|
| <b>Durée moyenne cadres</b>          | <b>45 h. 38</b> | <b>41 h. 53</b> |
| <b>Durée moyenne ensemble actifs</b> | <b>41 h. 48</b> | <b>39 h. 56</b> |
| <b>Cadres dirigeants</b>             | + 7 h. 08 (*)   |                 |
| <b>Cadres commerciaux</b>            | + 3 h. 47       | + 2 h. 44       |
| <b>Autres cadres d'entreprises</b>   | + 4 h. 09       | + 4 h. 15       |
| <b>Ingénieurs de production</b>      | + 3 h. 11       |                 |
| <b>Autres ingénieurs</b>             | + 4 h. 41       | + 3 h. 51       |
| <b>Cadres du secteur public</b>      | + 1 h. 07       | + 3 h. 29       |

Source : Enquête Emploi, INSEE. (FERMANIAN et BAESA, 97).

(\*) Le tableau se lit ainsi : en 1995, parmi les salariés à temps complet et « toutes choses égales par ailleurs », les cadres dirigeants hommes travaillent 7 h. 08 de plus que la durée moyenne des hommes (41 h. 48).

Des enquêtes plus partielles que l'Enquête Emploi, telles celles réalisées par le Conseil national des ingénieurs et scientifiques de France, auprès des seuls ingénieurs diplômés, ainsi que notre enquête auprès des cadres de PLACEMAN montrent des durées hebdomadaires moyennes du travail encore plus élevées (autour de 48 heures dans les deux cas).

A l'image des autres salariés, les facteurs de contraintes pesant sur le rythme de travail se sont accrus. Le maintien ou l'allongement des durées de travail renvoient ainsi à l'élévation de la charge de travail telle qu'elle est répercutée en termes de normes ou de délais (contrainte passant de 8 à 20 % de 1984 à 1991), de demandes des clients ou des usagers (de 51 à 67 %), ou même du contrôle exercé par la hiérarchie (de 8 à 10 %). La part des cadres qui déclaraient n'être soumis à aucune contrainte de rythme est ainsi passée de 25 % à 15 % (CÉZARD *et alii*, 1992).

Les durées hebdomadaires moyennes ne doivent pas masquer d'importantes différenciations internes à la catégorie, que certaines enquêtes permettent de préciser (12). Ainsi l'enquête de l'UCC-CFDT (Centre Idées, 96) confirme le rôle du sexe (seulement 31,6 % des femmes font 46 heures et plus, mais 52,8 % des hommes) ; du secteur d'activité (horaires un peu plus courts dans la fonction publique, avec 47,4 % des cadres faisant 46 heures et plus, 51,6 % dans les entreprises nationalisées, 50,4 % dans le secteur privé) ; de la taille de l'entreprise (horaires plus longs dans les P.M.E. : 53 % des cadres déclarent 46 heures ou plus dans les entreprises de moins de 500 personnes, 50,4 % dans les plus de 500 personnes) ; de l'âge (les horaires les plus longs sont observés dans la tranche d'âge allant de 40 à 50 ans, avec 55,4 % déclarant 46 heures et plus, contre 46,5 % chez les moins de 40 ans). Derrière l'âge, se lit la position dans le cycle de vie professionnel et familial des cadres avec, pour les hommes, un engagement temporel croissant avec la prise de responsabilité en cours de carrière (13). Notre enquête confirme le jeu combiné de ces facteurs de différenciation des durées du travail.

Chez les ingénieurs interviewés, les durées hebdomadaires vont de 42 heures à 60 heures, chacune des trois entreprises se singularisant : chez SIDER, la

(12) Faute de place, nous ne développons pas ici l'approche biographique des variations de la mobilisation professionnelle chez la même personne au cours du cycle de vie, pourtant indispensable pour porter au jour la polysémie d'une même pratique. Par exemple, chez les jeunes cadres une durée de travail relativement faible peut signifier prise de distance d'avec la norme du groupe, aussi bien qu'anticipation d'une disponibilité temporelle ultérieure accrue.

(13) Les enquêtes du Conseil national des ingénieurs et scientifiques de France, qui ne portent que sur les seuls *ingénieurs diplômés*, relèvent ces mêmes facteurs de différenciation des durées du travail, avec le plus souvent des effets nettement plus marqués des mêmes variables. Ainsi en est-il du sexe (48 h. pour les hommes, 43,5 h. pour les femmes), de l'âge (46 h. pour les hommes de moins de 30 ans, 50 pour les hommes de 40 à 50 ans) ou du niveau de responsabilité (45,5 h. chez le simple ingénieur, 53,4 pour le directeur général ou le P.D.G.) (chiffres 1994. Cf. *Revue ID*, 94, et BOUFFARTIGUE, 95)

norme est celle de très longs horaires (jamais moins de 45 heures) et la moyenne très élevée (52 heures) ; chez MICROTEC et chez LOGAD la moyenne est nettement plus faible (45 heures à 46 heures) mais si la dispersion est forte dans la première, dans la seconde elle est très faible, la norme d'un investissement temporel mesuré dans le travail étant très marquée. C'est qu'aux *effets structurels* attendus, se superposent des *effets contextuels*, liés à l'histoire et/ou à la culture de l'entreprise : par exemple les cadres de SIDER sont certes à la fois plus anciens, plus âgés, comprennent davantage d'hommes que dans les deux autres cas ; mais on trouve également ici des traces de la culture professionnelle "machiste" de la sidérurgie.

Ou encore, les ingénieurs de LOGAD sont d'un profil professionnel et générationnel plus homogène que ceux de MICROTEC, mais ils semblent, au moment de notre enquête, avoir ajusté collectivement leurs horaires à la baisse, suite au conflit qui les a opposés à leur employeur. Ce conflit est venu comme parachever une évolution de leur entreprise jugée négative par la plupart d'entre eux : en devenant plus grande, elle s'est bureaucratisée et hiérarchisée, produits et procédures se sont standardisés, et quelques licenciements suivis par le rachat par une grande société de service et d'ingénierie informatique ont achevé de saper la confiance entre ingénieurs et dirigeants. Et comme leurs perspectives de promotion interne leur paraissent individuellement faibles, ils semblent avoir remis en question collectivement l'ancienne norme au travers de laquelle "*on ne comptait pas ses heures*" (BOUFFARTIGUE, 96).

Chez les *cadres* de PLACEMAN, les facteurs de différenciation de la durée du travail ont pu être objectivés de manière plus systématique. Les deux premiers sont bien la position hiérarchique et le sexe.

La durée du travail augmente fortement avec le niveau de responsabilité hiérarchique, confirmant la polarisation du groupe entre les "politiques" et les "techniques", mise à jour par G. BENGUIGUI, A. GRISET, D. MONTJARDET (77). Selon les intéressés, la composante *management* est, au sein de leurs activités, celle qui est la plus "chronophage" et la moins facilement planifiable. Et plus ils sont proches des positions dirigeantes, plus leur espace/temps professionnel est difficile à cerner, et plus leur conception du travail s'apparente à celle de travailleurs indépendants. Le fait que leur rémunération est à la fois individualisée et tributaire des résultats de l'entreprise alimente cette conception.

Vient ensuite le type de fonction ou d'activité. La durée du travail est plus importante chez les cadres qui travaillent dans des activités liées à la production et à la vente (14) – plus dépendantes que d'autres des

(14) Chez PLACEMAN, sont définies comme activités de "production" le "*middle office*" et surtout le "*back office*" (gestion administrative et comptabilité bancaire), et les activités de support aux commerciaux ("services opérationnels").

temporalités du marché –, que chez les cadres qui travaillent dans des activités d'études et de recherche, d'administration (15) et d'informatique. Il est vrai que ces types de fonctions sont objectivement largement en marge des possibilités de progression vers des fonctions de direction dans la banque. C'est très net chez les informaticiens, qui déclarent des durées sensiblement plus courtes que la moyenne.

L'effet du sexe se combine avec un effet d'âge, derrière lequel on peut identifier le rapport différencié des hommes et des femmes au travail domestique. En moyenne, les cadres hommes de PLACEMAN ont une durée du travail supérieure d'environ 2 heures 30 à celle de leurs collègues femmes (49 heures 47 contre 47 heures 11). Pour eux, l'évolution de la carrière professionnelle, avec la prise croissante de responsabilités et d'autonomie, se traduit par l'allongement des horaires. Si le même phénomène se produit pour les femmes en début de carrière, il s'inverse aux alentours de la trentaine, âge à partir duquel elles ont des enfants, mais aussi moment où les carrières professionnelles se déclinent. Si c'est dans la tranche des 35-39 ans que l'écart des durées du travail entre les deux sexes est maximal, cela correspond à la période du cycle de vie où les femmes sont le plus sollicitées dans la sphère domestique. Quant aux hommes cadres, leur durée du travail paraît beaucoup moins tributaire de leurs responsabilités familiales (16).

Ces différences traduisent deux comportements polaires. Le premier est très centré sur le travail, il est plus fréquent chez les cadres de sexe masculin, bien que certaines femmes, peu nombreuses, aient un comportement que l'on pourrait considérer comme typiquement masculin. Le second est plus polycentré, il est plus répandu chez les femmes cadres, même si certains jeunes hommes expriment le souhait de pouvoir se consacrer davantage à leur vie extra-professionnelle (17).

Enfin, la rémunération est aussi, "toutes choses égales par ailleurs" corrélée positivement avec la durée du travail (18). Chez les cadres de PLACEMAN l'individualisation des salaires joue un rôle direct (19). Ainsi, la valorisation des longs horaires de travail n'est pas seulement culturelle, elle est aussi économique. Cela remet en cause l'idée selon laquelle

(15) Regroupant, chez PLACEMAN, les services centraux, fonctionnels : gestion, comptabilité, finance, GRH, juridique, communication...

(16) Toutefois, selon les enquêtes du CNISF et du CEFI la durée du travail des hommes dont les conjointes travaillent à temps plein est inférieure à celle des hommes dont les femmes travaillent à temps partiel ou sont inactives. Ce phénomène est dû aux moins de 40 ans car le travail de la conjointe ne joue pas chez les plus de 40 ans.

(17) Ils ne réduisent pas (ou peu) leur temps de travail pour autant et ne pensent absolument pas à une réduction formelle (temps partiel)

le la rémunération est indépendante du temps de travail pour cette catégorie de salariés.

## Pourquoi travaillent-ils autant ?

L'acceptation de ces longues durées du travail traduit les effets combinés de plusieurs facteurs que nous avons pu identifier. *L'intérêt* dans le travail est généralement fort. Il s'articule plus ou moins étroitement sur : un *modèle de carrière* structuré par la progression vers des positions dirigeantes ; une conception forfaitaire du travail comme réalisation d'*objectifs* ; enfin sur une culture de la compétition, aiguisée dans un contexte de pressions économiques accrues.

L'intérêt dans le travail est le plus souvent affirmé, et ce quelle que soit la place temporelle effective du travail dans l'existence. On peut cependant distinguer deux types polaires de comportement, selon que le travail professionnel tient une place manifestement centrale ou non.

Dans le premier modèle, le travail représente, au-delà d'un moyen d'obtention de revenus élevés, le vecteur d'accès à des postes de direction et donc à l'autonomie et au pouvoir. Ces cadres s'orientent vers des filières professionnelles où la durée consacrée au travail est l'une des composantes importantes, jugée nécessaire et légitime. En retour d'une grande disponibilité temporelle - dont certains d'entre eux peuvent par ailleurs se plaindre - , ils attendent une forte reconnaissance de la part de leur entreprise en termes de salaire, d'autonomie et plus encore, de responsabilités.

*Si je travaille beaucoup ou je suis plus performant sur ce truc, j'attends une augmentation de salaire. Donc effectivement je suis agressif de ce côté là (...) L'objectif en soi c'est de plus en plus être plus près des points de décision. Et en fait c'est quoi l'idéal, tout employé se rapproche de l'entrepreneur. Plus on progresse en terme d'expérience, en terme*

(18) De ce point de vue, les cadres ne paraissent pas se singulariser des autres catégories de salariés : "Ainsi, toutes choses égales par ailleurs, les 5 % de salariés masculins les mieux payés de leur catégorie, parmi les cadres et les professions intermédiaires, travaillent en moyenne 4 heures de plus par semaine que les 5 % les moins bien payés" (FERMANIAN et BAESA, 97). De même, "Toutes choses égales par ailleurs (...) les ingénieurs qui ont des horaires annuels de travail proches de la moyenne (environ 2 200 heures) gagnent environ 5 % de plus que ceux qui travaillent seulement 1 700 heures. L'avantage est de 10 % pour ceux dont l'horaire est de 2 540 heures par an ; il vaut presque 14 % pour ceux qui consacrent plus de 2 600 heures par an à leurs activités professionnelles" (ID, 94).

(19) La rémunération individuelle est un fort critère de motivation pour ces cadres. Elle leur permet de connaître l'appréciation qui est faite de leur travail. Elle est aussi beaucoup plus importante dans les métiers où l'on retrouve les plus longs horaires de travail.

*de compétence, plus on sera près du centre de décision et plus on le sera du rôle de l'entrepreneur ou de la personne qui effectivement dans l'entreprise prend des décisions (Pierre, PLACEMAN)*

Tout se passe comme si, pour accéder aux responsabilités les plus élevées, il est nécessaire de témoigner, sans attendre, de la disponibilité temporelle attendue. Cette norme est puissante, comme le montre le fait qu'elle semble admise, en quelque sorte naturalisée, en tant que condition de la réussite, par des cadres qui, à titre personnel, choisissent de s'en écarter plus ou moins (20).

*Les gens disent "quand on reste tard le soir, c'est là où les discussions se font dans les bureaux etc.". C'est vrai que quand on est dans une boîte, surtout chez PLACEMAN, il faut toujours faire un peu de politique mais (...). Je crois qu'il faut avoir les moyens de ses ambitions, donc c'est clair que quelqu'un qui a une ambition très forte le fera. Mais, de toute façon, si tout le monde avait pour ambition d'arriver au top management, il y aurait un problème. A partir du moment où on se donne les moyens de son ambition, il y en a qui voudront travailler, ceux qui ont une forte ambition, ils se donneront les moyens de cette ambition et devront travailler certainement plus que d'autres. Mais, à partir du moment où on a une ambition raisonnable, ce n'est pas forcément nécessaire. (Catherine, PLACEMAN).*

Cette disponibilité temporelle est un signal majeur émis par le cadre quant à son engagement professionnel.

*(Le temps partiel) est difficilement applicable à un cadre. Parce que la notion de disponibilité pour un cadre c'est quand même important (...) C'est un des grands facteurs d'appréciation, c'est une des conditions clefs de son efficacité." (Georges, PLACEMAN).*

Dans le second modèle, au sein d'un mode de vie plus polycentré le travail permet surtout d'avoir un statut social, de développer ses compétences, et d'accéder à un niveau de salaire jugé équitable en fonction de son niveau d'études et de son ancienneté professionnelle. Ces cadres s'orientent plutôt vers des filières professionnelles moins "chronophages", vers des postes fonctionnels ou "supports", tout en anticipant des perspectives de carrière moins élevées que dans d'autres filières.

*Du moment que je suis reconnue techniquement et que je peux coordonner des projets, que j'ai des contacts avec plusieurs équipes etc. Je suis heureuse comme ça. J'ai pas un désir d'encadrement. Pas spécialement. Je pense qu'on peut faire des choses très bien sans passer par là (Nathalie, PLACEMAN).*

(20) Ils ont pour cela l'image de leurs supérieurs hiérarchiques qui font plus d'heures qu'eux – ceci étant confirmé par l'enquête – et qui demandent une disponibilité importante.

Une telle orientation peut, à la limite, amener certaines femmes à choisir le temps partiel.

*Quand j'avais parlé du temps partiel avec mon boss, il m'a dit: "vous vous rendez bien compte que c'est entre guillemets "un sacrifice", que vous pénalisez votre carrière". Je lui ai dit: "mais si j'avais voulu mettre en avant ma carrière, j'ose espérer que je ne serais pas là où je suis aujourd'hui à 35 ans". Donc pour moi, mon choix il est très clair. Mon boulot c'est important mais ma famille pour moi c'est aussi important. J'ai tout à fait conscience qu'à partir du moment où je mets les deux sur un pied d'égalité, je ne demande pas à être, à avoir, je sais bien que je n'aurais pas une carrière fulgurante, ou que je ne serais pas patron à la place de mon patron, ou, en tous les cas, que ça ralentira le processus mais ça ne me dérange pas (Catherine, PLACEMAN).*

L'existence de ces deux modèles polaires d'engagement professionnel, le premier centré sur l'ascension sur l'échelle des responsabilités hiérarchiques, l'autre sur l'intérêt des activités plus techniques ou expertes, ne doit pas occulter la dominante propre au groupe cadre, d'un fort investissement temporel dans le travail. Dit autrement, nombreux sont les cadres techniques ou experts qui font aussi de longs horaires, souvent sur le mode de la "passion" ("quand on aime on ne compte pas").

La disponibilité et l'autonomie temporelles font ainsi partie de l'identité sociale du cadre, de ses distinctions statutaires. Ces qualités font partie de la contribution due par le cadre en échange des rétributions matérielles et symboliques présentes et futures.

Parmi ces rétributions, l'autonomie dans le travail et dans son organisation, y compris temporelle, est requise et permise par la relation assez lâche entre ce qui est prescrit – les "objectifs" ou la "mission" – et le temps nécessaire à leur réalisation. C'est cette dernière donnée qui fonde la force d'une conception forfaitaire du travail et de sa rémunération. Ainsi, en difficulté pour atteindre les résultats qui lui ont été assignés, le cadre va autant, sinon plus s'en prendre à sa capacité d'auto-organisation, qu'à la manière dont les objectifs ont été définis.

*Il y a trop de travail, ou je m'organise mal, je n'en sais rien (Max, SIDER).*

Thierry, informaticien chez PLACEMAN, montre bien comment sa charge de travail apparaît comme toujours en excès par rapport aux possibilités de la réaliser :

*On a toujours quelque chose à faire (...). La masse de projets potentiels est tellement énorme qu'il m'arrive fréquemment de partir sur un projet, de faire une analyse et puis pour des raisons x, y ou z, c'est bloqué ou arrêté ou stoppé. Quand ça redémarre je tire dans la pile et, il y en a toujours, c'est inépuisable (...) Mais c'est vrai qu'on a un poids de la hiérarchie, une pression qui est quand même importante (...) On n'a pas d'objectifs comme les*

commerciaux, mais en ce moment je dois avoir cinq ou six projets en cours, sachant très bien que de toute façon, je ne peux pas en mener plus de deux ou trois correctement à la fois. Enfin à chaque fois c'est "tu fais ce que tu peux", mais bon c'est toujours. Je sais que dans notre équipe on avait fait la liste de tous les projets qu'on devait faire en 97, qui étaient demandés par nos utilisateurs, on avait fait la somme en nombre de jours / hommes, comparée au nombre de personnes qu'on avait. Il y en avait la moitié qui était en trop. C'est pas pour autant que la moitié des projets sont partis à la poubelle. (Thierry, PLACEMAN).

La disponibilité temporelle s'inscrit également dans une culture de la compétition, aiguisée par les changements intervenus dans l'environnement économique et social : concurrence accrue, pression sur les coûts salariaux, chômage des cadres, massification des cadres diplômés, individualisation des salaires et des carrières.

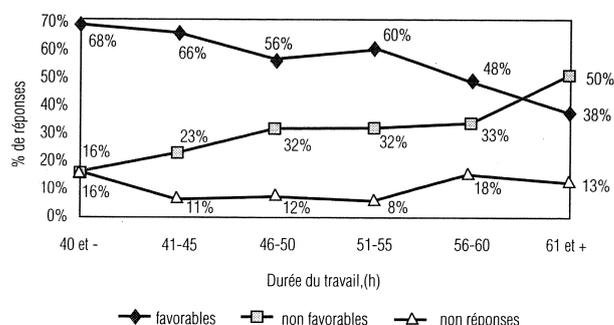
Maintenant si on relève la tête et qu'on regarde à l'extérieur, il y a une crise du travail. (...) Cela veut dire qu'il y a une pression qui augmente le temps de travail. Le message n'est pas dit forcément de la sorte, mais on fait comprendre aux gens. Ils comprennent d'ailleurs d'eux-mêmes. C'est bien d'en faire un peu plus parce qu'il y a plein de petits copains à la porte qui sont en train de frapper et que si la personne ne va pas au-delà des huit heures, ne va pas au-delà des performances standards qu'on peut attendre d'une personne, il y a d'autres personnes qui sont prêtes à travailler plus, peut-être pour moins. (...). [Les licenciements se font facilement?] Non, mais enfin il y a l'intérêt du poste. C'est une autre façon de licencier. C'est d'orienter les gens vers un poste, qui n'est pas forcément moins intéressant pour la banque, mais en tout cas qui n'est pas ce que souhaite la personne. Il y a des gens qui ont le goût du challenge ou le goût des défis, l'envie de bien faire, qui ont envie de progresser constamment, qui ont envie de se battre. Et effectivement pour ces gens là, souvent une façon de s'améliorer, de mieux performer, c'est de faire un peu plus d'heures que les autres (Pierre, PLACEMAN).

La combinaison de l'ensemble de ces facteurs qui poussent aux longues durées de travail des cadres, auxquels s'ajoute un effet d'âge (générationnel) différencié selon le sexe, se traduit également par une corrélation négative entre durée du travail et expression des souhaits de réduction. Cette corrélation a pu être établie chez PLACEMAN (cf. graphique), mais elle se retrouve chez les ingénieurs (21). Il est vrai que là où les durées du travail sont les plus courtes, la confrontation entre les différents temps sociaux

(21) Interrogés assez systématiquement sur le thème du "partage du travail", les ingénieurs se différencient d'une entreprise à l'autre : ceux de SIDER où les horaires sont les plus longs, sont les plus réservés, ceux de LOGAD où les horaires sont les plus faibles, les plus favorables.

semble plus forte et des stratégies d'auto-limitation des horaires ont pu être repérées.

**Souhait de RTT en fonction de la durée du travail pour l'ensemble de la population cadre à temps plein chez PLACEMAN**



Le graphe se lit comme suit : le pourcentage de cadres favorables à une réduction de la durée du travail passe de 68 % chez ceux qui effectuent 40 heures à 38 % chez ceux qui déclarent faire au moins 60 heures hebdomadaires.

Tout se passe donc comme si, au-delà des clivages internes au groupe des cadres, un rapport spécifique au temps de travail, fait d'une grande disponibilité, constituait la norme de référence, norme partie prenante de la constitution du groupe lui-même (LALLEMENT et LEFEBVRE, 95).

## E

### ntre insatisfactions et auto-limitations

Leurs horaires et charge de travail sont, cependant, très généralement jugés excessifs par les cadres, qui ne se privent pas de manifester leur aspiration à plus de temps libre dans toutes les enquêtes. Ainsi, les cadres de PLACEMAN se déclarent majoritairement prêts à réduire leur durée du travail, sous un certain nombre de conditions. Comment s'exprime le sentiment d'un manque de temps disponible pour la vie hors travail, et comment les cadres et ingénieurs rencontrés y font-ils face ?

C'est avant tout dans le domaine familial – plus rarement dans celui des activités de loisirs ou associatives –, que s'expriment frustrations ou tensions liées à la rareté du temps laissé disponible par le travail et les déplacements. Mais on rencontre aussi parfois dans le domaine professionnel l'expression de ces tensions. Et dans tous les cas ces tensions sont beaucoup plus systématiquement exprimées par les femmes. Et c'est chez elles que nous avons recueilli le plus de témoignages de résistance à l'allongement des durées de présence au travail ou de formes de régulation des tensions entre vie professionnelle et vie familiale. Il est vrai qu'objectivement, la "double

journée" demeure assurée par ces femmes (22), même quand elles délèguent une part de leur charge domestique. Et il est probable que la norme sociale continue à rendre plus légitime chez les femmes que chez les hommes la revendication d'un temps plus important pour la famille.

Même lorsque toutes les conditions paraissent réunies pour libérer la femme ingénieur du maximum de préoccupations et de travail domestiques – chez celle qui est citée ici, le recours à une nourrice, à l'aide de la mère et la coopération du conjoint – et qu'elle s'efforce de résister à la tendance chronophage du travail, tensions et culpabilité se manifestent. Catherine, 29 ans, ingénieur dans une fonction liée à la fabrication chez SIDER, effectuant 45 heures hebdomadaires, déclare à la fois "faire plus une croix sur sa fille que sur son travail" et avoir plus de mal à s'investir dans son travail depuis qu'elle est mère. Et ce malgré – ou à cause ? – d'une gestion extrêmement serrée de son temps.

*Il n'y a pas d'heures. C'est en fonction du travail que j'ai à faire, à plus ou moins brève échéance... de mon état de fatigue... Si ça arrive que je doive rester plus tard, quand on fait certains essais soumis à la production, des fois ça passe entre minuit et quatre heures du matin.. Ça peut faire une journée de 3 heures à 17 heures. Même avec le bébé. Si mon mari est libre c'est lui qui s'en occupe (...) Depuis que j'ai le bébé j'ai plus de mal à m'investir dans le travail, plus au niveau du temps qu'au niveau mental. Actuellement je crois que je fais plus une croix sur ma fille que sur mon travail, des fois je me dis "ah la la tu dérives il faut revenir dans le droit chemin" (rires). Quand pendant une semaine je fais 8 heures-19 heures je trouve que c'est pas digne d'une mère.* (Catherine, SIDER).

Tensions et culpabilité tendent à se manifester d'abord à l'égard de l'idée qu'elles se font de leur rôle de mère, même si parfois la difficulté à atteindre leurs objectifs professionnels est également en cause.

*J'ai un mari qui accompagne ses enfants à l'école, moi j'y vais jamais à l'école, je ne vois jamais la maîtresse, et ça me fait un peu culpabiliser, mais je me dis s'ils étaient un peu moins regardant avec ces horaires à la c..., je pourrais aller voir un peu la maîtresse et puis ça me culpabilise un peu* (Marie-France, MICROTEC).

Chez les hommes, dont l'investissement dans les tâches domestiques est beaucoup plus faible, les durées de travail sont plus extensibles. Mais même chez ceux qui consentent à travailler le plus longtemps, généralement grâce à une conjointe inactive professionnelle, souffrance et culpabilité liées au manque de disponibilité auprès de la femme ou des

enfants, ainsi que pour des loisirs sportifs, se manifestent. Tel est le cas chez cet ingénieur de 48 ans, chef de service chez SIDER, qui déclare faire ses 55 heures par semaine : il a eu beaucoup d'activités sportives plus jeune, auxquelles il a dû en partie renoncer ; son épouse lui reproche une présence insuffisante au domicile ; et surtout il est en conflit avec l'un de ses enfants en proie à des difficultés scolaires.

*J'ai fait de la course, j'ai fait du golf, j'ai fait du bateau, j'ai fait beaucoup de choses, dans le boulot c'est ce qui me manque le plus... je ne sais pas si ça a influé mais c'est vrai que je bosse beaucoup, c'est à la limite de rejaillir sur la vie familiale, c'est-à-dire enfin je m'entends bien avec ma femme et tout, il n'y a pas de problème mais on me reproche vraiment souvent de ne pas être là ... ça c'est sûr, et avec mes gosses je pense que ça y fait aussi (...) j'aurais dû faire mieux avec mes gosses si j'avais pas bossé tant, enfin si j'étais rentré, si j'avais fait des efforts pour rentrer plus tôt (...)* (Max, SIDER).

Même chez ceux qui font moins d'heures, des insatisfactions s'expriment souvent. Si chez des cadres de plus de 40 ans dont les enfants sont déjà lycéens c'est à propos de leur suivi scolaire que s'exprime le besoin de davantage de temps, chez des moins de 40 ans, on n'hésite pas à revendiquer plus de temps auprès de jeunes enfants.

*J'ai à l'heure actuelle 3 enfants qui ont 7, 5, 3, oui c'est pas le moment, d'ailleurs ils me le font bien sentir quand j'arrive trop tard, soit c'est l'agression le lendemain, soit c'est je sais pas, bon ils ont besoin de moi, c'est clair... Bon dans mes priorités je crois que ma cellule familiale est assez haut dans l'échelle, j'ai aucune envie de casser la cellule familiale en me balançant dans une super boîte à Paris... Ceci dit je bosse déjà pas mal... Oui je suis déjà au max., à la limite même je suis déjà allé trop loin, bon ça dépendait des projets, quand je sors après 8 heures c'est pas normal, je crois que c'est pas normal* (Guy, LOGAD).

Comment résistent-ils donc à la tendance à l'envahissement de leur temps de vie par le travail ? Nous avons rencontré plusieurs modalités de régulation des tensions entre vie professionnelle et vie familiale, qui sont toujours plus ou moins à la fois pratiques et symboliques.

*Pratiques* : elles se traduisent dans leurs actes, présentés comme des décisions ou des résolutions qu'ils s'efforcent de suivre : ne pas quitter l'entreprise trop tard le soir, ne pas emmener du travail chez soi, ou au contraire faire glisser une partie du temps du lieu de travail au domicile. A ce sujet on voit combien le même comportement – amener du travail chez soi – peut avoir des sens opposés, tantôt de subordination accrue du temps privé au temps professionnel, tantôt de conquête d'autonomie ; et des comportements opposés participer du même sens : refuser d'emmener un dossier au domicile et l'accepter peuvent participer d'une recherche de maîtrise de ses temps.

(22) "En dix ans le temps que les hommes consacrent aux tâches domestiques n'a augmenté que de 10 minutes par jour, tandis que celui des femmes n'a diminué que de cinq minutes" rappellent FOUGEYROLLAS et SCHWEBEL (1996).

*Symboliques* : ils justifient ces pratiques d'auto-limitation, et critiquent ceux qui font trop d'heures, jusqu'à remettre parfois en cause les conceptions de l'efficacité au travail, voire, chez certaines femmes ingénieurs, cette sorte de modèle repoussoir qui est celui du cadre machiste obsédé par la quête de pouvoir.

On a un bon exemple de l'association entre décision de limiter son propre investissement dans le travail, et argumentation critique d'une culture du présentisme – appuyée ici sur l'expérience de relations avec des collègues étrangers – chez cet ingénieur âgé de 37 ans travaillant au process chez MICROTEC.

*Ça me choque quand j'entends des gens dire ouais je pars à 8 heures du soir tous les soirs, j'ai envie de leur dire ça veut dire, que t'as une productivité dégueulasse, bon mes collègues qui sont en Allemagne, bon à mon avis ont une approche beaucoup plus saine (...) je trouve qu'on valorise ici le temps passé plus que, enfin c'est très très mal vu de partir à 6 heures quoi, vraiment ça veut dire qu'on n'a rien à foutre, alors que j'estime qu'au contraire on devrait pousser les gens à partir plus tôt (...) je me suis fixé comme objectif personnel de ne jamais apporter de travail à la maison et j'y arrive, quasiment, oh à deux trois exceptions par an, pour moi c'est très important, en dehors du travail bon je suis disponible, il arrive qu'on me téléphone mais... Les soirées c'est avec mon épouse et mes enfants (Gérard, MICROTEC).*

Les formes de résistances au féminin se présentent selon deux grandes modalités : la première est celle où l'on compose avec la norme professionnelle en intériorisant la probabilité d'une carrière plus modeste permettant de préserver davantage de temps "libre" ; la seconde est la mise en question de cette norme elle-même et des critères d'évaluation de la qualité professionnelle qui l'accompagnent : dénonciation du modèle repoussoir du cadre qui sacrifie femme et enfants à son travail ; critique du refus de la délégation de responsabilité et des luttes de pouvoir, au sein d'un univers machiste ; refus, lors des entretiens d'embauche ou d'évaluation, de reprendre les questions, normes et critères qui sont mis en avant par leurs interlocuteurs de sexe masculin.

## **U**ne transposition difficile dans l'espace public

Si nous avons ainsi recueilli de multiples signes de formes individuelles et privées d'insatisfaction et de résistance – notamment de la part des femmes, des jeunes, ou de ceux qui occupent des fonctions techniques ou expertes – elles ne sont guère transposées dans l'espace public. Et on sait que les cadres expriment massivement, lorsqu'ils sont enquêtés ou sondés, le souhait de plus de temps libre (BOULIN, 95). On pourrait en effet s'attendre à l'expression de revendications collectives à ce sujet, à commencer

par celle du respect de la durée légale du travail. Or, si la plupart se déclarent favorables à une réduction du temps de travail des cadres, c'est aussitôt pour affirmer leur scepticisme quant à cette perspective "ici et maintenant". Quatre grands types d'explication peuvent être avancés.

1. Les formes de résistance demeurent limitées dans leur ampleur. On s'estime généralement satisfait de parvenir à ne pas dépasser les 45 heures. Il est rare que l'on puisse aller durablement en deçà de ce seuil sans renoncer à des ambitions de carrières, jugées par ailleurs légitimes. Quant à passer à temps partiel, c'est clairement synonyme de marginalisation professionnelle relative, comme on l'a vu chez PLACEMAN, où les cadres comme leur hiérarchie partagent peu ou prou cette représentation.

*On imagine mal un cadre dynamique à temps partiel. Il y a quelque chose d'un peu antinomique. On attend d'un cadre qu'il soit là sur le terrain (...) je ne suis pas sûr que dans les notations, au moment des études d'avancement, bon il a peut-être plus tout à fait sa motivation (Paul, PLACEMAN).*

La norme sociale selon laquelle la disponibilité temporelle est le premier signal émis par l'ingénieur ou le cadre pour signifier à ses supérieurs l'importance d'un engagement professionnel, dont il attend la reconnaissance en termes de progression ultérieure de carrière, demeure très forte. Prendre ses distances de manière trop marquée à l'égard de cette norme signifie, peu ou prou, se marginaliser. On va donc le plus souvent adapter ou contourner cette norme, plutôt que la remettre individuellement en question frontalement. Ainsi le travail à temps partiel n'est-il utilisé par les cadres que si cette norme professionnelle est fortement concurrencée par la légitimité sociale d'une autre activité : telles – fréquemment – celle qui est liée au rôle maternel pour les femmes, ou – bien plus rarement – à l'exercice d'un mandat électif pour les hommes.

2. Plus profondément ancrées chez les ingénieurs et cadres que chez les salariés d'exécution, les représentations liées au libéralisme économique et à la compétition individuelle freinent l'expression collective des souhaits de réduction du temps de travail.

Le poids des représentations libérales de la compétitivité de l'entreprise et de l'économie les conduit à imaginer difficilement qu'une diminution de leur temps de travail puisse être associée d'une part à des embauches, d'autre part à un maintien de leur rémunération. D'où des réserves fortes à l'égard d'une telle perspective : si la charge de travail n'est pas répartie sur un plus grand nombre d'ingénieurs ou de cadres, la réduction ne sera pas réelle.

L'idée d'une baisse du salaire, quant à elle, semble mieux acceptée, si l'on en croit de nombreux sondages. Mais chez PLACEMAN par exemple, la crainte d'une perte de revenus apparaît tout de même l'un des premiers facteurs de la réserve à l'égard d'une

perspective de réduction – individuelle ou collective – du temps de travail.

3. La force des représentations du travail "forfaitaire" de l'ingénieur ou du cadre, est une des composantes majeures de l'identité sociale de la catégorie et de son fort engagement professionnel. Ces conceptions sont d'abord au fondement des pratiques actuelles qui amènent à travailler longtemps, et à rendre inimaginable le temps partiel, même quand il semble encouragé par l'employeur.

*Le temps partiel pour les cadres où on demande une obligation non pas de moyens mais de résultats n'a aucune signification* (Georges, PLACEMAN).

Elles fournissent ensuite un registre argumentaire essentiel des réserves ou de l'hostilité aux idées de "partage du travail" ou de réduction collective du temps de travail.

*Je vois mal comment on pourrait s'organiser (...)  
Une fois qu'on est cadre le problème est réglé, on est payé pour faire un boulot, et moi j'essaie d'inculquer ça dans mon équipe, quel que soit le nombre d'heures, l'important c'est de réaliser ses objectifs. Si le gars le fait en quatre heures par jour, pourquoi pas ?* (Hervé, SIDER).

*Ça me fait un peu sourire le partage du travail, parce que je suis toute seule à faire mon boulot, je le partage comment : à 50% avec quelqu'un d'autre ? Le problème c'est que le partage du travail ne peut se faire qu'à un niveau ouvrier déjà même à un niveau technicien, c'est tellement spécifique qu'on peut pas et au niveau ingénieur c'est impensable, nous on est complètement spécialisé* (Laurence, MICROTEC).

Ces conceptions s'accommodent fort bien du flou des "objectifs", voire l'entretiennent. Comme l'a montré Philippe D'IRIBARNE (89 et 92), à la différence notamment des Etats-Unis où les relations de travail sont marquées par la notion de contrat explicite entre égaux, la France est marquée par "la logique de l'honneur, qui insiste sur les devoirs, fixés par la coutume, par lesquels le groupe auquel on appartient se distingue". "Plus que bien d'autres [les français] n'attendent pas qu'on leur fixe des tâches et des objectifs pour se sentir responsables de leur travail. Le sens que chacun possède de la dignité de son état est en lui-même une source puissante de motivation".

Or, pour les cadres, revendiquer une diminution du temps de travail présuppose, plus immédiatement que pour d'autres salariés, d'être capables de mettre en débat publiquement les objectifs fixés et la manière dont ils sont définis. Or, force est de constater que ce n'est le cas dans aucune des entreprises étudiées.

4. Le dernier facteur explicatif des difficultés de transposition des frustrations relatives au temps dans l'espace public, bien que pratiquement jamais évoqué en entretien, se trouve dans les réticences devant

la délégation des responsabilités et donc un certain partage des prérogatives et des pouvoirs du cadre, que signifierait nécessairement une diminution sensible de sa durée de présence sur le lieu du travail (23).

\*  
\*     \*

Nous avons mis davantage l'accent sur les processus au travers desquels les cadres sont amenés à consentir - ou à résister de manière principalement individuelle ou privée - aux longs horaires de travail qui les caractérisent, plus que sur les contraintes qu'exerce objectivement sur leur activité la charge de travail qui résulte des modes de gestion des entreprises. Ces deux clefs interprétatives majeures du phénomène ne se contredisent pas. Il serait dommageable de perdre de vue la seconde, y compris lorsque l'on se focalise sur la première, et que l'on s'interroge en particulier sur l'apparent paradoxe d'une insatisfaction de masse accompagnée de sa très faible expression revendicative.

En effet, les ingénieurs et cadres apparaissent largement piégés dans une problématique du temps de travail ne leur laissant guère le choix que de formes individuelles et privées de limitation ou de résistance aux pressions qui s'exercent sur eux. Et ces pratiques restent bornées par les risques de marginalisation professionnelle qui sont objectivement associés au passage éventuel à temps partiel, voire au strict respect de l'horaire légal.

Affirmer qu'ils "ne comptent pas" leurs heures apparaît cependant excessif. Certes, la coutume d'une non comptabilisation et d'un non contrôle stricts des heures de présence reste forte ; certes, l'intérêt dans le travail, le modèle de carrière par la progression vers des positions dirigeantes, et la prégnance des conceptions forfaitaires du travail – renforcés dans un contexte d'aiguillage de la compétition au sein du groupe – exercent une forte influence en faveur d'une grande disponibilité temporelle. Mais cela n'empêche pas les intéressés d'avoir une connaissance précise de leurs durées d'activité professionnelle, ni de témoigner de multiples modalités de résistance aux pressions exercées, notamment par la norme du groupe, ainsi que de prédispositions favorables à une réduction éventuelle de la durée de leur travail.

On a souligné combien ces prédispositions étaient d'autant plus fortes que les cadres témoignaient déjà, en pratique, d'une capacité de prise de distance par rapport à la norme. Elle est plus fréquente chez les femmes, les jeunes, ainsi que chez les moins impliqués dans des fonctions hiérarchiques. A cet égard, le groupe des cadres apparaît, une fois de plus, très

(23) Ce n'est pas un hasard si les besoins en personnel exprimés par les interviewés quand ils évoquent un manque d'effectifs du service sont presque toujours en personnel d'assistance.

différencié, bien que ces différenciations internes soient toujours à relativiser en rapport avec l'espace des carrières possibles : le jeune ingénieur technique deviendra souvent, plus tard, un chef de service. Enfin, cela ne signifie pas que ceux qui respectent davantage la norme et qui effectuent les plus longues durées ne souffrent pas eux aussi du manque de temps disponible pour la vie extra-professionnelle, voire n'expriment pas le souhait de travailler moins. Est-il nécessaire de rappeler la nature toujours ambivalente de la relation au travail, plaisir et souffrance se mêlant toujours, jusque dans les formes extrêmes d'investissement professionnel ?

Mais si ces formes de régulation et de résistance quittent très difficilement la scène des arrangements privés pour entrer dans celle du débat public, c'est en grande partie pour les mêmes raisons que celles qui limitent leur ampleur et leur horizon de référence, qui paraît être actuellement de l'ordre de 45 heures hebdomadaires. Il s'agit notamment de la force des conceptions forfaitaires du travail, elles-mêmes profondément ancrées dans l'identité statutaire et symbolique du cadre "à la française" : celle de la *logique de l'honneur* qui veut que la mobilisation professionnelle inscrite dans la *dignité de son état* s'accommo-

de, voire se nourrisse, d'objectifs flous ou absents (24).

C'est donc sans doute avant tout au travers de la construction d'une capacité critique dans le domaine de la définition des objectifs et de la charge de travail qui en résulte, que les cadres pourraient parvenir à peser collectivement dans les choix de gestion des temporalités du travail qui les concernent.

Il faudrait pour cela mieux explorer les conditions qui permettent, ici ou là, que s'opère une telle transposition sur la scène publique ou revendicative des aspirations des cadres à travailler moins, mieux prendre en compte les dimensions qualitatives des temporalités sociales dans lesquelles s'inscrit le temps de travail des cadres, par exemple la variabilité des durées et des charges mentales au cours de cycles allant bien au-delà de la semaine. Telles sont deux des pistes importantes d'approfondissement suggérées par notre recherche. ■

(24) Il conviendrait d'examiner de près dans quelle mesure la généralisation des procédures de définition et d'évaluation individualisées de l'activité des cadres est susceptible de réellement remettre en question cette tradition.

## BIBLIOGRAPHIE

BOLTANSKI Luc (1982), *Les cadres. La formation d'un groupe social*, Minuit.

BOUFFARTIGUE P. (1995), "Le temps de travail des cadres : enjeux, potentialités, perplexités", *Stratégie Ressources Humaines*, n° 16.

BOUFFARTIGUE P. (1996), "Trajectoire d'entreprise et trajets biographiques. Des ingénieurs face à une rationalisation de leur travail", *Formation-Emploi*, n° 55.

BOUFFARTIGUE P., BOCCHINO M. (1997), *Travailler sans compter son temps ? Les cadres et le temps de travail*, Rapport de recherche pour le compte de la DARES, LEST-CNRS, octobre.

BOULIN J.Y. (1995), "Réduction du temps de travail : qu'en pensent les cadres ?", *Stratégie Ressources Humaines*, n° 16.

BUÉ J. DUSSERT, (1993), "Les horaires de travail sont moins réguliers et plus diversifiés en 1991 qu'en 1984", *Premières synthèses*, DARES, n° 28, août.

CÉZARD M. (1992), "Des conditions de travail mal supportées", *Travail et Emploi*, n° 51.

Centre Idées (1996), *Résultats de l'enquête UCC-CFDT sur les lieux, les outils et les temps de travail des cadres*, février.

DUSSERT F., VINCK L. (1993), "Les horaires de travail en 1991", *DSTE, Dossiers statistiques du travail et de l'emploi*, n°98-99, DARES, Ministère du travail, octobre.

FERMAMIAN J.D. et BAESA M.P. (1997), "La durée du travail à temps complet", *Insee Première*, n° 545, Insee, septembre.

FOUGEYROLLAS-SCHWEBEL D. (1996), "Le travail domestique : économie des servitudes et du partage", in HIRATA H. et SENOTIER D., *Femmes et partage du travail*, Syros.

GROUX G. (1984), *Les cadres*, La Découverte.

IRIBARNE (d') Ph. (1989), *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, Seuil.

IRIBARNE (d') Ph. (1992), "La noble mission du cadre français", *Cadres-CFDT*, n° 351, mars.

LALLEMENT Michel et LEFEVRE Gilbert, (1995), "Temps de travail, temps libéré et identité sociale", *Stratégie Ressources Humaines*, n° 16.

ZARIFIAN Ph. (1995), *Le travail et l'événement*, L'Harmattan.

ZUSMANN R. (1984), "The Middle Levels : Engineers and the "Working Middle Class", *Politics and Society*, Vol. 13, n° 3.

*Revue ID* (1994), numéro spécial "11ème enquête socio-économique sur la situation des ingénieurs et scientifiques", n° 7, janvier.

*Revue ID* (1997), numéro spécial "12ème enquête socio-économique sur la situation des ingénieurs et scientifiques", n° 33, janvier.