Réduire le temps sans réduire la charge ? *Les cadres et les 35 heures*

Paul Bouffartigue (*) et Jacques Bouteiller (**)

La loi de réduction du temps de travail (RTT) s'appliquera-t-elle aux cadres ? Et si oui, selon quelles modalités ? Ces deux questions sont parmi celles qui ont fait couler le plus d'encre depuis que les pouvoirs publics font des « 35 heures » l'un de leurs objectifs majeurs. Ainsi, la rédaction de l'article concernant les cadres dans la seconde loi *Aubry* a fait l'objet de controverses jusqu'au terme du processus législatif. Nous nous proposons de fournir quelques éléments de réponse à ces questions à partir d'une enquête conduite au cours du premier semestre 1999 auprès d'une dizaine d'entreprises – ou d'établissements – « pionnières », c'est-à-dire dans lesquelles ont été signés des accords de RTT, soit dans le cadre de la loi *Robien*, soit dans le cadre de la première loi *Aubry* [1].

La prudence s'impose dans l'interprétation des observations réalisées : à l'automne 1999, seulement un peu plus de 2 millions de salariés étaient couverts par un accord d'entreprise organisant une RTT, dans un contexte de dispositifs demeurant, rappelons-le *incitatifs*. C'est la seconde loi *Aubry* et ses conditions d'application, qui en rendant *obligatoire* les « 35 heures » au début de l'an 2000 dans les entreprises de plus de 20 salariés, décideront du visage que prendra le temps de travail de la plupart des salariés. L'évolution à venir de cette dimension de la relation salariale, structurellement conflictuelle, est particulièrement incertaine : si l'on peut interroger l'avenir à partir d'observations réalisées sur les premières générations d'accords, rien n'autorise à en déduire directement ce qu'il adviendra ultérieurement des temps travaillés.

Nous montrerons en premier lieu combien l'émergence de la question de la régulation de leur temps de travail est significative des métamorphoses du groupe social des cadres, comme de la nature de la relation de confiance qui les unissait à leurs employeurs [2]. Ces salariés ont connu une augmentation de la durée de leur travail au cours des années quatre-vingt, suivie par une remise en question du tabou selon lequel ils ne devaient pas « compter leur temps ». Pour autant, la transposition sur la scène publique des modes de résistance qui sont les leurs reste difficile. Ne retrouvera-t-on pas ces difficultés de mobilisation ou d'implication collective à l'échelon des entreprises ayant signé des accords de RTT ? Et quelles en seront les incidences sur les modalités de cette réduction ? On examinera ensuite quel est le contexte économique et social des entreprises dans lesquelles ont été négociés et conclus des accords de RRT. En reconstituant leur genèse et en interrogeant les facteurs qui les ont déclenchés, nous nous interrogerons sur la pertinence d'une éventuelle généralisation des observations tirées de ces premières expériences. Nous analyserons le contenu des accords et des modalités qu'ils prévoient pour la population des cadres, avant d'identifier les tendances dominantes des nouvelles pratiques de gestion/organisation du temps de travail des cadres dans ces entreprises, et les processus selon lesquels ils s'approprient la nouvelle donne. Nous nous arrêterons sur le seul cas rencontré dans lequel une diminution de la charge de travail a également été négociée. Nous montrerons comment ces tendances générales peuvent se décliner de manière spécifique selon les contextes des entreprises et les profils professionnels typiques des cadres rencontrés. Nous avancerons enfin, que les modalités concrètes de réduction du temps de travail des cadres offrent un miroir sans pitié des contraintes et des contradictions qui sont celles de ce salariat particulier. À travers sa fragilité 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 qui sont les leurs, quand il s'agit de construire leurs conditions de vie sur d'autres bases que la fiction du « partage du travail ».

L'enjeu cadre et la réduction du temps de travail

L'émergence sur la scène publique d'un débat sur la réduction du temps de travail (RTT) des cadres semble bien être une particularité française. Elle tient d'abord à la place qu'occupe, depuis plusieurs années, le thème général de la RTT dans la confrontation sociale et politique. Mais, elle tient également à l'originalité, au moins relative, de cette catégorie sociale des cadres, en tant que construction sociétale, et aux changements qui sont intervenus en son sein, notamment au plan de la nature du lien qu'elle entretient avec les entreprises. Certes, dans la plupart des autres pays anciennement

1. Cet article est issu d'une étude réalisée pour le compte de la DARES (BOUFFARTIGUE et BOUTEILLER, 1999)
2. Voir par exemple le sondage « LIAISONS SOCIALES » – MANPOWER réalisé par le CSA en juillet 1999 et publié dans le dossier « Attention : les cadres se rebiffent » de la revue *Liaisons sociales/magazine*, septembre 1999.

(*) Chargé de recherches au CNRS (LEST) – 35, avenue Jules Ferry – 13626 Aix-en-Provence.
(**) Socio-économiste – Consultant chez E.G.C., chercheur.

industrialisés, les salariés qui occupent des fonctions de type cadre – managers, experts ou « professionals », commerciaux ou « sale managers » – ont des durées de travail nettement supérieures aux autres catégories, et sont peu soumis à des dispositifs de réglementation de la durée du travail, de compensation ou de récupération (BOULIN et PLASMAN, 1997 ; BRUNHES, 1999). Mais la France est l'un des pays où la durée de travail des cadres est la plus élevée, à la fois dans l'absolu et relativement aux autres catégories de travailleurs. On comprend mieux pourquoi, c'est dans ce pays que le débat public sur le temps de travail des cadres est le plus animé, et que la négociation collective a commencé à s'emparer le plus de ce thème.

Métamorphoses et crise d'un salariat de confiance

Les directions d'entreprise sont confrontées depuis les années 1990, à une véritable crise de confiance de la part de l'encadrement. On peut en citer les principales manifestations. Une remise en question assez large de l'idée que l'activité des cadres s'opère sans « compter ses heures », idée qui implique celle d'une *disponibilité extensive*, et d'*absence de contrôle et de mesure* de la durée de leur travail : de multiples sondages convergent pour estimer que les deux tiers de cette population est favorable à une réduction du temps de travail ainsi qu'à un décompte horaire de ce temps. Les cadres se sentent plus proches des autres salariés que de leur direction et s'affirment pour la moitié d'entre eux prêts à une action de grève. Enfin, la croissance du contentieux de la section Encadrement des Prud'hommes (LIVIAN, 1999), quelques conflits sociaux phares, ou encore l'évolution de leur vote aux élections professionnelles montrent que cette disponibilité diffuse à l'action collective s'accompagne de passages à l'acte plus fréquents.

Ce nouvel état d'esprit renvoie aux métamorphoses du groupe social et prend sa source dans la détérioration de l'équilibre entre contribution et rétribution en son sein. Sans être à proprement parlé encore « massifié » et « banalisé » (selon deux expressions plébiscitées par la presse à leur sujet), le statut de cadre concerne maintenant près de 15 % des salariés. Ces salariés sont toujours plus souvent diplômés de l'enseignement supérieur et les cadres « autodidactes » sont en recul. Ils travaillent de manière croissante dans des fonctions d'expertise et leur rôle hiérarchique s'amenuise : le « producteur » se substitue au « chef ». Les femmes ne sont plus quantité négligeable parmi eux et les plus nombreuses ne peuvent s'identifier au modèle traditionnel du cadre masculin. L'expérience du chômage n'est plus rare et les carrières dans l'entreprise sont bien moins dessinées que par le passé. L'écart de salaires entre cadres et non cadres s'est resserré. La segmentation s'est approfondie entre une poignée de « cadres à potentiel », dirigeants ou futurs dirigeants, et la masse des cadres, qu'il s'agisse de la gestion des carrières ou des revenus. Les charges de travail se sont accrues, notamment en termes de contraintes de délais. La relation d'emploi est davantage contractualisée, une définition plus précise des objectifs fixés et une évaluation plus stricte des résultats venant réduire l'autonomie dans le travail. Bref, ce sont toutes les règles d'un jeu social, qui organisait la confiance et la surmobilisation professionnelle des cadres, qui ont été bouleversées (BOUFFARTIGUE, 1999 ; BOUFFARTIGUE et GADÉA, 2000). En échange de la sécurité d'emploi, de promesses de carrière, d'accès privilégié à certaines informations, d'une absence de contrôle strict du travail et de son organisation, les employeurs bénéficiaient de l'adhésion des cadres aux objectifs de l'entreprise et de leur disponibilité sans faille. L'intérêt du travail ne permet plus de tout accepter. Le pacte social est rompu [3].

La distance sociale qui séparait les cadres des non cadres, dans le travail comme dans le style de vie, achevait de donner réalité et rayonnement au fameux statut. Or, pour ne prendre que les caractéristiques professionnelles, nombre des attributs traditionnels des cadres – autonomie, appel à la responsabilité et à l'implication dans le travail – sont aujourd'hui partagés par quantité de salariés intermédiaires (techniciens, agents de maîtrise et autres professions intermédiaires), quand des ouvriers ou des employés ne sont pas eux-mêmes incités à se calquer sur ce modèle. Ainsi, les « heures supplémentaires gratuites », pas plus que le phénomène de brouillage des frontières des espaces et des temps du travail et du hors travail, ne sont plus le privilège des cadres. Les « responsabilités » – en même temps que la diffusion des outils de communication portables et la multiplication des systèmes d'astreinte – ne poursuivent-elles pas le salarié en dehors de son lieu de travail ? Bref, la légitimité de la distinction statutaire est de plus en plus fragile [4]. Et dans certains cas, le « bénéfice » du statut peut se retourner en son contraire : comme le dit l'un deux : *« être cadre, je n'en ai que les inconvénients »* (un temps de travail sans limite). On comprend la tentation patronale qui, mettant en avant la banalisation des activités professionnelles de type cadre, souhaite sortir de la régulation collective du temps de travail, non seulement une grande partie des cadres, mais aussi plusieurs millions d'autres salariés. Mais on comprend du même coup, l'urgence à démontrer qu'il n'y a là nulle fatalité.

3. La contradiction actuelle de la gestion des cadres peut se résumer à travers cette réflexion d'Henri, ingénieur de laboratoire chez PHARMACHIM : *« on associe souvent les cadres à la marche de l'entreprise, il y a des réunions d'encadrement ; mais bon, quand il y a des grandes décisions à prendre, ils l'apprennent comme tout le monde : par une note ou par le patron ».*

4. C'est l'un des principaux constats ayant incité il y a déjà plusieurs années, un organisme exprimant le point de vue d'un certain patronat moderniste à proposer la suppression de cette distinction statutaire. Cf. Entreprise et Progrès, *Cadre/non cadre, une frontière dépassée*, 1992.

Si la durée de travail des cadres s'est accrue au cours des années quatre-vingt (FERMAMIAN, 1999) – alors que celle des autres travailleurs tendait à stagner ou à diminuer – elle ne s'accroît plus dans les années quatre-vingt-dix. C'est donc moins la durée du travail en soit, que sa légitimité au regard de normes sociales en évolution qui est à l'origine d'un changement d'attitudes des intéressés : parce que dans les années quatre-vingt-dix c'est l'ensemble du pacte social, qui unissait cadres et dirigeants des entreprises, qui se fissure. On le voit bien dans le domaine du temps de travail, avec d'une part, l'impact auprès des cadres d'initiatives de l'inspection du travail visant à faire respecter la législation et d'autre part, plusieurs mouvements sociaux contre les « heures supplémentaires gratuites ».

Un décalage entre droit et coutume devenu problématique

En dehors des cadres dirigeants et de ceux, peu nombreux, soumis explicitement à une convention de forfait, la très grande majorité des cadres en France sont, en principe jusque fin 1999, couverts par le droit commun en matière de temps de travail : régime d'heures supplémentaires, durées maximales et temps de repos minima à l'échelon quotidien et hebdomadaire [5]. Par contre, ils sont très généralement dispensés de contrôle de leur temps – durée comme horaires – et se situent traditionnellement au-dessus des durées moyennes qui sont celles des autres salariés. C'est la vision coutumière d'un salaire forfaitaire [6] qui s'est imposée chez ces salariés : on ne mesure pas rigoureusement ses heures de travail sur le court terme, on estime être rémunéré pour remplir une fonction ou une mission, à un niveau de salaire qui inclus le dépassement régulier des durées « normales » (BOUFFARTIGUE et BOCCHINO, 1998).

L'insertion des cadres dans la relation salariale s'est opérée sur un mode particulier, qu'on l'examine sous l'angle de la protection sociale, du contrat de travail ou des conditions de travail. Le projet de rationalisation taylorienne s'est toujours heurté à la réalité d'activités caractérisées par la diversité – « polyactivité » –, la réalisation de tâches de coordination, de contrôle, de conception, requérant toutes une forte implication subjective du travailleur. Ainsi, la norme temporelle du travail des cadres est d'emblée placée sous le signe de l'ambivalence : d'un côté, elle s'inscrit formellement dans la régulation légale et conventionnelle et subit l'influence des normes salariales qui sont celles du secteur et de l'entreprise dans laquelle les cadres exercent et des catégories de travailleurs dont ils relèvent ; de l'autre, la coutume s'est imposée de l'absence de mesure et de contrôle du temps, ce dernier étant délégué au cadre lui-même. Cette représentation forfaitaire de la prestation du cadre domine, chez les gestionnaires comme chez les intéressés : la rémunération ne devrait rien à sa durée mais tout à la fonction ou la mission assignée, à la capacité de réalisation des objectifs [7], le temps passé au travail étant une affaire de compétence et/ou de capacité d'auto-organisation. Cette coutume puise probablement dans deux types de références : au travail servile et à la corvéabilité d'une part, aux professions indépendantes ou libérales d'autre part. C'est à partir de cette ambivalence dans la représentation et dans la régulation de leurs temps professionnels que l'on peut comprendre les paradoxes des évolutions récentes. Les cadres se sont en effet montrés à la fois favorables à la mise en place d'outils de contrôle et de mesure de diminution de leur temps de travail et sceptiques quant à la portée de ces initiatives.

Depuis le début des années quatre-vingt-dix, les visions et pratiques coutumières du travail des cadres, comme travail au forfait, entrent donc en crise, la perspective des « 35 heures » venant aiguiser les tensions vécues par cette population : l'écart entre les cadres et les autres salariés du point de vue des horaires de travail allait-il s'accroître encore ? Les initiatives de l'administration du travail venaient, depuis 1995, de prendre le relais d'un début de médiatisation du phénomène du « stress des cadres » et du développement d'un contentieux à propos de la non rémunération d'heures supplémentaires [8]. Plusieurs grandes entreprises de haute technologie, à forte proportion de cadres et d'ingénieurs – alors que les entreprises ciblées par les inspecteurs du travail ne l'étaient pas a priori sur ce critère – sont affectées par des grèves du

5. Maxima de 10 heures de travail au plus par jour, 46 heures par semaine en moyenne sur 12 semaines, 48 heures sur une semaine.

6. Coutumière et non légale : à ce jour, la jurisprudence a établi que les forfaits de salaires n'étaient valides que s'il existait une convention de forfait (et même dans ce cas un salarié ne peut renoncer au paiement des heures supplémentaires, ni échapper au respect de la durée légale), si le forfait d'heures était fixé de manière précise, constante et claire, et s'il n'en résultait pas de préjudice pour le salarié (en matière de salaire, d'heures supplémentaires, de repos compensateur).
En pratique, seule une petite fraction des cadres – généralement cadres dirigeants – sont actuellement soumis à une telle convention.

7. Comme le note BARON (1999 a) : *« il y a du Tartuffe dans le discours de coloration ultra-libérale qui voudrait que « les cadres ne sont pas jugés sur le temps qu'ils passent au travail mais sur leurs résultats (...) Qu'importe que le travail soit réalisé en 30 ou 60 heures par semaine, ce qui compte c'est l'atteinte des objectifs (...) Certes en refusant les bornes, en « cassant le thermomètre », il n'y a plus aucune chance de mesurer la fièvre. L'insistance sur les résultats peut être un discours utile sur la motivation, il n'efface pas le rapport salarial ».* On a montré ailleurs que « toutes choses égales par ailleurs », demeurait une corrélation positive entre la durée du travail et le niveau de rémunération des ingénieurs (BOUFFARTIGUE, 1995).

8. C'est une initiative de l'association VILLERME, regroupant 250 des 500 inspecteurs du travail, qui décide de contrôler les horaires dans cinq branches d'activité et dans 400 établissements relevant d'un certain nombre de circonscriptions de l'administration du travail. Depuis 1992 en effet, un décret du Ministère du travail, visant à mettre à plat des pratiques de durée du travail de plus en plus opaques du fait du développement de l'individualisation des horaires dans toutes les catégories de travailleurs, rend obligatoire le décompte quotidien et hebdomadaire des heures pour tout le personnel non soumis à un horaire collectif. Encouragés par les premiers succès juridiques de ces interventions, des syndicats se sont saisis de ce thème revendicatif, largement délaissé auparavant.

zèle des heures supplémentaires [9]. Des PDG sont condamnés [10] et plusieurs accords de réduction du temps de travail sont signés, certains se traduisant par l'introduction de l'horodateuse et par des horaires plus stricts d'ouverture des locaux, mesures généralement bien accueillies par les cadres.

Les lois *Aubry* et les cadres

La première loi *Aubry* va bien plus contribuer à ouvrir la boîte de Pandore du temps de travail des cadres qu'à la refermer. Le texte reste très vague sur le sujet. Seul, l'avant-dernier article précise que le bilan de la loi sera fait au plus tard, le 30 septembre 1999 et qu'il s'intéressera « aux modalités particulières applicables au personnel d'encadrement ». La circulaire d'application précise qu'*« il est souhaitable que les personnels d'encadrement bénéficient de la réduction du temps de travail »*. Cette formulation témoigne d'une anticipation réaliste du caractère épineux de ce point. Mais, elle exprime aussi la logique d'incitation d'une loi qui vise le développement de la négociation collective – de branche et d'entreprise – et se propose de prendre en compte ses résultats dans la seconde loi, destinée à définir le socle commun durable de la régulation nationale du temps de travail. Dans ces conditions on n'est donc pas surpris d'observer qu'un grand nombre d'accords de branches intervenus depuis, prévoient d'appliquer aux cadres des forfaits sans référence horaires [11]. Prétextant que le temps de travail des cadres n'est pas mesurable, nombreux sont les représentants des employeurs qui tentent ainsi de faire échapper une partie plus ou moins importante des cadres, à une diminution effective de la durée de leur travail.

Mais le texte va également alimenter la controverse sur le temps de travail des cadres au travers de la nouvelle définition du temps de travail, ainsi que du temps de repos qu'il introduit. La durée du travail effectif est *« le temps où le salarié est à disposition de l'employeur et doit se conformer à ses directives sans pouvoir vaquer librement à ses occupations personnelles »* [12]. Par ailleurs, en transposant une directive européenne adoptée en novembre 1993, cette loi renforce également les obligations de repos : 11 heures par période de 24 heures, 35 heures par période hebdomadaire. Cette définition plus stricte du travail effectif et de ses bornes temporelles, pose donc tout le problème du statut des activités et des temps intermédiaires, qu'ils soient situés dans les locaux professionnels – temps des pauses – ou surtout en dehors : déplacements professionnels tenant le salarié éloigné de son domicile, activités ou astreintes de nature professionnelle situées dans l'espace domestique et favorisées par les nouveaux outils portables [13].

Le texte du projet de seconde loi, dans son article visant les cadres, va connaître quelques modifications significatives au travers des amendements adoptés par les parlementaires. Si, dans sa version finalement votée le 15 décembre, il repose toujours sur la distinction entre trois catégories de cadres – les « cadres dirigeants », les « cadres intégrés dans une équipe de travail » et les « autres cadres » – l'introduction de la possibilité de décompter le temps non plus en heures mais en jours, a fait l'objet de quelques restrictions. En premier lieu, en ce que leur possible extension à des itinérants non cadres a disparu. Ensuite, des possibilités de recours collectif – droit d'opposition syndicale – ou individuel ont été introduits (encadré 1). L'avenir proche dira comment ces possibilités nouvelles de forfaitisation sont appliquées au travers des accords collectifs. Quoi qu'il en soit, la difficulté d'appliquer une approche simple et traditionnelle de la RTT à cette catégorie de travailleurs subsistera.

Des entreprises pionnières

Les entreprises étudiées (encadré 2) ont pour première caractéristique commune d'être en phase de relative embellie économique [14] : en croissance, parfois très forte, en termes de volume d'activité et de résultats nets, elles ont anticipé le passage aux « 35 heures » en acceptant la triple contrainte négociation/-embauches/stabilisation de l'effectif, moyennant des aides substantielles de l'État [15]. On peut donc s'interroger sur les facteurs déclenchants des accords de réduction du temps de travail.

Les discours des dirigeants font 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 »,

9. Notamment : ALCATEL (Toulouse et Vélizy), THOMSON (RCM à Élancourt et SYSECA à Montrouge).

10. Parmi lesquelles THOMSON-RCM, SEXTANT AVIONIQUE, MOTOROLA, AÉROSPATIALE, ALCATEL, CARREFOUR, CASINO, LECLERC, IKEA…

11. C'est le cas d'un des premiers grands accords – non paraphé par les deux premières organisations syndicales du secteur, CGT et CFDT –, celui de la métallurgie. On trouve une expression de l'appréciation syndicale différenciée des accords de branche et des accords d'entreprise intervenus dans le cadre de la première loi dans le livre de JUQUEL (1999).

12. Cette définition n'a été introduite qu'en troisième lecture du projet devenu première loi Aubry de juin 1998, suite à un amendement Cochet-Gremetz, émanant de la minorité de la « majorité plurielle », et souhaitant « transcrire la jurisprudence ». Sur l'état du débat juridique à ce sujet voir JEAMMAUD (1999).

13. Reste que plusieurs enquêtes tendent à relativiser l'importance du temps d'activité professionnelle situé en dehors des locaux professionnels. Il ne serait que de l'ordre de 10 à 15 % du temps de travail total des cadres. Cf. BOUFFARTIGUE et BOCCHINO (1998) ; CENTRE IDÉES (1996).

14. Un des établissements étudiés, filiale de production d'un société américaine au chiffre d'affaires de 4 000 MF, a pourtant bien signé un accord de Robien défensif ; ceci ne contredit pas la tendance observée 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 %.

15. Une entreprise d'aéronautique, AÉRONEF, fait cependant exception : moins sûre du développement de son activité et probablement soucieuse d'échapper aux contraintes liées au conventionnement, elle a anticipé la RTT en initiant un accord non conventionné.

Encadré 1

La seconde loi de RTT et les cadres

Du projet de seconde loi à la version adoptée le 15 décembre 1999, l'article visant les cadres distingue **trois catégories de cadres**. Seule, la seconde catégorie se voit appliquer le droit commun.

Les **« cadres dirigeants »,** « auxquels sont confiés des responsabilités dont l'importance implique une large indépendance dans l'organisation de leur emploi du temps, qui sont habilités à prendre des décisions de façon largement autonome et qui perçoivent une rémunération se situant dans les niveaux les plus élevés des systèmes de rémunération pratiqués dans l'entreprise ou leur établissement ». Les **cadres « occupés selon l'horaire collectif** applicable au sein de l'atelier, du service ou de l'équipe auquel ils sont intégrés et pour lesquels la durée de leur temps de travail peut être prédéterminée ». Enfin, **les autres cadres** qui, eux aussi, *« doivent bénéficier d'une réduction effective de la durée de leur travail (...) qui peut être fixée par des conventions individuelles de forfait qui peuvent être établies sur une base hebdomadaire, mensuelle ou, annuelle ».* De telles conventions de forfait peuvent être établies sur une base annuelle, en jours – au plus 217 – et donc sans référence horaire, en cas de convention ou d'accord collectif étendu ou de convention ou d'accord d'entreprise ou d'établissement.

Dans la version de la loi adoptée le 19 octobre 1999, des « salariés itinérants non cadres » peuvent également faire l'objet de conventions de forfait. C'est la perspective de légalisation de conventions de forfaits en jours, sans référence horaire, qui a suscité une opposition dans le monde syndical des cadres et au sein même de la « majorité plurielle ». Il est vrai, qu'elle ouvre la voie au renoncement aux limites horaires, journalières et hebdomadaires et, au contraire, à la possibilité de travailler annuellement, avec le même salaire, plusieurs centaines d'heures de plus qu'auparavant. L'ensemble des organisations de cadres des confédérations ouvrières – UGICT-CGT, UCCI-CFDT, UCC-FO, UGICA-CFDT – avaient adopté une déclaration commune sur ce point, dès avril 1999. En septembre, plusieurs centaines d'élus du personnel et de responsables syndicaux appartenant à toutes les organisations de cadres signent une pétition longuement argumentée contre « le forfait jours », en pointant le danger de passage du « contrat de travail » au « contrat de mission ». Et, le 24 novembre, la CFE-CGC défile aux côtés de l'UGICT-CGT pour dénoncer le « forfait en jours ». La « majorité plurielle » s'est divisée sur le vote de cet article, les communistes votant contre, les verts et le MDC s'abstenant.

La version votée le 15 décembre 1999 écarte les « itinérants non cadres » des conventions de forfait, et apporte quelques gardes fou aux abus possibles : possibilité pour les syndicats de s'opposer aux conventions ou accords les prévoyant ; nécessité que la convention ou l'accord précise les modalités de contrôle et de suivi de l'organisation du travail, de l'amplitude des journées, et de la charge de travail qui en résulte ; possibilité enfin pour les cadres s'estimant lésés de saisir les prud'hommes.

En tout état de cause, cette deuxième loi s'apprête ainsi à soulever une débat juridique d'importance, car le code du travail n'a jamais admis qu'un comptage du temps de travail en heures. La question va ainsi, être de savoir – ce que la loi n'indique pas – si le compte en journées implique *ipso facto* l'abandon d'un bornage horaire du temps de travail quotidien. Rien ne paraît l'indiquer dans le texte voté à l'Assemblée Nationale. Cette interprétation remettrait en question l'ensemble de l'édifice de la réglementation du travail.

présupposé positif pour les salariés, à la manœuvre 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 autour de sa personnalité le collectif de travail pour relancer une affaire fragilisée par des erreurs de gestion passées ; un dirigeant qui impose sa logique à un conseil d'administration sceptique au nom des valeurs qui sont celles d'une entreprise se consacrant au logement de populations déshéritées ; le cas, enfin, de ce responsable politique qui, pour conforter son image et sa crédibilité, croit en l'exemplarité de l'introduction de la RTT au sein de l'entreprise qu'il préside. Dans le second registre, on trouve cette direction d'établissement (CHIMIPROD) qui, confrontée à la décision des propritaires américains de la firme de délocaliser une partie des activités en Hollande, décide de négocier un accord défensif et, partant, d'expliquer aux administrateurs américains dubitatifs qu'*« en travaillant moins, on allait pouvoir gagner de l'argent ».*

Les représentants du personnel mettent en avant l'existence d'autres mobiles. Dans ce dernier cas, la délocalisation décidée par les patrons américains, à l'origine du plan social et de l'accord *Robien* défensif, est perçue comme une opération *« d'habillage et de toilettage de la mariée »* destinée à faire monter le cours des actions de la société avant son rachat par un groupe concurrent (rachat intervenu, il est vrai peu après). Ici, ce sont d'ailleurs les organisation syndicales qui ont proposé un accord de RTT afin de sauver des emplois. Ailleurs, chez SOCIOLOG, la direction aurait lancé, de sa propre initiative, l'opération de négociation sur le temps de travail au moment même où un conflit social agitait les salariés du fait du versement d'une prime aux membres du comité de direction. Chez EXPERSOC, cabinet d'expertise économique dont le personnel est formé à 80 % de cadres, c'est la revendication forte des consultants pour le paiement des heures supplémentaires et pour l'allègement d'une charge de travail devenue trop lourde qui aurait conduit la direction à fournir une réponse en termes de RTT.

Encadré 2

Une enquête auprès d'entreprises pionnières

L'enquête porte sur 10 entreprises ou établissements, dont 8 ont signé une convention ouvrant droit aux aides de l'État : 4 dans le cadre de la loi *Robien*, 4 suivant le dispositif *Aubry*. 3 établissements ressortissent de la production industrielle (chimie, pharmacie, aéronautique), 4 du secteur des services (transports urbains, distribution d'eau, logement social, expertise économique, conseil) et un du commerce de gros (quincaillerie industrielle).

À ce moment de l'étude, les accords s'appliquaient depuis un laps de temps allant de quelques semaines pour les plus récents, à deux années pour le plus ancien. Les monographies ont été réalisées au niveau des établissements, dont la taille va de 68 à 3 000 salariés ; ils appartiennent à des entreprises individuelles ou à des groupes dont les chiffres d'affaires varient de 70 MF à 4 000 MF. Plus de 50 cadres, occupant des fonctions variées dans ces entreprises, ont participé à un entretien semi-directif d'une durée allant d'une à trois heures.

L'échantillon : répartition des 52 cadres selon

- **le sexe :** hommes : 38 ; femmes : 14.
- **l'âge :** Moins de 35 ans : 9 ; 35 à 44 ans : 21 ; 45 ans et plus : 21.
- **Le niveau de diplôme :** « Bac + 2 » ou moins : 7 ; « Bac + 3 » et plus : 35.
- **La situation de famille :** seuls : 7 ; en couple sans enfant : 2 ; en couple avec enfants : 40 ; autres : 3.
- **La fonction professionnelle :** Direction : 3 ; GRH : 3 ; Gestion, comptabilité : 4 ; Études, consulting : 17 ; Commercial : 9 ; Recherche : 2 ; Informatique : 1 ; Qualité : 1 ; Fabrication : 10 ; Inconnue : 2.
- **Le niveau de responsabilité hiérarchique :** Sans : 21 ; Moins de 10 personnes : 17 ; plus de 10 personnes : 16.
- **L'horaire hebdomadaire effectif** (hors jours de congés au titre de la RTT) : 40 h. au plus : 7 ; 41 à 44 h. : 6 ; 45 à 49 h. : 34 ; 50 h. et plus : 5.

L'échantillon sur-représente les plus de 35 ans, les diplômés, les fonctions d'études ou de consulting, ainsi que les cadres n'exerçant pas de fonction d'encadrement. Ces trois dernières caractéristiques sont liées, et dues à la présence de deux cabinets d'expertise/consulting dans lesquels de nombreux entretiens ont été passés. Compte tenu du poids croissant de ce type d'activité parmi les cadres et de la diversité d'ensemble des caractéristiques socioprofessionnelles des personnes interviewées, cet échantillon répond globalement aux exigences de « significativité » d'une enquête qualitative.

Les initiatives des négociations sont venues le plus souvent des directions d'entreprise. Elles n'ont pas toujours rencontré un écho très favorable, ni suscité de critique élaborée de la part des salariés. Ceux-ci étaient plutôt méfiants, préoccupés par d'autres revendications et marqués parfois par les difficultés économiques rencontrées par l'entreprise et des plans sociaux douloureux. Mais, faute de parvenir à négocier sur d'autres terrains, les salariés et les organisations syndicales [16] ont parfois saisi au bond la balle de la RTT. La demande de plus de temps libre est partout présente de manière latente. Mais la crainte d'un prix à payer trop élevé, compte tenu notamment du poids des inquiétudes pour l'emploi sur la combativité collective, n'avait pas permis aux travailleurs de se mobiliser sur ce thème.

Les cadres se sont bien trouvés, avec les autres salariés, en position de négocier les accords, soit par l'intermédiaire d'une représentation syndicale, soit par délégation d'un salarié mandaté [17]. Leur implication individuelle dans la construction collective est toutefois restée modérée et, en tout état de cause, extrêmement différenciée selon la position et la fonction dans l'entreprise. Dans un seul cas, sur lequel nous reviendrons – celui d'EXPERSOC –, ils se sont présentés comme interlocuteur collectif unique et impliqué face à la direction.

Deux conditions, *a priori* favorables à une « bonne négociation » de la réduction du temps de travail des cadres, étaient ainsi le plus souvent réunies : la bonne santé économique de l'entreprise et dans certains cas, une représentation, timide mais réelle, des cadres. Les difficultés observées quant à la prise en compte des spécificités du travail des cadres, et le bilan en demi-teinte que font les intéressés de la mise en pratique de ces accords en prennent d'autant plus de relief.

16. 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.

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

Tableau 1
Caractéristiques des entreprises

Entreprise	Taille du groupe Nombre de salariés	Taille de l'unité de négociation Total	Cadres	Activité de l'unité de négociation
VISCLOU	68	68	12 %	commerce en quincaillerie industrielle
EXPERSOC	250	200	80 %	expertise et conseil aux comités d'entreprise
SOCIOLOG	271	271	11 %	production et gestion de logement social
DISTRIBO	486	197	18 %	production et distribution d'eau
CONSULTEC	500	197	54 %	conseil en reclassement de personnels
URBUS	2 686	2 686	2 %	régie de transports publics urbains
CHIMIPROD	11 000	366	31 %	unité de fabrication en chimie fine
PHARMACHIM	28 645	507	17 %	unité de fabrication en pharmaco-chimie
AERONEF	37 087	5 797	24 %	centre de montage d'hélicoptères
PETROCHIM	105 000	1 500	15 %	site de raffinage et de production chimique

Tableau 2
Caractéristiques des accords de RTT

Entreprise	Type d'accord	Date de signature	Mise en application	Nombre d'emplois créés/maintenus
VISCLOU	Aubry offensif 10 %	11/09/98	01/10/98	10 créés soit +19 %
EXPERSOC	Robien offensif 10 %	13/02/97	01/04/97	33 créés soit + 28 %
SOCIOLOG	Aubry offensif 10 %	24/06/98	01/10/98	19 créés soit + 7 %
DISTRIBO	Robien offensif 15 %	30/06/97	01/01/98	25 créés soit + 13%
CONSULTEC	Robien offensif 10 %	18/11/97	01/03/98	20 créés soit + 17 %
URBUS	Aubry offensif 10 %	09/07/98	01/10/98	170 créés soit + 6 %
CHIMIPROD	Robien défensif 10 %	18/12/97	01/01/98	20 maintenus + 18 créés
PHARMACHIM	Aubry offensif 10 %	30/10/98	01/01/99	35 créés soit + 7 %
AERONEF	« Maison » offensif 10 %	26/03/98	01/01/98	360 créés soit + 6 %
PETROCHIM	« Maison », en cours	–	–	–

Tableau 3
Organisations signataires des accords

Entreprise	Signataires de l'accord	Non signataires
VISCLOU	Salarié mandaté CFDT	–
EXPERSOC	CFDT et CGT	–
SOCIOLOG	CFDT, CFTC, CGC, FO	CGT et SNP – HLM
DISTRIBO	CFDT, Syndicat AUTONOME et Secrétaire du comité d'entreprise	–
CONSULTEC	Salarié auquel la direction a pris un timbre CFTC	–
URBUS	CFDT, CGC, CGT, CSL, MTADE, SUP, UGICT	FO
CHIMIPROD	CFDT, CGC, FO	CGT
PHARMACHIM	CFDT, CGT, FO	–
AERONEF	CFDT, CFTC, CGC, FO	CGT

La spécificité cadre peu prise en compte

L'analyse textuelle des accords montre en effet que les spécificités comme les temporalités propres à l'activité des cadres sont peu prises en compte et explicitées. La majorité des accords s'appliquent de manière peu différenciée à l'ensemble du personnel [18]. La disposition spécifique aux cadres rencontrée le plus fréquemment est la dispense du badgeage. Dans trois cas s'ajoute une clause de surpénalisation des rémunérations les plus élevées. Un accord tente enfin de « moraliser » l'activité de l'encadrement [19].

La négociation de ces accords n'est généralement pas l'occasion d'une réflexion sur l'activité des cadres, sur l'organisation de leur travail, encore moins de l'amorce d'une implication collective des intéressés dans une telle démarche. Les modalités de réduction de leur temps de travail se traduisent le plus souvent, conformément aux vœux spontanés des intéressés, par des jours de repos supplémentaires. Ils vont de 12 à 33 jours par an et sont 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 annuelle [20]. Le contrôle des temps de présence 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 « compteur », qui enregistre les présences et les absences (supposées ou déclarées), plus souvent en jours qu'en heures, indique à chacun le « capital RTT » dont il dispose. Dans deux entreprises seulement 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 outils, replaçant, de fait, une part de la RTT sur une base pluriannuelle. Enfin, lorsqu'elle est abordée, la question des temps passés en dehors des locaux de l'entreprise est, soit réduite aux déplacements professionnels, soit éludée sur le fond par la forfaitisation « tous horaires ». Comme l'analyse BARON (1999), il s'agit d'une logique de « gestion des absences » et de « temps choisi » et non de « gestion des présences » et d'articulation entre RTT et recherche d'une nouvelle productivité du travail des cadres.

Tableau 4
Les cadres dans les accords

Entreprise	Dispositions spécifiques aux cadres	« Badgeage »			Cadres exclus de la RTT	Unité de décompte du temps de travail
		Non cadres	Cadres	Cadres exclus		
VISCLOU	aucune	oui	certains	comité de direction	comité de direction	heure
EXPERSOC	toutes	non	non	–	comité de direction	jour
SOCIOLOG	aucune	non	non	–	non	heure
DISTRIBO	exclusion du badgeage	oui	non	tous	non	heure
CONSULTEC	aucune	non	non	tous	directoire	heure
URBUS	aucune	oui	en principe	en pratique, tous	non	heure
CHIMIPROD	aucune	non	non	–	non	heure
PHARMACHIM	préconisations d'organisation	contrôle d'accès pour tous, mais pas de contrôle d'horaire			non	heure
AERONEF	RTT spécifique	oui	certains	forfaités	forfaits tous horaires	heure

18. Deux accords, échappent à cette tendance. L'un concerne la société EXPERSOC. L'autre, une entreprise de 6 000 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 reponsabilités exercées ... ne se prêtent ni à la définition d'un horaire de travail précis, ni à la mise en œuvre d'un contrôle de présence régulier »* en les soumettant à un régime de « forfait tous horaires ».

19. 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 œuvre de bonnes pratiques de réunions... »*

20. Deux exceptions toutefois sont à noter : AÉRONEF a 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.

Tableau 5
Temps de travail des cadres : décompte et contrôle

Entreprise	Mode de décompte et de contrôle du temps de travail	Nouvelle durée du travail	Horaires pratiqués	Jours de repos RTT
VISCLOU	badgeage	35 h hebdo.	35 h hebdo.	0
EXPERSOC	feuilles de temps auto-déclarés	194 jours annuels	pas précisée	22 jours
SOCIOLOG	affichage plannings présence fiches d'absence	35 h hebdo.	37 h hebdo.	14 jours
DISTRIBO	plannings présence/absence fiches absence	33 h 15 hebdo.	7,8 h/jour	34 jours
CONSULTEC	plannings absence, déclarations absence	35,10 h hebdo.	39 h hebdo.	25 jours
URBUS	badgeage « en théorie »	34 h 40 hebdo.	5 x 7,19 h par semaine	12 jours
CHIMIPROD	plannings d'absence	34 h 20 hebdo. *	38 h hebdo. *	23 jours
PHARMACHIM	badge de contrôle de présence, affectation d'un temps théorique, planning et déclaration d'absences	34 h 20 hebdo. *	5 x 7 h 60 par semaine	22 jours
AERONEF	badgeage	37 h 30 hebdo.	4 h 8 h 56 par semaine et modulation	0

* Les horaires indiqués concernent uniquement les cadres de jour ; ils excluent les cadres postés.

Les spécificités temporelles du travail d'encadrement étant aussi peu débattues et élucidées dans des contextes réunissant certains facteurs favorables à la négociation, on peut ainsi se demander ce qu'il adviendra dans les entreprises qui passeront aux « 35 heures » sous la contrainte plus immédiate de l'obligation légale, sans aide financière de l'État, sans véritable obligation de négocier ni de créer de l'emploi. D'autant que le bilan de la RTT ne paraît pas pleinement satisfaisant pour les cadres qui la pratiquent : au nom de leur responsabilité et de leur autonomie, ils se retrouvent le plus souvent seuls, face au miroir de la réduction du temps de travail pour organiser un temps allégé, à charge constante.

Des tensions accrues et de nouvelles contradictions pour les cadres

Ce responsable en marketing et communication 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 des cinquante entretiens réalisés confirme la distance qui sépare les accords formels du principe de réalité : 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 allégement 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 [21].

D'autres facteurs défavorables s'ajoutent à un moindre temps de présence des cadres sur le lieu de travail, à charge de travail inchangée, qui alourdissent leur tâche quotidienne et accroissent les tensions dans lesquelles se trouvent ces cadres. D'une part, la plupart des entreprises étudiées sont en croissance et en développement d'activité. D'autre part, les cadres sont eux-mêmes responsables de la mise en œuvre de la RTT de leurs subordonnés. 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

21. Sur 50 cadres, 2 seulement ont manifesté une aversion de principe à la RTT. Reste que, comme les autres, ils tentent d'organiser leur activité pour « prendre les jours de RTT » auxquels ils ont droit ; mais encore, se plaignent-ils d'un allongement et d'une intensification corrélatives de leurs journées de travail.

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 :

– les recrutements ont plutôt été réalisés autour des axes de développement stratégique de l'entreprise, et davantage pour faire face à de nouveaux besoins que pour soulager l'encadrement [22] ;

– une bonne partie des nouveaux emplois se situent en production afin de compenser l'effet mécanique de la RTT (en particulier dans les entreprises de production en continu ou semi-continu) ;

– peu d'entreprises ont recruté des cadres [23] : il ressort nettement, en tout état de cause que la proratisation des embauches ne s'est faite, ni par services, ni par catégorie fonctionnelle ;

– les quelques recrutements de cadres ont porté sur des « débutants », moins efficaces dans l'immédiat que des cadres expérimentés.

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 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 (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 note 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 que chez les cadres qui prennent leurs journées de repos supplémentaire, généralement la durée quotidienne du travail 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 contradictions 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).

Tiraillé 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 assumer sa propre responsabilité face au défi que lui lance la RTT : *« ... 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, le cadre s'auto-exploite par délégation

22. 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 »*

23. Selon le bilan publié par le Ministère de l'emploi et de la solidarité le 20 septembre 1999 sur l'ensemble des accords signés au 31 août et concernant 2 168 000 salariés, les cadres ne constituent que 7,1 % des embauches prévues, alors qu'ils sont 10,8 % des effectifs couverts.

de l'employeur [24]. Ce « salarié de confiance » a acquis, notamment au travers de sa formation initiale [25], une « conscience professionnelle » : 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 permanent qui le prédispose à une grande disponibilité. Les modes actuels de gestion du travail, des salaires et des carrières – resserrant toujours plus la définition des « objectifs » et l'évaluation selon les « résultats » ou « performances » – tendent bien à légitimer la course au « challenge » comme norme de comportement des cadres. La direction par objectif, la mise en place relations clients/fournisseurs dans l'entreprise, la « recherche de l'excellence » ou de la « qualité totale », jointes à l'individualisation croissante des rémunérations, peuvent être analysés comme autant de moyens de promotion du cadre en tant qu'acteur objectivement responsable du lien économique qui le subordonne à son employeur [26] : le rapport d'autorité et de contrôle, pilier principal du travail subordonné, est ainsi occulté [27]. C'est la subjectivité elle-même qui est « prescrite » (CLOT, 1995), ou « enrôlée » (COURPASSON, 1997)

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 à 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 : culpabilité, stress, dépassements des temps journaliers, mais aussi renoncement à jours de congé ou recours au compte épargne temps ; encore apparaissent, ici ou là, des dérives dans le travail conduisant à « négliger » certaines tâches.

Pourtant certains, tel cet ingénieur, 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 l'inspection du travail, un jour, puisse contrôler ; et que la direction le sache »*. D'autres, plus 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 »*.

EXPERSOC : un contre exemple ?

À quelles conditions les cadres peuvent-ils donc espérer bénéficier au mieux d'une réduction de la durée de leur travail ? L'histoire d'EXPERSOC fournit quelques pistes suggestives. Ce cabinet d'expertise travaillant pour les comités d'entreprise, a connu une très forte croissance, en liaison avec l'élargissement des droits des CE : avec 200 salariés aujourd'hui, à 90 % cadres, c'est une société leader sur ce segment de marché. Les contraintes temporelles qui pèsent sur l'activité sont fortes : les missions « récurrentes » – type examen des comptes annuels – suivent un cycle saisonnier et les missions « non récurrentes » – type « droit d'alerte » et « licenciement économique » – sont peu prévisibles et fort brèves. L'entreprise ayant fait le choix de la qualité et de la capitalisation de l'expérience, a longtemps privilégié la surmobilisation saisonnière du personnel – facilitée par l'adhésion de ces derniers aux finalités sociales, voire militantes, du cabinet – plutôt que de recourir à la sous-traitance ou aux CDD.

Culture syndicale et culture de profession libérale se conjuguent alors : l'expert ne compte guère son temps. Mais, en 1996 la charge de travail devient intenable. Les cadres les plus anciens et les plus porteurs de la culture syndicale déplorent une dégradation de la qualité des prestations et les plus jeunes ne sont pas prêts à sacrifier leur vie privée sur l'autel de la « bonne cause ». Un conflit social éclate : les syndicats, prenant appui sur la toute nouvelle jurisprudence et l'existence dans l'entreprise de « feuilles de temps » (auto déclarées) menacent de réclamer le solde des heures supplémentaires non rémunérées pour obtenir une RTT. Un accord de Robien est signé début 1997. Son originalité est de prévoir une réduction des objectifs individuels

24. 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 manœuvre, alors qu'en fait c'est pas toujours évident... »*.

25. 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 déja l'habitude, en école d'ingénieur, de ne pas compter ses heures quand il faut travailler... »*

26. 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), et « négocié », à l'image d'un contrat commercial.

27. Les cadres 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. Toutefois les modes de gestion managériale ont bien pour but d'atténuer les 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.

fixés annuellement aux experts : l'obtention de 22 nouveaux jours de congés – à prendre hors pointe saisonnière – va de pair avec l'allégement de 12 % des objectifs. 33 emplois de cadres sont créés. L'accord évoque également la nécessité d'optimiser l'organisation du travail, de réfléchir sur le travail collectif et prévoit l'amélioration des « feuilles de temps » : les « temps indirects » (non directement facturables au client : formation, management, représentation de l'entreprise...) y sont précisés. L'accord paraît bien respecté, les jours de congés étant systématiquement pris, et les cadres rencontrés sont dans l'ensemble plus satisfaits qu'ailleurs.

C'est donc la capacité collective dont les cadres (il est vrai, très majoritaires et par ailleurs beaucoup plus inscrits dans une culture syndicale qu'ailleurs) ont témoigné pour négocier, *en même temps* que la diminution de leur durée de travail, celle de leur charge de travail, afin de faire mieux reconnaître la réalité de leur activité professionnelle et mettre en débat les dimensions organisationnelles de l'efficacité de l'entreprise, qui est ici la clef de l'originalité du cas d'EXPERSOC. Et cette capacité collective n'a pu s'actualiser que dans une conjoncture singulière, qui est bien mise en relief quand on compare ce cas à celui, par ailleurs proche, de CONSULTEC, ou d'autres entreprises non étudiées ici, mais, qui ont défrayé la chronique au cours de la dernière période [28]. Dans une activité singularisée, à la fois par le rôle direct du temps dans la facturation des « missions » aux clients et par l'existence de « feuilles de temps » objectivant quelque peu la réalité des temps d'un travail complexe tel que l'expertise, il n'a pas été possible pour l'employeur d'éviter que soit posée dans l'espace public de l'entreprise la question de la « gestion des présences », bien au-delà de la simple « gestion des absences » (BARON, 1999 a et 1999 b).

On retrouve cependant, bien qu'atténuées, certaines des difficultés évoquées plus haut, avec le sentiment de ne pouvoir profiter pleinement des journées libérées. Leur temporalité n'est pas nécessairement en phase avec la logique de l'efficacité professionnelle, ou celle de la vie familiale et l'intensification des journées de travail pèse sur la qualité de ce temps libéré. *« J'ai le sentiment très net de travailler de manière plus intensive encore quand je suis présent, les moments de gestion sont encore plus contraints par la limitation des temps de présence... En période basse, je prends systématiquement le mercredi pour les enfants. C'est très agréable mais en même temps ça me coupe le travail, j'ai une interruption, j'ai un problème de continuité... Il faut que quelqu'un prenne le relais si un client m'appelle... Je comptais me remettre à la peinture, mais c'est pas vrai, je n'ai pas le temps... On récupère en fait de l'intensité accrue en période de travail »* (Frédéric, 45 ans, chargé de mission confirmé).

Ces difficultés tiennent aux limites des avancées qui sont intervenues ici dans les modes de régulation et d'évaluation de la charge de travail, et dans l'efficacité collective de l'organisation. Car, la prestation de travail reste très personnalisée – des liens interpersonnels se nouent avec les clients et les chargés de mission sont peu substituables –, très soumise aux urgences de la demande, tandis que la gestion des salaires et des carrières demeure individualisée [29]. Les syndicats souhaitent faire évoluer ces normes de gestion vers des modes de travail et de rémunération plus collectifs : répartition plus équitable des dossiers profitables et des dossiers à risque, spécialisation plus poussée par champ de compétence, capitalisation plus systématique des savoirs, élaboration d'objectifs d'équipe. Ils se heurtent pour l'instant, à la fois à leur direction, qui justifie son mode de gestion par les différences importantes de productivité d'un individu à un autre et à la culture individualiste du milieu professionnel, où chacun réprouve l'exposition au regard d'autrui de la « boîte noire » de son travail.

Faute de nouvelles avancées sur ce plan, la conquête de temps libre demeure fragile. En témoigne le maquillage fréquent des « feuilles de temps » : afin de respecter formellement les bornes qui sont celles de la convention collective – 9 heures par jour – ou de paraître plus performant, l'ampleur réelle des « temps indirects » liés à la mission est sous-déclarée. En ayant accepté de comptabiliser le temps de travail en journées annuelles – et malgré les acquis en termes d'objectifs fixés, de création d'emplois, et d'évaluation des temps – les syndicalistes d'EXPERSOC n'ont-ils pas atténué la portée de leur victoire ? En tout état de cause, cet exemple peut nourrir le débat social appelé à s'amplifier sur les modalités des « conventions de forfaits ».

Le rôle des contextes d'entreprise et des profils professionnels

Un des enjeux importants de la RTT appliquée aux cadres est la 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 seuls cadres du badgeage. Plusieurs déterminent des règles de modulation des gels ou des réductions de salaires en fonction du niveau des rémunérations.

28. Si les cadres de type « experts » sont également majoritaires chez CONSULTEC, l'activité n'est pas la même – l'*outplacement* n'est pas une contre-expertise économique demandée par un CE – pas plus que le sens social de cette activité n'est le même. Sa croissance a été moins vive. Enfin et surtout, la culture syndicale y est absente. Par contre, plusieurs établissements du secteur de l'électronique qui ont connu une implication collective de leurs cadres sur les enjeux de temps de travail, ont des parentés avec EXPERSOC.

29. Même si cette individualisation est plus strictement encadrée qu'ailleurs : les dépassements des objectifs bénéficient au collectif pour les premiers (+ 5 %), puis à l'individu (entre + 5 et 10 %) et n'ont plus d'incidence sur la rémunération au-delà.

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 : dans cette PME de 300 personnes, spécialiste de production et distribution d'eau, un accord de Robien a prévu une réduction du temps de travail de 15 % ; du coup, la grille de salaires appliquée aux nouveaux embauchés, cadres compris, se trouve positionnée 15 % au dessous de la grille appliquée aux personnels en place.

Aux clivages ainsi introduits dans chaque entreprise, se superposent des différenciations fortes entre entreprises. 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 supplémentaires par an, on mesure l'éclatement des situations salariales que peut accentuer 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 considère 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 d'entreprises de moins de 20 salariés attendront le 1er janvier 2002 pour passer (et à quelles conditions salariales ?) aux 35 heures, il s'agit alors 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, 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 de gestion, un ensemble de pratiques professionnelles, et finalement un profil social et identitaire. En effet, 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 est construit socialement et avec la façon dont son espace de travail est structuré. Quatre idéaux-types sont ainsi identifiables.

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 peuvent parfois influencer la décision « politique » qui, toutefois ne leur appartient pas, et qu'ils doivent servir. Ils ont, 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 ; 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 de leurs moyens et de l'organisation de la délégation, ce sont sans doute les mieux placés pour améliorer la gestion de leur temps de travail. À titre de défi ou d'exemplarité, sans doute en sont-ils aussi les plus désireux. À 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 6 000 salariés à exclure 250 de ses cadres du bénéfice de la RTT par le biais d'un « forfait tous horaires ».

Les *cadres hiérarchiques* sont certes des « cadres encadrants », mais aussi « encadrés ». Ils sont 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. 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, surtout, de leurs actions d'animation, de stimulation, d'organisation et d'optimisation 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 sont influencés par le modèle de 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 : solidaire de son équipe, ce type de cadre a un rôle d'exemplarité ; par ailleurs, il est engagé sur des objectifs et des moyens qui n'ont guère été modifiés. C'est pourquoi il se doit d'allonger ses journées, de favoriser prioritairement la RTT de ses collaborateurs : il en est réduit à prendre les places qui restent dans le planning d'absences du service ; et, lorsqu'il prend « sa journée », pour montrer l'exemple, ... il emporte parfois discrètement son travail à la maison. Gilles, notre directeur du développement, est représentatif de cette catégorie. Si tous les cadres hiérarchiques connaissent bien ce type de tensions, certains s'en libèrent mieux que d'autres, pour des raisons

qui peuvent tenir à leur fonction (moindres responsabilités hiérarchiques), à leur âge, leur sexe, ou à leur trajectoire socioprofessionnelle.

Le *cadre producteur* est un salarié professionnel (ou un expert) dont l'activité est assez étroitement prescrite à partir de l'organisation du travail dans laquelle il se situe. C'est un spécialiste. La prescription emprunte plusieurs voies : celle de la hiérarchie ; soit, plus souvent, celle des demandes des « clients », internes ou externes. Peu autonome, 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 il est responsable de son produit et de sa prestation. Mais, si des objectifs annuels lui sont fixés, sa rétribution est moins dépendante de ses résultats que de sa compétence, de sa technicité, de sa qualification et de son diplôme. Comme la précédente, cette catégorie de cadres est soumise à des tensions d'autant plus fortes, depuis la RTT, que sa charge objective de travail n'a pas été régulée en conséquence. 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 le « cadre producteur » 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 sentiment de culpabilité vient de son impuissance à répondre simultanément à toutes les demandes internes qui lui parviennent. La plupart des consultants-experts 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, correspondancière commerciale, architecte, ingénieur de laboratoire, responsable de marchés, ingénieur process, cadre technico-commercial.

L'expert « indépendant » s'apparente d'un certain point de vue à la catégorie précédente. Comme le producteur, il fournit 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 est influencé par le modèle de la profession libérale, dans lequel le lien entre activité/temps de travail/résultat/rémunération est direct. À l'image des professions indépendantes, pour cette catégorie la régulation du temps de travail est très difficile, d'autant plus qu'une partie de l'activité est réalisée en dehors des locaux de l'employeur. Sa réduction n'est même pas toujours souhaitée par les intéressés eux-mêmes, en particulier, parce qu'elle signifie une perte de salaire. C'est d'ailleurs 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.

Les cadres femmes : quelles spécificités ?

Avec la prudence requise par les limites de notre échantillon – seulement 14 femmes ont été rencontrées, et 9 d'entre elles n'ont pas (ou plus) d'enfants à charge – les données recueillies auprès des cadres de sexe féminin suggèrent deux observations. La manière dont elles gèrent leur temps traduit l'étroite imbrication de leur condition de femme et de leur profil professionnel : se retrouvant massivement du côté du profil du « producteur » ou de « l'expert », elles partagent avec leurs collègues hommes du même profil les tensions temporelles propres à ce type d'activité, en même temps que les possibilités de résistance à l'empiètement du travail sur la vie qu'il offre [30]. Et l'importance du rôle propre joué par la situation professionnelle apparaît nettement quand la situation domestique de la femme cadre lui permet d'échapper aux contraintes les plus fortes de la « double journée », contraintes qui sont celles des femmes ayant des enfants jeunes à charge.

Reflétant leur position, globalement dominée au sein du groupe des cadres, la grande majorité de ces femmes cadres se situent en effet dans le profil du « producteur » ou de « l'expert » [31]. On comprend qu'il soit alors difficile de dissocier leur rapport au temps de travail de cette donnée. Pour l'illustrer, on peut citer le contre exemple de l'une des deux femmes cadres en position de responsabilité hiérarchique, que nous avons rencontrée, qui déclare faire de 55 à 60 heures par semaine et n'avoir bénéficié, pour l'heure, d'aucun de nouveaux jours de repos prévus par l'accord. Annie, célibataire, 35 ans, est responsable d'un service d'assurance qualité chez PHARMACHIM. Elle assume pour l'heure, sans drame ni plainte, de très longs horaires, qu'elle légitime au travers d'une série d'arguments : le fort intérêt de son travail ; le caractère stratégique de son service pour la marche du process ; embauchée depuis seulement un an, elle est encore en apprentissage ; l'avenir de l'entreprise, en restructuration, est incertain : tout le monde doit s'y « retrousser les manches » pour y sauvergarder l'emploi, un chef de

30. Sur la diversité des durées de travail au sein des cadres selon, notamment, la fonction exercée, le sexe et l'âge, voir BOUFFARTIGUE et BOCCHINO, 1998.

31. Seulement deux sont des cadres hiérarchiques, aucune n'est cadre dirigeante. Six sont plutôt des « productrices » et six plutôt des « expertes indépendantes ».

service se devant de donner l'exemple ; enfin dans ce milieu professionnel très masculin elle estime « qu'à compétences égales », les femmes sont toujours obligées de démontrer un peu plus leurs capacités de travail. Vivant seule, sans enfant et sans activité extra-professionnelle importante, Annie dit pouvoir tenir ce rythme encore quelque temps, jusqu'à l'année sabbatique dont elle rêve.

Être dans le profil du « cadre producteur », ne pas exercer de responsabilité d'encadrement hiérarchique, facilite incontestablement, dans l'ensemble, de moindres durées de travail et c'est évidemment l'une des dimensions de ce type d'activité qui les prédisposent à accueillir nombre de femmes. Mais, on l'a dit, on y trouve aussi des facteurs défavorables à la régulation du temps de travail par l'individu, parmi lesquels la fixation d'objectifs élevés, l'évaluation serrée des résultats, la pression du client... Prenons l'exemple de Laurence, mariée, deux enfants, informaticienne chez DISTRIBO. Si elle parvient le plus souvent, à prendre tous ses mercredis – essentiellement pour s'occuper de ses deux enfants, mais aussi pour se retrouver entre femmes – grâce à l'accord de RTT, ses journées restent au moins aussi longues, de 9 à 10 heures. C'est que « le poste s'est plutôt développé » avec le passage à l'an 2000 qui sollicite de plus en plus les spécialistes de l'informatique, et qu'aucune embauche n'est venue renforcer son service. L'activité de Laurence est bien représentative de cette combinaison de temporalités hétérogènes et conflictuelles, qui opposent logique du court terme – une *hot line* où l'on dépanne dans l'urgence – et du long terme – les choix d'investissements. Comme dans le même temps sa vie familiale la sollicite de plus en plus (son mari vient de passer en horaires postés, et le suivi scolaire de ses enfants nécessite de plus en plus de temps) on n'est pas supris de voir Laurence prendre appui sur quelques ennuis de santé pour chercher à mieux borner son temps de travail.

Toujours minoritaires, en tant que femmes, parmi ce qui reste le plus souvent une minorité – les cadres –, on conçoit que l'on n'ait pas rencontré d'exemple d'implication collective des femmes cadres dans l'élaboration des modalités de RTT. On peut pourtant penser qu'une telle implication favoriserait des avancées plus substantielles en matière de diminution du temps de travail, qu'il s'agisse de modalités favorisant un meilleur partage du travail domestique ou des conditions organisationnelles et culturelles susceptibles de faire reculer l'influence des modèles individualistes et machistes dans le rapport au travail des cadres.

Entre conquête et piège

Le bilan de la réduction du temps de travail des cadres dans des entreprises qui l'ont anticipée et qui offrent pourtant des conditions plutôt favorables à son application, paraît donc mitigé. On conclura moins ici sur leurs effets de différenciation et de recomposition des frontières entre les cadres et les non cadres, qui semblent importants (DIETRICH, 1999) et mériteraient une étude en soi, que sur l'ambivalence qui est celle des cadres à leur égard.

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 cette avancée conserve selon eux 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 tendaient à creuser des clivages déjà présents au sein de cette catégorie sociale. Enfin, certains dysfonctionnements organisationnels semblent rapidement en résulter. C'est le cas lorsque, 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.

Finalement, il y aurait deux approches typiques et opposées en apparence, de la RTT des cadres, qui aboutiraient toute deux à la rendre, au mieux, peu effective. La première renonce à appréhender les spécificités du travail des cadres et les temporalités, et débouche sur l'absence de modalités spécifiques. L'introduction de l'horodateuse s'inscrit souvent dans cette voie. La seconde met en avant une spécificité absolue – l'impossibilité de prédéterminer et de mesurer le temps de l'activité – et débouche sur le forfait sans référence horaire. Dans les deux cas les cadres se retrouvent floués. Faute d'approche alternative de leur travail, de sa productivité, et des temps qui leur sont associés, le risque est alors d'appliquer à ces travailleurs des formules bureaucratiques et néo-tayloriennes, ou d'étendre en leur sein la corvéabilité (BARON, 1999 b et 1999 c ; LOJKINE et MALETRAS, 1999 ; LEFEBVRE et PÉPIN, 1998)

Mais on peut penser que la signature d'un accord de RTT ne ferme pas définitivement le débat. Il est possible 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 une plus grande capacité d'expression et d'élaboration collectives des cadres. 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. ■

Bibliographie

BARON X., « Face aux 35 heures. Du statut quo aux solutions porteuses de risque », *Personnel*, n° 401, juillet, 1999 a.

BARON X., « Le temps de travail des cadres face aux 35 heures. Quelques innovations de Gestion des Ressources Humaines », *Personnel*, n° 402, septembre, 1999 b.

BARON X., « Penser la productivité du travail immatériel et qualifié », Communication aux *Journées d'études scientifiques pluridisciplinaires sur les cadres*, LEST-CNRS, Aix-en-Pce, 9 et 10 décembre, 1999 c.

BOUFFARTIGUE P., « Le temps de travail des cadres : enjeux, potentialités, perplexités », *Stratégies Ressources Humaines*, n° 10, février, 1995.

BOUFFARTIGUE P., « La crise d'un salariat de confiance. Les cadres déstabilisés », *Actuel Marx*, n° 26, septembre, 1999.

BOUFFARTIGUE P., BOCCHINO M., « Travailler sans compter son temps ? Les cadres et le temps de travail », *Travail et Emploi*, n° 74, 1998.

BOUFFARTIGUE P., BOUTEILLER J., « Les modalités de réduction du temps de travail dans des entreprises pionnières », étude pour la DARES, LEST-CNRS, Aix-en-Provence, juin 1999, 2000.

BOUFFARTIGUE P. GADEA C., « Sociologie des cadres », La Découverte, 2000.

BOULIN J.Y., PLASMAN R., *Le temps de travail des cadres en Europe, Rapport introductif*, Symposium d'EUROCADRES, Bruxelles, 2-3 décembre, 1997.

BRUNHES B., *Le temps de travail de ceux qui ne le comptent pas*, Éd. d'organisation, 1999.

CENTRE IDÉES, *Résultats de l'enquête UCC-CFDT sur les lieux, les outils et les temps de travail des cadres*, Février, 1996.

CLOT Y., « Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie », La Découverte, 1995.

COURPASSON D., « Régulation et gouvernement des organisations. Pour une sociologie de l'action managériale », *Sociologie du travail*, n° 1, 1997.

DIETRICH A., « La réduction du temps de travail des cadres. Vers une autonomie contrôlée », Communications aux *Journées d'études scientifiques sur les cadres*, LEST-CNRS, Aix-en-Pce, 9 et 10 décembre, 1999.

FERMAMIAN J.D., « Le temps de travail des cadres », *INSEE- Premières*, n° 671, août, 1999.

HAUTDIDIER M., RAMACKERS P., « La durée du travail est-elle encore contrôlable ? Réflexions sur une évolution à partir de l'exemple des transports routiers », Droit social, n° 4, avril, 1995.

JEAMMAUD A., « Le temps de travail effectif, entre jurisprudence et législation », *Droit social*, n° 9-10, juillet-septembre, 1998.

JUQUEL G., *Les cadres aux 35 heures. Vers une nouvelle culture du temps de travail*, V.O. Éditions, 1999.

LEFEVRE E., PEPIN M., « Ouvrir la "boîte noire" », *Travail et Changement*, novembre, 1998.

LIVIAN Y.P., « La redéfinition de la relation d'emploi du cadre : une analyse à partir du contentieux prud'homal » Communication aux *Journées d'études scientifiques sur les cadres*, LEST-CNRS, Aix-en-Provence, 9 et 10 décembre, 1999.

LOJKINE J., MALETRAS J., « La mesure du temps de travail des cadres : cas d'exception, ou miroir grossissant des métamorphoses du salariat ? » Communication aux *Journées d'études scientifiques sur les cadres*, LEST-CNRS, Aix-en-Provence, 9 et 10 décembre, 1999.