

■ Les cadres à l'épreuve des " 35 heures "

- **Paul Bouffartigue**

Chargé de recherches au CNRS,
Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail (LEST-CNRS)
Université de Provence et Université de la Méditerranée

- **Jacques Bouteiller***

Socio-économiste, consultant (EGC)

L'affaire semble entendue : les cadres, lassés d'un travail stressant avoisinant les 45 heures hebdomadaires en moyenne (Fermanian, 99), veulent bénéficier d'une réduction de leur temps de travail (RTT), sinon des " 35 heures ". Et il semble aller de soi que cette nouvelle donne doit être versée au dossier d'une " banalisation " de cette

catégorie sociale : en envisageant de mesurer, pour la limiter, la durée de travail de ceux qui sont vus comme ne " comptant pas leur temps ", ne les intègre-t-on pas encore un peu plus dans la relation salariale ordinaire ? Mais si tel était le cas, comment interpréter le très grand scepticisme dont font preuve les intéressés quand on leur demande si ils pensent que leur temps de

L'étude des modalités de réduction du temps de travail des cadres, dans neuf entreprises pionnières montre que les distinctions introduites ultérieurement par la loi entre trois catégories ne correspondent pas toujours aux pratiques des entreprises. Elle met également en lumière un déficit de prise en compte de la spécificité de leurs activités. L'introduction de la réduction du temps de travail induit alors des risques d'intensification de leur charge de travail et des tensions, qui reflètent les contradictions d'hommes et femmes cadres, en quelque sorte pris au piège de leurs engagement professionnel. Comme le montre un exemple dans le secteur du conseil, une réelle négociation de la charge de travail, menée par un collectif soudé, pourrait contenir de telles dérives.

travail sera vraiment allégé ? Et comment interpréter l'ingéniosité dont le législateur a fait preuve pour particulariser le sort fait aux cadres dans la loi Aubry de janvier 2000, notamment en prévoyant la possibilité de ne plus décompter en heures mais en journées -le " forfait en jours "- le temps de travail d'une partie des cadres ?

* Jacques Bouteiller, cabinet Elie Galon consultant (EGC), 114 Boulevard du Maréchal Foch, 83000 Toulon.
e-mail : bouteil@univ-aix.fr
Jacques Bouteiller est chercheur contractuel au LEST

Une enquête auprès d'entreprises pionnières

L'enquête porte sur 9 entreprises, ou établissements, dont 8 ont signé une convention ouvrant droit aux aides de l'Etat: 4 dans le cadre de la Loi de 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). A 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 3000 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.

ENTREPRISE	Nombre de salariés	Effectifs de l'Unité de négociation		ACTIVITE
		Total	Cadres	
VISCLOU	68	68	12%	Commerce en quincaillerie industrielle
EXPERTSOC	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
ARERONEF	37 087	5 797	24%	Centre de montage d'hélicoptères
PETROCHIM	105 000	1 500	15%	Site de raffinage et de production chimique

Un examen attentif de la nouvelle législation, et les enseignements d'une enquête (cf. encadré) sur la manière dont la première génération d'accords de réduction du temps de travail s'est traduite pour les intéressés conduisent vers une conclusion plus nuancée : si les " 35 heures " participent d'une différenciation accrue au sein des cadres, une partie importante d'entre eux risque fort d'être payée sur ce plan en monnaie de singe, et ne guère voir la couleur d'un temps réellement libéré des contraintes professionnelles.

La loi sur les " 35 heures " et les cadres : une cote mal taillée

Le volet cadres de la seconde loi de RTT en a été l'un des principaux points chauds. Pour le MEDEF, il s'agissait de pouvoir étendre les possibilités de " forfaits tous horaires " au plus grand nombre de cadres et autres " salariés autonomes " : " Nous proposons que la loi fixe des modalités forfaitaires particulières pour les salariés pour lesquels la réglementation générale est inadaptée. Pourquoi ? Parce que, pour de nom-

breux salariés dont la durée du travail n'est pas mesurable, la référence à une durée hebdomadaire de travail n'est déjà plus pertinente. Comment calculer la durée du travail d'un cadre commercial, d'un technicien off-shore, d'un dirigeant, d'un créatif ? ". Pour les organisations syndicales au contraire, il s'agissait d'éviter que la loi vienne non seulement officialiser la corvéabilité de fait de la plupart des cadres, pour lesquels la coutume d'une vision forfaitaire de leur travail s'était imposée en toute illégalité, mais encore élargir cette situation à d'autres catégories de salariés. Face aux dérives constatées dans de nombreux accords de branche et d'entreprise intervenus avant le vote de la seconde loi Aubry, face également à l'avant-projet de cette loi prévoyant un décompte en jours du temps de travail de certaines catégories, les syndicats de cadres se sont mobilisés. Mais ils n'ont obtenu qu'une modification à la marge du texte : les salariés itinérants non cadres ont été écartés des forfaits en jours, et des possibilités de recours contre ces derniers ont été prévues (possibilité pour les syndicats de s'opposer aux

accords les prévoyant, et pour les cadres de saisir les prud'hommes).

Finalement, par la cote mal taillée qu'elle offre en guise de compromis entre les différents camps, la loi du 19 janvier 2000 " met les pieds dans le plat " du groupe des cadres. D'un côté, elle considère la particularité du groupe avec l'apparition de " dispositions spécifiques aux cadres " dans le code du travail. D'un autre côté, elle établit une différenciation quasi révolutionnaire des régimes de régulation du temps de travail entre trois catégories de cadres, définies de manière assez vague pour que " chacun s'y reconnaisse ".

Les " cadres dirigeants ", " auxquels sont confiées des responsabilités dont l'importance implique une grande 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 " voient confirmée leur exclusion du droit de la durée du travail. La loi ne fait pas qu'entériner une pratique jurisprudentielle de " laisser faire " significative de la proximité entre ces cadres et le patronat. Ainsi, dans une des PME étudiée, Visclou, la nomination de quelques cadres moyens au " comité de direction " de l'entreprise a permis à la direction d'éviter tout contrôle et toute normalisation de leur temps de travail.

Les cadres " intégrés à une équipe et dont l'horaire peut être prédéterminé " se voient appliquer le droit commun de la législation du temps de travail. Ce sont les seuls à recevoir un véritable droit au bornage à 35 heures de leur durée hebdomadaire du travail, au prix d'une " banalisation " possible de leur statut. Selon Ray (2000) " on peut d'ailleurs penser, au vu des premiers accords signés dans les entreprises depuis janvier 2000, que cette classification dévalorisante ira en régressant ". Notre étude permet toutefois d'en douter. L'extension de cette catégorie sera étroitement liée à l'implication des cadres et de leurs représentants dans les négociations collectives, d'une part et,

d'autre part, au degré d'attachement des intéressés à l'autodétermination des horaires comme signe de statut.

La troisième catégorie est définie par défaut : il s'agit des " autres cadres ", ni dirigeants, ni intégrés dans une équipe, et dont l'horaire de travail " ne peut pas être prédéterminé ". Ceux là " 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 ". La première innovation est la possibilité, pour cette seule catégorie, d'une forfaitisation annuelle du temps de travail. La seconde innovation est la soumission de ces conventions sur base annuelle à un accord collectif dérogatoire. Mais la novation juridique essentielle est l'autorisation d'un décompte du temps de travail en jours sur base annuelle pour ces cadres " privilégiés ", apparemment libérés de la nécessité de mesurer leur temps de travail, mais réputés bénéficiaires comme les autres salariés d'une réduction effective du temps de la subordination. Il est borné désormais à 217 jours par an, contre 227 antérieurement.

Le forfait en jours : une légalisation d'une spécificité cadre ?

La vivacité des réactions syndicales à la possible généralisation des conventions de forfaits en jours, sans références horaires, s'explique bien : dès lors que les seules bornes légales qui subsistent sont celles des périodes de repos -11 heures par journée travaillée, et 35 heures consécutives par semaine- les patrons seraient en droit de faire travailler les cadres non plus autour de 2000 heures par an, comme c'est le cas actuellement, mais de ...2800 heures. Les 10 journées supplémentaires de congés seraient chèrement payées. Sans même insister ici sur les disparités de salaires -il devient très difficile de faire reconnaître des " heures supplémentaires "- et de conditions de travail entre les cadres qu'une telle perspective encourage de fait. Car le champ est laissé libre aux inégalités en matière d'organisation collective des intéressés. Et sans même réfléchir aux difficultés d'application et de contrôle de la nouvelle règle dans le cadre d'un

droit social encore largement fondé sur la référence horaire : arrêts de travail, astreintes, absences pour convenance personnelle...

La réaction des syndicats à ces risques d'éclatement accru du droit du travail et, partant, du salariat, est généralement d'en appeler à une unicité de la règle : " le temps de travail des cadres doit être mesuré en heures comme celui des autres salariés "2. Non qu'ils considèrent les cadres comme désireux de renoncer à l'un de leurs derniers signes distinctifs. Il s'agit d'éviter : a) que la loi aboutisse à épauler le patronat dans sa résistance à la montée des aspirations des cadres à voir leurs horaires contrôlés et à obtenir une diminution sensible de la durée de leur travail ; b) que soit contrecarrée l'affirmation chez ces travailleurs d'un rapport plus lucide et plus critique à l'égard des politiques des directions d'entreprise ; c) que soit limitée la diffusion dans d'autres fractions du salariat de la " corvéabilité " des cadres.

Certes, il est souvent plus difficile pour ces travailleurs que pour d'autres de " prédéterminer " et de contrôler leurs horaires. Mais il reste possible de fixer et de limiter leur durée du travail. A condition toutefois de prendre à bras le corps le problème de la charge et de l'organisation du travail, et de repenser les rôles du salariat d'encadrement dans des structures de production extrêmement différenciées. Cette condition est rarement remplie. Les cadres s'en trouvent fragilisés pour la conquête d'un " temps pour eux ". Pourtant, ils savent évaluer ce temps consacré à leur employeur et qui fait défaut à leur vie après le travail.

La charge de travail, un enjeu refoulé des accords

La dizaine d'entreprises étudiées en 1999 offraient presque toutes un ensemble de conditions a priori favorables à une réduction effective de la durée du travail de leurs cadres : des accords conventionnés avec l'Etat, imposant de ce fait la défense ou la création d'emploi ; une bonne santé économique ; des dirigeants soucieux d'innovations sociales. Les difficultés observées à propos des cadres risquent donc

d'être présentes de manière accentuée ailleurs. Par contre, deux constantes se retrouvent partout, à une exception près exposée plus bas : les cadres ne se sont pas constitués comme acteur collectif porteur de propositions, et l'élaboration de modalités spécifiques d'application de la RTT à leur endroit est faible.

On le voit d'abord dans les accords qui ont été signés. Quel est le temps de travail qu'il s'agit de réduire ? Par exemple, le temps passé en déplacements professionnels en fait-il partie ? La plupart des accords ne se posent pas la question. Cette absence de définition renvoie à une autre : celle des fonctions professionnelles des cadres, des spécificités de leurs temporalités. Certains accords excluent purement et simplement une partie des cadres, soit en les assimilant à des cadres dirigeants, soit en les passant au forfait " tous horaires ". Au-delà de la grande diversité des modalités négociées, la formule de jours supplémentaires de repos l'emporte largement, ce qui va de pair avec la rusticité des dispositifs de contrôle et de décompte du temps : on gère surtout les présences, par défaut, c'est-à-dire à partir du planning des absences. Parfois le badgeage a été introduit, mais il ne peut convenir à l'ensemble des cadres, et il est facilement contourné.

On le voit ensuite dans le refoulement de la question clef de la charge de travail, tant dans les accords que dans les pratiques. Tout se passe comme si les directions comptaient sur la conscience professionnelle des intéressés pour dégager de nouvelles sources de productivité : " je crois que souvent les cadres travaillent plus que ce qu'ils devraient, mais moins que ce qu'ils croient " (Responsable Ressources Humaines) ; " on fait beaucoup confiance à la responsabilité de l'individu... il est difficile de savoir quelle est la part de la charge de travail et la part de l'organisation personnelle... On n'a pas diminué les exigences en termes de résultat, on a demandé aux gens d'être plus efficaces " (Directeur du personnel). Or les embauches se font prioritairement au niveau du personnel opérationnel, plus parcimonieusement au niveau des cadres, dont on sait par ailleurs que les tâches sont moins interchangeables. Les cadres

sont, plus que d'autres, mis à contribution, et ils n'échappent pas à des contreparties en termes de modulation du temps de travail en fonction des besoins des employeurs.

Comment les intéressés vivent-ils ces accords ? Globalement, de manière très ambivalente. Ils sont en effet partagés entre la satisfaction de voir légitimée par des accords collectifs leur forte aspiration à plus de temps libre, et les frustrations engendrées par le maintien de leur charge de travail ou la non maîtrise du choix des journées libérées. La satisfaction semble particulièrement forte chez des cadres en fin de carrière, ayant " beaucoup donné ", et qui trouvent là une forme de reconnaissance d'un désir plus ancien de pouvoir " souffler ". Chez les plus jeunes, les journées libérées sont consacrées aux loisirs les plus divers, à un travail domestique sous moindre contrainte de temps, très rarement à un engagement social ou associatif. Quant aux frustrations, elles naissent d'abord du maintien d'une charge de travail trop élevée, qui amène souvent à se concentrer sur les tâches urgentes, quitte à renoncer à des activités de plus long terme, pourtant cruciales pour le développement de l'entreprise. Les journées libérées peuvent aussi être consacrées à la simple récupération des nouveaux efforts nécessaires. Ces frustrations sont également nourries par l'inadéquation des plages de temps libérés aux besoins de l'individu.

Il est vrai que dans les 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. 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 ". Les employeurs peuvent ainsi d'autant plus facilement jouer sur le sentiment de responsabilité professionnelle des cadres, voire sur le culte de la performance et du dépassement de soi chez

certain d'entre eux, qu'ils ont développé des formes de management les associant formellement à la définition d'objectifs et à l'acceptation de résultats toujours en hausse. Ces contraintes tendent à être fortement intériorisées : d'une certaine manière, l'exploitation prend le visage de l'auto-exploitation.

L'individualisation de leur performance et de leur rémunération, leur fonctionnement subjectif en termes d'engagement et de défi personnel, vont de pair avec une difficulté générale à se constituer en acteur collectif capable de porter le débat sur la recherche de " chaînages " cohérents entre temps de travail, charge de travail, objectifs et moyens. Il en résulte souvent de la culpabilité, du stress, un dépassement des temps journaliers, le renoncement à des jours de congé. Et apparaissent, ici ou là, des dérives dans le travail conduisant à " négliger " certaines tâches.

Une exception riche de sens

A quelles conditions les cadres peuvent-ils donc espérer bénéficier vraiment 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 : avec 200 salariés aujourd'hui, à 90% cadres, c'est une société leader sur son marché. Les contraintes temporelles de l'activité sont fortes : si les missions " récurrentes " suivent un cycle saisonnier, les missions " non récurrentes " sont peu prévisibles. L'entreprise ayant fait le choix de la qualité et de la capitalisation de l'expérience a longtemps privilégié la sur-mobilisation saisonnière de ses experts, 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 pas son temps. Mais quand la charge de travail devient intenable, les syndicats, prenant appui sur la nouvelle jurisprudence et l'existence dans l'entreprise de " feuilles de temps " (remplies par les intéressés) menacent de réclamer le solde des heures supplémentaires non rémunérées afin d'obtenir une réduction du temps de travail. La principale originalité de l'accord qui

sera conclu est de prévoir une réduction des objectifs individuels des experts : les 22 jours de congés supplémentaires, situés en dehors de la pointe saisonnière, sont associés à un allègement de 12% des objectifs de chacun la première année, de 10 % à terme. 33 emplois de cadres sont créés. L'accord évoque 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 généralement pris, et les cadres rencontrés sont, dans l'ensemble, plus satisfaits qu'ailleurs.

Est-ce à dire que toutes les difficultés ont disparu dans cette entreprise ? Loin de là. On y retrouve, atténuées, 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. Ces difficultés tiennent aux limites des avancées 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, très soumise aux urgences de la demande, tandis que la gestion du personnel demeure individualisée. Et la culture individualiste du milieu professionnel, où chacun réproche l'exposition au regard d'autrui de la " boîte noire " de son travail, joue son rôle. Faute de nouvelles avancées sur ce plan, la conquête de temps libre demeurera fragile. En ayant accepté, d'une certaine manière, de comptabiliser le temps de travail en journées annuelles, et malgré les acquis en termes d'objectifs fixés et de création d'emplois, les syndicalistes d'Expersoc n'ont-ils pas atténué la portée de leur victoire ?

Que l'on renonce à appréhender la spécificité du travail des cadres et des modalités de réduction de sa durée ou, à l'inverse, que l'on mette l'accent sur une spécificité absolue, ces salariés risquent fort d'être totalement floués, et d'autres

catégories de travailleurs avec eux. La segmentation de la population des cadres en trois catégories principales instaurée par la deuxième loi, ne correspond guère aux enseignements issus de l'observation. Partout se pose le problème de l'invention d'approches alternatives de leur travail, de leur productivité et de leurs temps. Si l'abandon de toute référence horaire est le danger principal, le maintien de cette référence laisse entiers d'autres obstacles. Ils trouvent d'abord leur source dans les modes de gestion dominants des entreprises, privilégiant toujours le facteur travail comme variable d'ajustement. Sans allègement de leur charge individuelle de travail, les cadres seront piégés par les " 35 heures ". D'autres obstacles, plus culturels, se trouvent chez les cadres eux-mêmes. Car s'ils se vivent désormais comme étant proches des autres salariés, ils cèdent à une culpabilité, ainsi qu'à une vision individualiste de la performance et de la réussite. C'est dire combien la remise en question du statut des cadres n'est pas achevée. Leur implication collective dans l'analyse de leur activité et dans l'élaboration des moyens de réduire leur charge de travail sera probablement plus souvent conquise qu'octroyée.

Ce faisant, ils rendraient un fier service à l'ensemble du monde du travail, confronté à la stratégie de " refondation sociale " d'un patronat qui ne cherche pas à exclure que les cadres des protections collectives propres à la relation salariale. Car du " forfait en jours " à la " rémunération à la mission " de néo-salariés, formellement assimilés à des prestataires indépendants, il n'y a qu'un pas... ■

Notes

¹ Site Web du Medef

² Maryse Dumas, *l'Humanité*, 24/09/99.

Sciences

Hommes

Édito

Régenda

Dossier

LES CADRES : LA FIN D'UNE FIGURE SOCIALE ?

- *Les métamorphoses d'un salariat de confiance*
- *Une relation d'emploi ordinaire ?*
- *Gestion de carrières des cadres*
- *Les cadres à l'épreuve des 35 heures*
- *La féminisation du groupe des cadres*
- *Cadres chomeurs après une formation*
- *Un observatoire des Cadres*

Métiers
S.I.S

Étude
régionale

Thèses

Lectures

Sociétés