

Les attitudes des cadres face à la réduction du temps de travail

La loi de réforme des « 35 heures », adoptée en décembre 2002, élargit la définition des cadres soumis au régime du forfait en jours et permet la conversion en argent des droits à congés accumulés sur le compte épargne-temps. Instauré en janvier 2000 par la loi dite « Aubry II », ce système du forfait est censé correspondre à la nature particulière de l'activité des cadres « dont la nature des fonctions implique une réelle autonomie ». Au nom de cette autonomie, nombre d'entre eux acceptent des horaires dépassant les limites de la durée légale du travail. Toutefois, certains revendiquent le bénéfice des 35 heures au même titre que les autres salariés. Une étude menée au Centre d'études de l'emploi met en évidence la diversité des attitudes des cadres face à la réduction du temps de travail.

Les cadres sont les salariés dont l'attitude à l'égard de la réduction du temps de travail (RTT) paraît avoir le plus évolué avec la mise en place des lois Aubry (1998, 2000). En 1997, les cadres envisageaient moins que les autres salariés une baisse de leur temps de travail : 20 % d'entre eux refusaient toute forme de réduction, contre 15 % des employés et ouvriers (Crenner, 1999). Les cadres qui n'étaient pas passés aux 35 heures, parmi ceux rencontrés dans l'enquête (Pinto, 2000, cf. encadré méthodologique), invoquaient souvent les contreparties et effets négatifs d'une mesure parfois qualifiée d'« utopique ». Ceux-ci redoutaient notamment un gel, voire une réduction des salaires, un allongement et/ou une intensification des journées de travail dus à une absence de réorganisation du travail et à une

insuffisance de recrutements. Ils craignaient également une détérioration de la qualité de leur travail et une dégradation de leur vie hors travail : travail à domicile plus fréquent, temps de récupération accru du fait de l'intensification du travail, difficulté de prendre les « jours de RTT », perdus ou reportés indéfiniment. Mais, au bout d'un an d'application de la RTT, les cadres semblent plus satisfaits de la loi que les autres salariés : 65 % des hommes et 73 % des femmes cadres, contre 57 % des hommes et 40 % des femmes non qualifiés, déclarent une amélioration de leur vie quotidienne, aussi bien au travail qu'en dehors de l'activité professionnelle (Estrade, Méda, Orain, 2001), ce qui suggère d'ailleurs une accentuation des inégalités entre salariés (Pélisse, 2002).

La durée du travail des cadres

En 1995, la durée hebdomadaire moyenne de travail des cadres à temps complet atteignait près de 46 heures (Fermanian, 1999). Elle s'élevait encore à près de 45 heures en 1998, contre 40 heures chez les autres salariés à temps complet (selon l'enquête « Conditions de travail », cf. encadré méthodologique).

La loi Aubry II (2000) distingue trois catégories de cadres (les « cadres dirigeants », les « cadres occupés selon l'horaire collectif » et les « cadres autonomes » auxquels s'applique le régime du forfait). Dans les

entreprises de plus de vingt salariés, le forfait en jours, qui permet un décompte annuel de la durée du travail avec un plafond légal de 217 jours, concernait 62 % des cadres à la fin 2000 (Pham, 2002). 67 % des cadres y bénéficiaient de « jours de RTT ». La réduction quotidienne touchait 22 % des cadres de ces entreprises, le forfait horaire, 16 %, la modulation et l'annualisation, 15 %, la réduction hebdomadaire ou bi-mensuelle, 6,5 %, et le compte épargne-temps, 5 %.

Un révélateur des rapports au travail

L'enquête « Travail et modes de vie » (cf. encadré méthodologique) met en évidence une ambivalence de la part des cadres vis-à-vis de leur travail. 46 % d'entre eux (contre 35 % des autres salariés) y déclarent avoir, au travail, l'occasion de faire des choses qui leur plaisent et qu'ils ne pourraient pas réaliser ailleurs. Toutefois, 72 % des cadres (contre 57 % des autres salariés) déclarent qu'ils aimeraient faire ou faire davantage certaines activités, mais qu'ils ne le peuvent pas à cause de leur travail (sur des résultats comparables, cf. Godechot *et al.*, 1999). Autrement dit, le volume des ressources (notamment économiques et culturelles) dont les cadres disposent, en particulier grâce à leur activité professionnelle, est tel (relativement aux autres salariés) qu'il engendre à la fois une satisfaction au travail et des besoins que le déficit de temps libre, causé par le travail, empêche de combler. Or, cette posture peut engendrer des attitudes contradictoires à l'égard de la RTT.

Notre étude qualitative auprès d'une trentaine de cadres (Pinto, 2000) permet d'éclairer ces attitudes en restituant les enjeux auxquels elles sont liées et en dégagant plusieurs types de rapport au travail qui les orientent. En effet, il appa-

raît que la RTT a d'autres enjeux que l'arbitrage entre temps de travail et temps libre, et qu'elle revêt plusieurs dimensions aux yeux des salariés : les lois elles-mêmes, la RTT dans leur entreprise, les changements plus généraux qui l'accompagnent (intensification du travail, raccourcissement des délais, mise en place de contrats « par objectifs », dépendance accrue envers les marchés financiers) ou encore les positions politiques, syndicales et médiatiques vis-à-vis de la RTT. Au-delà d'une adhésion ou d'un refus, il s'agit de savoir sur quoi s'expriment les cadres quand on les interroge sur la RTT. La diversité des dimensions en jeu est particulièrement grande pour les cadres « encadrants », qui se prononcent en tant que cadres mais aussi en tant que responsables de l'application des lois à des groupes de salariés ou à d'autres cadres.

En outre, les attitudes des cadres face à la RTT apparaissent fortement liées au rapport que ces salariés entretiennent à l'égard de leur travail. À une extrémité, un fort investissement dans la fonction est associé à des réticences vis-à-vis de la RTT. De l'autre, une vision distanciée, voire critique du travail et de l'entreprise, va de pair avec une attitude favorable au principe d'une RTT (plus qu'à ses modalités). À ces attitudes correspondent des profils socioprofessionnels différenciés. Le premier est celui des « plus cadres des cadres » (Boltanski, 1982). Le second concerne des cadres plus jeunes (souvent

détenteurs de diplômes élevés), des cadres situés plus bas dans la hiérarchie de l'entreprise, notamment du point de vue du salaire et des responsabilités (c'est le cas de nombreuses femmes), et des cadres occupant une position en porte-à-faux ou ayant suivi une trajectoire atypique.

Le surinvestissement des « plus cadres des cadres »

Les entretiens réalisés mettent en lumière et permettent de mieux comprendre l'attitude de ceux qui effectuent les plus longues journées de travail mais qui sont, en même temps, les moins enclins à critiquer cette situation. Ils ont fortement intériorisé les normes de l'entreprise qui commandent de consacrer un grand nombre d'heures à l'activité professionnelle. Ces longues durées de travail dénotent un mode d'investissement qui transparait dans des formules telles que « travailler sans compter son temps » ou « quand on aime, on ne compte pas ».

Méthodologie de l'enquête

Cette étude, financée par la Dares, repose sur la réalisation d'une trentaine d'entretiens approfondis et sur l'exploitation secondaire de deux enquêtes quantitatives de l'Insee : l'enquête « Travail et modes de vie », complémentaire à l'enquête « Conditions de vie des ménages » de 1997, ainsi que l'enquête « Conditions de travail » de 1998, complémentaire à l'enquête « Emploi ».

La population des « cadres » définit renvoie aux catégories « cadres de la fonction publique », « cadres administratifs et commerciaux d'entreprise » et « ingénieurs et cadres techniques d'entreprise ». Les entreprises qui ont accepté notre enquête ont des activités et des tailles variées.

Plusieurs variables ont été retenues pour expliquer les rapports au travail et les attitudes face à la RTT, notamment le secteur d'activité, le statut et la taille de l'entreprise, sa situation économique, la stabilité de l'emploi occupé, les fonctions exercées et la nature du travail effectué, les responsabilités hiérarchiques, le montant des revenus, le

Ce rapport enchanté au travail, en vertu duquel le rapport de subordination inhérent à la condition de salarié se trouve presque dénié, est d'autant plus aisé que le degré d'autonomie est grand (Bourdieu, 1997). Ces cadres revendiquent les caractéristiques objectives de leur poste (autonomie, responsabilités hiérarchiques, etc.) et en valorisent même parfois les aspects pénibles (forte tension nerveuse, course permanente, charge de travail trop lourde), invoquant leur « choix » d'un métier de ce genre et leur responsabilité dans l'organisation de leur travail. Perçue comme un privilège, la marge de liberté qui leur est octroyée les incite à un surcroît de travail réalisé de leur plein gré.

L'exemple de Georges illustre bien ce surinvestissement. Ingénieur commercial dans une grande entreprise américaine de chimie, âgé de 36 ans, il fait preuve d'une certaine fierté à l'égard de son poste (la réputation et les locaux de l'entreprise, le fait d'être responsable d'un produit atypique, son salaire de 3 400 € nets mensuels), de sa trajectoire, ascen-

dante (son père était ouvrier électronicien puis agent de maîtrise), et de sa position actuelle de cadre (il en loue les traits qu'il juge distinctifs : autonomie et charge de travail importantes, téléphone et ordinateur portables, voyages fréquents). Ce contentement dissimule une incertitude sur l'avenir qui contribue certainement à un fort engagement dans le travail (Dejours, 1998, p. 69). Or, la mesure de la durée du travail, et par suite sa réduction, lui apparaissent comme dénuées de sens (il qualifie la RTT des cadres - dont il ne bénéficie pas encore - d'« utopie »). Sa forte implication dans le travail ne semble pas lui poser problème, sa vie quotidienne et celle de son ménage étant organisées en fonction de ses contraintes professionnelles (report des tâches domestiques et d'éducation de ses deux petites filles sur son épouse, elle-même ingénier, et recours à une nourrice). Comme nombre de cadres présentant des dispositions idéologiques similaires (catholiques, pour la plupart, et politiquement conservateurs), Georges semble privilégier les valeurs de l'entreprise par rapport aux intérêts personnels de l'individu.

Sans doute parce que leur présence à ces échelons est moins probable, certaines femmes cadres placées aux niveaux hiérarchiques supérieurs conjuguent également réticences vis-à-vis de la RTT et durées de travail élevées. Tel est le cas de Madeleine. Âgée de 52 ans, elle est chef de service, responsable de fabrication dans une entreprise prestataire de services à l'édition, chapeaute huit techniciens et touche 3 000 € nets mensuels. En fait, son attitude, ambiguë, voire ambivalente, associe adhésion affichée à la RTT (face à une enquêtrice préparant un rapport pour le ministère de l'Emploi et rencontrée par l'intermédiaire du DRH) et rapport au travail opposé à une logique de RTT. En effet, elle insiste sur son statut de « cadre responsable » qui « ne dort jamais tranquille », soumis à des « stress permanents » néanmoins appréciés, dépourvu d'horaires et censé être présent en même temps que son patron. Elle considère la RTT comme une simple « bouffée d'air pur » en échange de « gros coups de collier ». Son rapport au travail reflète certaines caractéristiques de sa trajectoire. Non seulement elle occupe une position relativement haute dans la hiérarchie, mais en outre elle est portée

par sa trajectoire familiale à partager le point de vue patronal sur l'entreprise (parents cadres supérieurs, mari professeur de médecine, enfants cadres en entreprise).

Des cadres plus distancés vis-à-vis du travail

Un autre type de rapport au travail et à l'entreprise, plus distancé que le précédent et aussi plus favorable à la RTT, ressort des entretiens. Cette attitude peut être adoptée lorsque les profits de l'investissement dans la fonction ne sont plus à la hauteur des espérances, et que, de ce fait, le surinvestissement vécu sur un mode enchanté se transforme en investissement contraint. Elle est également le fait de cadres qui occupent une position en porte-à-faux susceptible de rompre un rapport d'évidence au travail, au temps de travail et à la position de cadre.

Ainsi, Michel entretient vis-à-vis de son identité sociale de cadre un rapport opposé à celui de Georges, dont il diffère aussi par la position idéologique. Âgé de 45 ans, il est responsable des services généraux (comptant dix personnes chargées du courrier, de l'entretien, du standard) dans la même entreprise que Madeleine. Malgré les difficultés de gestion des plannings et de relations avec les salariés, difficultés auxquelles il doit faire face en tant que cadre « encadrant », il se déclare globalement satisfait de la RTT qui, à la fois comme mesure mise en œuvre par l'entreprise et comme loi, offre l'avantage d'octroyer plus de temps libre et d'embaucher des gens, surtout des jeunes. Ce jugement va de pair avec une insatisfaction professionnelle liée à la faiblesse relative de son salaire (1 900 € nets), et, plus encore, à des aspirations culturelles inassouviées (fortement présentes dans sa famille, qui comporte plusieurs artistes). Or, c'est surtout en dehors du travail que Michel acquiert et entretient les ressources culturelles et sociales (à travers sa participation à un groupe de jazz amateur et ses activités militantes) auxquelles il aspire. Néanmoins, le travail lui offre un lieu de valorisation de ces ressources : en vertu d'une redéfinition tacite de son emploi, il parvient à se constituer une petite notoriété dans l'entreprise (où, malgré son investissement

modéré, il fait partie du comité d'entreprise). Par ailleurs, il se consacre activement à l'éducation de sa fille, âgée de 15 ans. On voit tout l'intérêt qu'il peut trouver à l'octroi de jours de congés supplémentaires.

D'autres cadres, notamment de jeunes ingénieurs, font preuve d'un rapport distancié au travail et à l'entreprise, et d'une attitude favorable à la RTT. Ainsi, Matthieu, consultant en informatique dans une filiale d'un grand cabinet de conseil (SSII), âgé de 25 ans, affirme son souhait de bénéficier d'une RTT, qui ne concerne alors que ses collègues de l'entreprise cliente. Deux ans plus tard, en 2002, il reste très favorable au principe de la RTT, mais se dit déçu de son application (il s'agit d'un avenant à son contrat de travail, qui ne lui octroie que

neuf jours, avec de nombreuses contraintes), d'autant que son amie, ingénieur elle aussi, bénéficie de meilleures modalités.

Enfin, parmi les cadres rencontrés, plusieurs femmes, occupant des postes moins élevés dans la hiérarchie de l'entreprise et/ou se chargeant par ailleurs de tâches domestiques et éventuellement éducatives, se montrent bien disposées à l'égard de la RTT. L'exemple de Claire est particulièrement intéressant en ce qu'il met en relief toute la complexité d'une attitude « globalement favorable » à la RTT. Conseillère financière à La Poste (entreprise plutôt égalitaire selon elle), assimilée fonctionnaire, âgée de 28 ans, Claire voit en une RTT à venir l'occasion de consacrer du temps, d'une part à l'éducation de son enfant, dont

elle est enceinte au moment de l'entretien, et d'autre part à la comptabilité de l'entreprise d'électricité et bâtiment que son mari est sur le point de créer. Cependant, elle semble plus partagée qu'enthousiaste, invoque une intensification du travail et met en doute la pertinence économique de cette mesure et sa faisabilité pour les cadres, proches, selon elle, des professions libérales et loués pour leur « esprit flexible ».

Un groupe qui change

La question de la RTT met en jeu des rapports au travail différenciés. Ceux-ci varient sans doute moins dans le temps que les attitudes vis-à-vis de la RTT. Toutefois, dans la mesure où les comportements à l'égard du temps de travail sont fortement liés aux caractéristiques socioprofessionnelles, on peut penser que les attitudes du groupe des cadres se modifieront à terme, dès lors que ce groupe change (croissance et diversification, ralentissement et incertitude accrue des carrières, transformation des caractéristiques socioculturelles, féminisation) (Bouffartigue, Gadéa, 2000). Enfin, on peut s'interroger à propos des effets mêmes de la RTT sur le groupe des cadres, sur leur travail et sur l'espace de leurs styles de vie : la « RTT des cadres », telle que la définit la loi Aubry II, peut contribuer à renforcer la segmentation de cette population (Bouffartigue, 2001).

Vanessa Pinto

vanessa.pinto@mail.enpc.fr

Références

BAUDELLOT C., GOLLAC M., 1997, « Faut-il travailler pour être heureux ? », *Insee Première*, n° 560, décembre.

BOLTANSKI L., 1982, *Les Cadres. La formation d'un groupe social*, Paris, éditions de Minuit.

BOUFFARTIGUE P., GADÉA C., 2000, *Sociologie des cadres*, Paris, coll. Repères, La Découverte.

BOUFFARTIGUE P., 2001, *Les Cadres. Fin d'une figure sociale*, Paris, La Dispute.

BOURDIEU P., 1997, « La double vérité du travail », in *Méditations pascaliennes*, Paris, éditions du Seuil.

CRENNER E., 1999, « Les opinions des salariés sur la réduction du temps de travail », *Économie et statistique*, n° 321-322.

DEJOURS C., 1998, *Souffrance en France*, Paris, éditions du Seuil.

ESTRADE M.-A., MÉDA D., ORAIN R., 2001, « Les effets de la réduction du temps de travail sur les modes de vie : qu'en pensent les salariés un an après ? », *Premières informations et premières synthèses*, MES-Dares, n° 21.1, mai.

FERMANIAN J.-D., 1999, « Le temps de travail des cadres », *Insee Première*, n° 71, août.

GODECHOT O., LUROL M., MÉDA D., 1999, « Des actifs à la recherche d'un nouvel équilibre entre travail et hors-travail », *Premières informations et premières synthèses*, MES-Dares, n° 20.1, mai.

PÉLISSE J., 2002, « À la recherche du temps gagné. Les 35 heures entre perceptions, régulations et intégrations professionnelles », *Travail et emploi*, n° 90, avril.

PHAM H., 2002, « Les modalités de passage à 35 heures en 2000 », *Premières informations et premières synthèses*, MES-Dares, n° 6.3, février.

PINTO V., 2000, *Formes et motifs des réactions des cadres à la réduction du temps de travail*, convention avec la Dares, CEE, 00/23.

CENTRE D'ÉTUDES DE L'EMPLOI

29, promenade Michel Simon
93166 Noisy-le-Grand Cedex
Téléphone : 01 45 92 68 00
Télécopie : 01 49 31 02 44
Mèl : cee@mail.enpc.fr
<http://www.cee-recherche.fr>

Directeur de publication : J.-F. Germe
Responsable édition et presse : P. Boisard
Rédacteur en chef : M.-M. Vennat
Maquette : M. Ferré
Imprimerie : Louis-Jean
C.P.P.A.P. : 3070 ADEP
Dépôt légal : 36- janvier 2003