L'application des «35 heures» chez les cadres : entre prescription et réalité des temps de travail
Premiers résultats d'une enquête dans une Direction Régionale en Picardie

HERVET Caroline
VALLERY Gérard
Laboratoire ECCHAT-Equipe ConTactS
Université de Picardie Jules VERNE
Faculté de Philosophie,
Sciences Humaines et Sociales.
Chemin du Thil,
80 025 Amiens cedex 1, France

Mots clés : Réduction du temps de travail, Démarche 35 heures cadres, Activité des cadres, Transport.

CADRE ET PROBLEMATIQUE

Les cadres, catégorie socioprofessionnelle vaste et définie différemment selon l'Insee, l'Agirc… est restée, jusqu'en 1998, celle pour laquelle on ne se préoccupait guère du temps de travail et de sa réduction. Avec la loi Aubry II, des dispositions législatives sur le temps de travail, sont pour la première fois envisagées pour cette population. L'objectif premier étant de prévoir quelques assouplissements nécessaires à la prise en compte de la réalité de leur travail. En effet, bien que leur durée de travail *-qui varie notamment selon le type de fonction et d'activité, le niveau hiérarchique et de responsabilités, la taille de l'entreprise, le secteur privé ou public, le sexe….)-* a toujours été globalement bien plus importante que la plupart des autres salariés, l'objectif de la réduction du temps de travail n'est certainement pas, pour tous les cadres, de passer aux 35 heures (tant la loi distingue trois catégories de cadres soumise chacune à un régime particulier au regard de la réglementation de la durée du travail) mais plutôt de baisser significativement leur temps actuel d'activité. Confrontés ainsi à cette problématique nouvelle, nous inscrivons notre questionnement autour des questions suivantes : quelles stratégies les entreprises peuvent-elles adopter et comment vont-elles les mettre en œuvre afin que leurs cadres puissent bénéficier de cette réduction du temps pour laquelle ils avaient été jusqu'alors épargnés ? Comment se situent les cadres au regard des projets déployés ? Ces questions (et d'autres) nous donnent ainsi l'occasion de poursuivre nos recherches sur l'analyse du travail des cadres au sein des organisations engagées dans des projets de changement. Nous développerons ici qu'un aspect de nos travaux en cours, en présentant des résultats d'une enquête menée auprès de cadres impliqués dans un nouveau dispositif d'ARTT.

PRESENTATION DE L'ETUDE

Dans cette perspective, l'objet de cette communication est de présenter une démarche 35 heures cadres mise en place à la Direction Régionale de Picardie d'une entreprise de transport pour laquelle notre intervention s'est inscrite dans le cadre de travaux de recherche associés à la réalisation d'un mémoire de DEA[1]. Cette démarche s'intègre dans un processus transverse consistant à définir et à introduire des pratiques managériales nouvelles qui contribueront fortement à la réduction du temps de travail afin que les cadres puissent non seulement profiter de leur nouveau temps libre mais aussi qu'ils puissent contenir leur travail dans une durée sensiblement réduite. Elle est essentiellement axée sur un dispositif prescrit de formation intitulée *"travailler mieux pour travailler moins"* dont les principaux éléments portent sur :

- l'établissement en commun d'un diagnostic temps/efficacité,
- l'identification des voies pragmatiques et réalistes de progrès tant individuelles que collectives.
- la formalisation d'un contrat de fonctionnement avec les plans d'action correspondants en intégrant les nouvelles dispositions de l'accord notamment en terme de nouveau temps libre. Il s'agit ainsi de construire des principes, outils, règles, normes, attitudes, organisation que l'équipe se donne pour améliorer concrètement son fonctionnement et pour s'engager à les faire vivre au quotidien.

OBJECTIFS ET METHODOLOGIE DU DISPOSITIF

Il est essentiel de rappeler brièvement que la population ciblée par ce dispositif de formation concerne les cadres managers d'entité (directeurs d'établissement, dirigeants d'unité opérationnelle, responsables de pôle). Ces cadres renvoient à la catégorie «cadres autonomes», une des trois catégories distinguées par la loi Aubry II ; les deux autres étant : les cadres dirigeants et les cadres intégrés dans l'unité de travail et suivant des horaires collectifs. La modalité en terme de réduction de leur temps de travail s'opère par la prise de demi-journées ou journées de repos sur l'année (JRTT).

Le dispositif de cette formation, sous forme d'un séminaire d'une durée de deux jours, était adressé à chacune des équipes naturelles de travail ; celle-ci réunissant le dirigeant d'une entité donnée et ses collaborateurs directs contribuant à la stratégie et au fonctionnement de la Direction de l'établissement.

Les principaux résultats attendus à l'issue de cette formation montraient que :

- chaque participant avait pu acquérir les moyens propres à une maîtrise partielle de son temps,
- l'équipe naturelle avait décidé d'installer de nouvelles pratiques managériales plus respectueuses du temps,
- chacun puisse utiliser une panoplie cohérente d'outils permettant d'accroître l'efficacité individuelle et collective,
- chacun soit à même de mettre en œuvre au quotidien les comportements propres à favoriser efficience et disponibilité.

La méthodologie utilisée dans le cadre de ce dispositif de formation s'articule autour de trois outils :

- un diagnostic spontané «où va mon temps»,
- un questionnaire «le temps et le fonctionnement collectif»,
- la mise en pratique d'exercices permettant de dégager en commun des outils, des règles, des organisations pour améliorer l'efficience individuelle et collective (on peut citer comme exemples : comment gérer ses priorités, comment abréger les conversations téléphoniques et les visites, comment passer des contrats temps, comment savoir dire non ?….).

Face à cet important recueil de données, nous ne présenterons lors de notre communication orale que celles relatives à l'exploitation du diagnostic spontané «où va mon temps».

LE DIAGNOSTIC SPONTANE «OU VA MON TEMPS» : PRESENTATION DE L'OUTIL ET DE LA POPULATION

Ce diagnostic spontané se présente sous forme d'une grille préétablie mentionnant diverses activités constitutives du travail du cadre qui ont été préalablement répertoriées et qui sont les suivantes :

1 - DEA «Savoirs, Identités et Sociétés", Psychologie du travail, Université de Picardie Jules Verne, Amiens.

- *les réunions :* à l'initiative du cadre, à une initiative externe,
- *les entretiens :* avec le N+1, avec les collaborateurs, avec les pairs, externe à l'entreprise, relatives aux relations sociales,
- *le téléphone :* à l'initiative du cadre, à une initiative externe,
- *le travail seul* comprenant d'une part, la supervision, l'analyse des résultats, le reporting, le budget et d'autre part, le courrier et sa signature,
- *la rédaction de rapports et de propositions*,
- *la veille* comprenant la lecture, la documentation et la recherche d'informations,
- *la réflexion et la prise de recul,*
- *la formation personnelle* et des collaborateurs ,
- *la présence sur le terrain,*
- *«autres»* : les déplacements et le travail chez soi.

Pour chacune de ces activités, le cadre était tenu d'évaluer le temps actuellement consacré ainsi que la proportion de celui-ci par rapport à son temps total de travail. Si cette partie concerne les divers temps actuellement travaillés, une seconde partie correspondait à la situation souhaitée par celui-ci en termes d'augmentation, de stagnation ou de diminution de ses différents d'activités ainsi que leurs proportions respectives. Enfin, ils pouvaient faire-part de leurs commentaires quant à leur emploi du temps car une partie de ce diagnostic était réservée à cet effet.

RESULTATS : LES REPARTITIONS ACTUELLES ET SOUHAITEES DES TEMPS ACCORDES AUX DIFFERENTES ACTIVITES : UNE GRANDE HETEROGENEITE ENTRE LES CADRES.

Notre analyse porte sur le recueil du diagnostic auprès de huit cadres pour ce qui est de la répartition du temps consacré aux diverses activités et de six cadres pour ce qui concerne la situation souhaitée (deux diagnostics n'étant pas exploitables). A titre indicatif, l'ensemble de cet échantillon est composé de dirigeants d'unité opérationnelle. S'il a été démontré l'existence de facteurs de différenciation du temps de travail chez les cadres (tels que le sexe, l'âge, l'ancienneté….) nous faisons ici abstraction de ces caractéristiques car l'objectif n'est pas de conforter ces constats théoriques mais, d'analyser comment les temps actuels de travail des cadres se répartissent et quels en sont les souhaits.

Tout d'abord, activités confondues, la durée hebdomadaire de travail chez nos cadres varie de 44 à 60 heures (avec une moyenne de 49 heures) et celle relative aux souhaits s'échelonne de 38 à 52 heures (moyenne : 43 heures). Comme les durées actuelles de travail, les durées souhaitées ne présentent pas une homogénéité entre elles. De plus, ces durées souhaitées ne sont pas proportionnelles aux durées travaillées. Autrement dit, ce ne sont pas les cadres qui ont une durée de travail élevée qui souhaitent la diminuer davantage. Néanmoins, à partir de ces données, on peut dire que la nouvelle durée légale de travail est, dans cette entreprise de transport, loin ou semble être une réalité encore lointaine pour ces cadres.

Si nous nous attachons aux diverses activités répertoriées dans le diagnostic, quatre d'entre elles constituent d'une manière générale le travail de nos cadres interrogés : le travail seul comprenant l'analyse des résultats, la supervision, le «reporting», le budget (cela représente 19 % de la totalité du temps de travail), les réunions (17 %), les entretiens (16 %) et le téléphone (15 %). Viennent ensuite l'activité de rédaction (9 %), la catégorie "autres" (8,5 %). Enfin, apparaissent dans des proportions n'excédant pas les 6 %, les activités de présence sur le terrain, de veille, de formation, de réflexion et prise de recul dont ces deux dernières constituent le plus faible taux d'activité des cadres (2,6 %). Egalement, pour une activité donnée et pour une grande partie d'entre elles, nous mettrons en évidence l'existence d'une hétérogénéité des différents temps travaillés entre les cadres et, ces aspects seront développés lors de notre présentation orale. Le tableau 1 (voir page suivante) présente la répartition (en pourcentage) des divers temps d'activités pour chaque cadre de notre échantillon.

Pour ce qui est des temps d'activités souhaités et sur l'ensemble des cadres, des diminutions des temps de travail actuels concernent 70 % des diverses activités (soit 7 activités sur 10). La plus importante baisse souhaitée est relative aux réunions (-51 %). Viennent ensuite la catégorie «autres» (-38 %) qui comprend les déplacements et le travail chez soi, le travail seul (- 34 %), le téléphone (- 17 %) dont les propor-

	Cadre 1	*Cadre 2*	*Cadre 3*	*Cadre 4*	*Cadre 5*	*Cadre 6*	*Cadre 7*	*Cadre 8*	*Moyenne*
Réunions	16 %	10 %	8 %	22 %	5 %	36 %	19 %	19 %	17 %
Entretiens	16 %	6 %	8 %	14 %	10 %	32 %	18 %	22 %	16 %
Téléphone	22%	14 %	13 %	12 %	23 %	12 %	12 %	13 %	15 %
Travail seul	19 %	46 %	17 %	19 %	23 %	5 %	18 %	7 %	19 %
Rédaction	16 %	11 %	7 %	8 %	2 %	13 %	6 %	8 %	9 %
Veille	5 %	2 %	15 %	2,5 %	2 %	0 %	2 %	3,5 %	4 %
Réflexion et prise de recul	0 %	2 %	3 %	2 %	2 %	0 %	6 %	5,5 %	2,6 %
Formation	2 %	2 %	14 %	2 %	2 %	0 %	2 %	3 %	3 %
Présence sur le terrain	0 %	0 %	0 %	7 %	23 %	0 %	4 %	12 %	6 %
Autres	3 %	7 %	15 %	10%	10 %	2 %	13 %	9 %	8,5 %

***Tableau 1 :** répartition en %, pour chaque cadre et pour l'ensemble, des divers temps d'activités*

tions de diminution sont loin d'être négligeable. Aussi, pour les activités considérées comme principales temporellement, ces cadres souhaitent en diminuer quantitativement leurs durées de manière non négligeable. De ce fait, et sur l'ensemble des cadres, l'importance des taux souhaités de diminution est corrélée à l'importance temporelle qu'occupe l'activité. D'autres baisses sont également souhaitées pour trois activités mais celles ci sont beaucoup moins importantes puisque les proportions varient de 3,5% à 6% (les entretiens : - 6 %, l'activité de rédaction : -5 % et enfin celle de «veille» : - 3,5%). Pour 30 % des activités (soit 3 sur 10), c'est sur l'ensemble des cadres une augmentation du temps actuellement consacré qui est souhaité. Cela concerne de manière importante l'activité de réflexion et de prise de recul (+120 %) et de présence sur le terrain (+56 %). Vient ensuite l'activité de formation dont l'augmentation souhaitée est beaucoup plus restreinte (+8,42 %).

En résumé et d'une manière générale, on peut dire que pour la moitié des activités abordées dans ce diagnostic, les cadres en souhaitent une réelle réorganisation temporelle. En effet, le taux de diminution (variant de – 34 % à 51 %) sont assez considérables. Ainsi, pour seulement 50 % de leurs activités, les cadres sont satisfaits du temps qu'ils y accordent donnant ainsi des différences négligeables entre le temps consacré et souhaité.

LE TRAVAIL DU CADRE ET SON INSCRIPTION TEMPORELLE : UNE DIMENSION INDIVIDUELLE ET COLLECTIVE PEU PRESCRIPTIBLE

L'évaluation des temps nécessaires à la réalisation des différentes activités et la mesure de la charge de travail sont très peu concevables pour les cadres car celles-ci ne se composent pas uniquement d'un temps action. En effet, ce dernier nécessite des temps de réflexion, de création, de rédaction, de communication, de recherche d'informations rendant la relation charge et temps ou durée de travail complexe et difficilement appréhendable. Aussi, les difficultés évoquées en termes d'évaluation renvoient au fait que le travail du cadre s'inscrit peu dans un déroulement de type linéaire. Ce dernier est remis en cause par les imprévus, les impromptus qui placent la réalisation du travail du cadre dans un horizon temporel fragmenté où la discontinuité des tâches rend l'évaluation complexe d'une part et d'autre part, où le quotidien est une remise en cause permanente de la charge de travail. Seules l'expérience ou la contractualisation d'un certain nombre de missions rendent possible une évaluation de la charge de travail. De plus et hormis une structuration des temps collectifs telles que les réunions, le cadre ne peut prétendre à une

programmation systématique de son emploi du temps. Ne consacrant donc pas tout à fait son temps là où il le souhaiterait, son temps de travail n'est pas réellement proportionnel à l'importance de ses activités. Là, c'est la dimension collective qui est remise en cause puisque tel n'est pas le cas lorsqu'il s'agit de traiter des problèmes relevant directement de leurs missions ne nécessitant pas de coopération, de collaboration dans la réalisation de leur travail donc, quand celui-ci se réalise dans une dimension individuelle *"le temps est proportionnel à ce que je maîtrise" (dixit un cadre interrogé).*

DISCUSSION

Avec l'entrée en vigueur des 35 heures, on essaie de contenir le temps de travail des cadres sous une certaine prescription. En effet, certaines préconisations faites par la formation à partir de certains exercices tels que par exemples «comment gagner du temps sur sa journée de travail, comment abréger les visites, les conversations téléphoniques» montrent que l'organisation du travail du cadre est dilapidatrice de temps. La réduction du temps de travail n'est donc pas uniquement corrélée à une baisse de leur charge de travail mais, elle concerne également une meilleure maîtrise de leur temps de travail tant individuel que collectif. On glisse ainsi d'une prescription du temps de travail vers une prescription du travail car c'est l'organisation du cadre dans son temps et son travail qui est remise en cause. Ce dernier point sera développé et argumenté dans notre communication.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

BOLTANSKI L. (1982). *Les cadres : la formation d'un groupe social*. Editions de Minuit, Paris, 523 p.

BOCCHINO M., BOUFFARTIGUE P. (1998). Le temps de travail des cadres en France. *Problèmes économiques,* 2575, pp. 8-16.

BOUFFARTIGUE P., BOUTEILLER J. (2000). Réduire le travail sans réduire la charge ? Les cadres et les 35 heures. *Travail et Emploi,* Paris, 82, pp. 37-52.

BOUFFARTIGUE P., GADÉA C. (2000). *Sociologie des cadres*. Editions la découverte, Paris, 119 p.

LEFÈVRE E., BOURGOUIN C., CHATAURET A (2000). *Agir sur…..le temps de travail des cadres*. Editions liaisons, Anact, Lyon, 106 p.

MINTZBERG H. (1984). *Le management au quotidien : les dix rôles du cadre*. Les Editions d'organisation, Paris, 213 pages.

MONGRAND J.P. (1999). L*es cadres et les 35 heures. Mode d'emploi*. Les Editions d'organisation, Paris, 319 pages.

MONTMOLLIN. M. (1984). Les cadres travaillent-ils ? A propos de l'ouvrage de Boltanski. L. *Le travail humain*, 47, 1, pp. 89-93.