

L LABORATOIRE

O ORLEANAIS

G DE GESTION

LABORATOIRE ORLEANAIS DE GESTION

I.A.E

Faculté de Droit d'Economie et de Gestion
rue de Blois - B.P. 6739
45067 Orléans Cedex 2

Tél. : 02 38 41 70 28

Fax : 02 38 41 73 60

E.Mail : iae@univ-orleans.fr



INSTITUT
D'ADMINISTRATION
DES ENTREPRISES

*Document de
recherche*

N° 1998 - 3

*Le temps de
travail éclaté ?*

*La réduction de
la durée du travail
et la gestion
des Ressources
Humaines*

Christine GAUVINI

Christine Gavini

Maître de conférence à l'Université d'Orléans

Conseiller scientifique au Commissariat Général du Plan

Document de travail

Cahiers de recherche du LOG

**Le temps de travail éclaté ?
La réduction de la durée du travail et la gestion des
ressources humaines**

Ce texte a été proposé pour communication au 8^{ème} congrès de l'Association de Gestion des Ressources Humaines

La réduction du temps de travail a fait l'objet de nombreux débats polémiques ces derniers mois. Pourtant, hormis quelques travaux économétriques contradictoires et très contestés (DARES, 1998 ; Cahuc et Granier, 1998), aucune étude précise des effets de la RTT dans les entreprises n'a été mobilisée au cours des discussions. Les travaux existants ont été le plus souvent ignorés (Boulin, 1992 ; Rigaudiat, 1993, Boulin, Cette, Taddéi, 1993). Aujourd'hui, les entreprises semblent faire massivement appel aux Cabinets de conseil pour faciliter la mise en oeuvre de la loi sur les 35 heures. Seule une faible partie d'entre elles ont tenté de développer la réflexion sur la réduction du temps de travail (RTT), parfois bien avant les débats sur les 35 heures.

C'est le cas d'une grande entreprise française traditionnellement progressiste en matière sociale, qui a tenté, plusieurs mois avant le début des débats sur les 35 heures, de développer la concertation sur ces

thèmes. Outre la signature d'un accord collectif d'entreprise et la déclinaison locale de celui-ci à travers un certain nombre d'accords signés au niveau des unités de l'entreprise, cette dernière a engagé une réflexion sur les enjeux de la réduction du temps de travail. Pour cela, elle a fait appel à des chercheurs internes et externes, dont l'objectif devait être d'évaluer la perception qu'avait une partie du personnel de la mise en place de la RTT.

Le propos de cette communication est de rendre compte d'une partie de ce travail, en centrant l'attention sur les enjeux pour la gestion des ressources humaines. En particulier, il s'agit de **souligner les formes d'éclatement auxquelles conduit la RTT en matière de gestion du temps de travail.**

En effet, la durée du travail s'est construite en France comme une norme relativement stable au cours de la période des Trente Glorieuses. Le temps de travail se caractérisait par la prédominance du cadre hebdomadaire (les autres périodes étant négligeables) et la référence à « l'ordre public social ». Cette norme n'était alors susceptible d'aucune dérogation. A partir de 1982, des évolutions successives ont conduit à une remise en cause progressive de la norme ainsi établie : le cadre hebdomadaire a été dépassé au profit d'autres périodes (l'année notamment) et la référence à l'ordre public social et en particulier à aloi s'est progressivement distendue à mesure que se développaient les accords « dérogatoires » (Gavini et Tollet, 1994). Le mouvement des 35 heures s'inscrit pleinement dans le cadre de cette progressive « déconstruction » de la norme relative à la durée du travail. Il est probable qu'il aboutisse à un certain « éclatement » de la durée du travail comme norme intangible.

L'étude relatée ici vise à mettre en évidence ces formes d'éclatement de la durée du travail comme norme et ses conséquences sur le travail et son organisation. Elle prend appui sur une expérience d'entreprise pour mettre en lumière diverses évolutions susceptibles de concerner l'ensemble des firmes lors du passage aux 35 heures.

L'enquête portait sur la perception qu'ont les cadres de la mise en place d'une forte RTT (passage à 32 heures hebdomadaires)

concernant les incidences sur leur travail et l'organisation de l'unité. L'étude a été réalisée à la demande de partenaires sociaux en pleine négociation d'un avenant local à la suite de la signature de l'accord d'entreprise instaurant le passage aux 32 heures de tous les salariés volontaires sous une forme individuelle ou collective (l'équipe de travail toute entière réduit son temps de travail). L'objet de l'enquête tel qu'il a été défini avec les partenaires sociaux consistait à essayer de comprendre les attentes des cadres relatives à la mise en œuvre de l'accord de réduction du temps de travail dans l'entreprise. L'accord avait été signé depuis presque un an au plan national et quelques semaines au niveau local. Certains des cadres avaient déjà fait le choix de réduire leur temps de travail, d'autres s'y étaient refusés et un dernier groupe semblait hésitant. Il s'agissait de prendre acte de leur perception actuelle de l'accord et de ses conséquences pour leur travail et d'évaluer leurs réticences ou manifestations de confiance concernant l'application qui serait faite de l'accord. L'étude retrace donc davantage la **perception** qu'ont les cadres du problème que la réalité des enjeux de la RTT. Toutefois, il nous semble que l'on peut déduire un certain nombre de données objectives des appréhensions ou des jugements favorables portés sur une telle opération.

Pour rendre compte de ces dernières, il s'agit d'abord de montrer que les cadres constituent une population stratégique pour la mise en place de la RTT (1), puis de mettre en évidence les diverses formes « d'éclatement du travail » auxquelles conduit la RTT (2). Enfin, il est nécessaire de développer les incidences de la RTT sur l'organisation du travail.

1. LES CADRES ET L'ÉCLATEMENT DE LA DURÉE DU TRAVAIL

De façon générale, on peut dire que les cadres constituent une population stratégique pour l'accord parce qu'ils possèdent une capacité à entraîner dans leur sillage le passage aux 32 heures d'une grande partie de la population des non-cadres. Par ailleurs, ce sont eux qui constituent le principal obstacle à la réduction collective du temps de travail (si le cadre dirigeant l'équipe n'y est pas favorable il est peu probable que la réduction ait lieu).

Les cadres constituent une population spécifique dont les enjeux face à une éventuelle réduction impérative du temps de travail semble susceptibles de heurter fortement les pratiques et les comportements. Les cadres présentent un double intérêt dans la mise en œuvre d'une RTT : en premier lieu, ils constituent, compte tenu de leur importance dans le processus de production, d'innovation et de transmission de l'information dans l'entreprise, une catégorie stratégique pour la RTT. En second lieu, leur adhésion au processus est sans doute beaucoup plus aléatoire que celle des autres catégories de salariés : les cadres sont en effet moins enclins que les autres salariés à participer à une démarche de RTT.

L'intérêt pour la catégorie des cadres s'explique d'abord par l'importance de cette catégorie d'agents pour l'entreprise (importance numérique mais surtout fonctionnelle) : la firme étudiée est constituée dans une large proportion de cadres. Leur importance dans l'organigramme est considérable. D'ailleurs cette importance relative des cadres est avérée dans toutes les entreprises où la transmission d'information et les fonctions d'encadrement et d'études sont essentielles (ce qui exclut uniquement les entreprises à très faible niveau de qualification requis).

En outre, les cadres ont un rôle moteur dans l'extension éventuelle de la RTT à d'autres salariés : en effet, ils ont pour fonction essentielle la circulation de l'information et la communication dans l'entreprise et ils se sont vus confier récemment des tâches de gestion des ressources humaines (en particulier les cadres opérationnels). Par ailleurs, ce sont eux qui sont chargés de développer l'information sur le contenu et les modalités de mise en œuvre de l'accord. Il est donc pertinent d'analyser leurs attentes afin de comprendre, plus largement, la façon dont sont transmises les représentations sur l'accord.

Par ailleurs, les comportements des cadres peuvent avoir un effet d'exemplarité : aux yeux d'une partie des salariés de l'entreprise, il est très important qu'un cadre réduise son temps de travail. L'accord promeut la réduction du temps de travail pour toutes les catégories d'agents. Il prévoit également la possibilité d'un passage "collectif" aux 32 heures, c'est-à-dire qu'une équipe toute entière réduise sa durée hebdomadaire de

travail. A cet égard, l'exemple des cadres est très important pour convaincre les divers agents d'une réduction collective.

Pourtant les cadres sont aussi les plus rétifs à la RTT. En effet, la RTT bute sur un certain nombre d'obstacles lorsque l'on cherche à l'appliquer à la catégorie des cadres. Outre les obstacles qui s'opposent à son application à tous les salariés (tels que le problème de la contrepartie salariale), des problèmes spécifiques se font jour pour les cadres. En effet, ils constituent un groupe particulier pour un certain nombre d'enjeux relatifs au travail et à son organisation. Leur situation d'intermédiaires entre les dirigeants et les ouvriers, employés ou techniciens en fait une catégorie spécifique lorsqu'ils occupent des fonctions opérationnelles. Quant aux cadres fonctionnels, ils constituent une catégorie particulière également puisqu'ils se trouvent souvent en position subordonnée dans l'organisation alors que leurs compétences les situent plutôt en haut de la hiérarchie. La RTT peut placer les cadres dans une situation de choix entre l'image du haut de la hiérarchie (le cadre dirigeant, que l'on n'imagine pas réduire son temps de travail) et celle des salariés de niveau inférieur.

Etre cadre consiste également à occuper des fonctions larges incluant une part substantielle de transmission d'information, de travail en réunion : l'activité du cadre est la plupart du temps essentiellement une activité de mise en relation, bref de communication au sens large. La RTT entre en contradiction avec cette caractéristique du travail du cadre puisque c'est justement la disponibilité et la réactivité qui définissent cette activité. En effet, les cadres se caractérisent par une organisation du travail particulière, dont la caractéristique principale réside dans l'importance de la disponibilité et du temps consacré au travail par rapport à l'ensemble des temps sociaux. On sait que les cadres d'entreprise ne sont pas, comme les autres salariés, soumis au pointage et ne peuvent généralement pas considérer les heures de travail réalisées au-delà de la durée légale comme des heures supplémentaires. La RTT semble mal adaptée à ce type de conception du temps de travail.

Enfin, les cadres se caractérisent par des formes de motivation spécifiques qui ont parfois été étendues à d'autres catégories mais qui restent bien souvent l'apanage de l'encadrement : intéressement,

participation, actionnariat, promotion, etc. L'évaluation de leur travail est un point très sensible dans la mesure où elle conditionne leur évolution de carrière (à laquelle les cadres sont très attachés). Ils sont plus souvent que les autres catégories amenés à connaître des formes de mobilité. Or on peut penser que la RTT s'adapte mal à toutes ces caractéristiques spécifiques aux cadres, en particulier aux formes actuelles de l'évaluation du travail. En outre, elle pose de très sérieux problèmes de motivation.

2. L'ÉCLATEMENT DU TRAVAIL ?

La RTT aboutit, lorsqu'elle est mal maîtrisée ou appliquée de façon brutale, à l'éclatement de l'activité du cadre. Les représentations parfois très négatives qu'en ont les cadres s'expliquent par la spécificité de leur travail, rarement prise en compte lors de l'application de politiques de RTT dans les entreprises. Cette spécificité résulte à la fois de la particularité de l'activité confiée aux cadres (en particulier sa dimension immatérielle) et de l'importance du déroulement de carrière dans la motivation du cadre.

a. Activité communicationnelle et RTT

Le premier des obstacles à la mise en oeuvre de la RTT résulte de l'importance de l'activité de communication dans le travail du cadre. Les entretiens mettent souvent l'accent sur le fait que la principale mission du cadre est une fonction communicationnelle. Il s'agit de mettre en relation divers agents et de transmettre de l'information. Pourtant, la surcharge de cette activité est paradoxalement vécue comme une perte de temps, comme du temps détourné. Ce qui est valorisé lors de l'évaluation, c'est la réalisation d'un projet, d'un objet, d'une étude, mais pas l'activité communicationnelle.

Or, cette activité occupe non seulement une part importante du travail du cadre mais elle a de surcroît une place fondamentale pour cette catégorie de personnel. Les cadres sont très attachés à cette activité, qui est synonyme d'autonomie. L'activité de communication est celle qui, aux yeux des personnes interrogées, définit le mieux le travail du cadre. C'est cette partie du travail qui différencie le travail d'encadrement de celui d'exécution. Les cadres sont donc particulièrement sensibles à ce qui peut

mettre en cause cette partie de leur activité. La RTT met en péril cette activité parce qu'elle incite les cadres à réduire leur disponibilité. A leurs yeux, la disponibilité fait pleinement partie du métier du cadre. Mais cette disponibilité ne se traduit pas seulement par des dépassements d'horaires, elle consiste aussi en une certaine efficacité. La disponibilité apparaît comme un instrument de mesure de l'efficacité du cadre.

En outre, le temps constitue une mauvaise mesure pour l'activité communicationnelle. En effet, le temps passé à cette activité est très difficile à quantifier. Il s'agit de multiples activités sous des formes très variées (téléphone, courrier, messageries, discussions informelles, réunions, etc.). Le temps consacré à ces activités varie également fortement d'une situation à l'autre, il est insusceptible d'être normé.

La gestion des imprévus fait également partie du travail du cadre. Elle est valorisée et considérée comme la marque distinctive du groupe cadre. La RTT apparaît souvent comme une pratique compatible avec un travail programmé, ne tenant pas compte de la gestion des événements imprévus. Elle semble inadaptée à une activité où « l'évènement » inattendu occupe une part centrale (Zarifian, 1996). La RTT donne le sentiment au cadre d'une perte de disponibilité : s'il ne veut pas être dupe du système, il doit davantage contrôler son temps de travail. En effet, sa rémunération étant légèrement amputée du fait de la RTT et l'évaluation de son travail reposant sur une attente en termes de temps inférieure, le cadre n'a pas intérêt à travailler après la RTT autant qu'il le faisait auparavant¹. Il doit donc se plier à la contrainte de réduction de sa durée du travail. Mais dans ce cas, il ne pourra pas consacrer autant de temps à la gestion de l'imprévu qui fait pourtant la spécificité de son métier.

¹ Il se peut en effet que coexistent des situations de cadres travaillant 32 heures (et rémunérés 35 heures) et des cadres effectuant 45 à 47 ou heures (horaire moyen des cadres actuellement à temps plein) et rémunérés sur la base de 39 heures. On constate bien ici l'inéquité de traitement qui résulte de cette situation en termes de salaire horaire. Les uns travaillent peu pour un salaire horaire élevé alors que les seconds travaillent davantage pour une rémunération plus faible (en termes horaires). Cette situation est elle aussi génératrice de malaise.

De la même manière, le travail du cadre se définit par ses contacts nombreux avec des personnes extérieures à l'entreprise (réunions de chantiers par exemple). La RTT est jugée difficile à appliquer dans ces conditions. Les contacts extérieurs supposent des temps de travail cohérents avec ceux des autres entreprises ou administrations. Pour les cadres en contact avec l'extérieur, la RTT pose donc des problèmes spécifiques. Ainsi, un cadre opérationnel interrogé nous explique qu'il est en contact fréquent avec le préfet du département où est implanté le site qu'il dirige. Les horaires du préfet s'imposent à lui et il ne peut escompter de ce dernier une adaptation de son emploi du temps aux horaires spécifiques du cadre.

Par ailleurs, la RTT semble souvent inadaptée pour les cadres opérationnels. Cette conception émane d'une part des opérationnels eux-mêmes, d'autre part des fonctionnels qui sont en contact avec les opérationnels. La charge de travail des opérationnels mais aussi l'importance de leur disponibilité rendent nécessaire un temps de présence important. C'est le cas chaque fois que le cadre opérationnel est présent sur le site auprès de son équipe de travail. Il doit assurer à la fois un travail « de terrain » aux heures où travaillent les autres catégories de salariés (techniciens, agents de maîtrise, ouvriers, employés) mais il doit également rendre compte, à travers une activité de réunion et de gestion de l'information, du travail de terrain réalisé. Ses horaires dépassent donc ceux des autres salariés : les cadres opérationnels sont généralement présents tôt le matin avant l'arrivée de l'équipe et tard le soir après son départ. C'est pourquoi cadres opérationnels de haut niveau sont particulièrement réticents à la RTT pour eux-mêmes, y compris lorsqu'ils l'envisagent pour leur équipe. Ils ont le sentiment d'une impossibilité matérielle lorsque l'on évoque la réduction de leur activité.

Plusieurs solutions sont spontanément proposées par les personnes interrogées, sans pour autant faire l'unanimité. La RTT devrait pour certains se traduire par un «pointage des cadres ». Les cadres verraient leur temps contrôlé au même titre que les autres catégories, ce qui éviterait les contestations relatives au temps passé dans l'entreprise et alignerait les modalités d'évaluation des cadres sur les autres catégories de personnel. Mais un certain nombre de cadres considèrent le pointage

comme une atteinte à leur statut de cadre. C'est en effet l'une des caractéristiques qui les différencient des autres catégories de salariés.

D'autres insistent sur la possibilité, permise aujourd'hui par les nouvelles technologies, d'organiser «la permanence des moments où l'on peut joindre le cadre». Les procédés de télétravail tels que portables, messageries, etc. sont très valorisés et apparaissent souvent comme la solution au problème de la RTT. Bien des cadres estiment qu'ils peuvent débloquer une situation par téléphone, sans que leur présence sur le lieu où se situe le problème soit nécessaire. La RTT doit permettre le développement de ce type de réflexes.

b. RTT et éclatement des carrières

On aurait pu craindre également que les cadres envisagent la RTT comme un frein éventuel à leur carrière. On sait en effet que les personnes à temps partiel (généralement des femmes) dans les entreprises où la majorité des salariés travaille à temps plein sont pénalisés en termes de déroulement de carrière. La RTT entraîne bien souvent une moins grande disponibilité qui grève la capacité du cadre à faire valoir ses mérites auprès de sa hiérarchie. Dans une situation de coexistence de durées du travail hétérogènes (certains respectant la norme des 32 ou 35 heures alors que d'autres la dépassent largement), le cadre qui respecte la norme semble travailler moins.

Mais les cadres interrogés, dans leur grande majorité, ne considèrent pas la RTT comme un obstacle à leur carrière. Cette caractéristique de la population étudiée est liée aux spécificités de l'organisation de l'entreprise. La plupart d'entre eux estiment en effet qu'ils n'effectueront pas toute leur carrière dans l'unité et que leur carrière dépend davantage de l'entreprise que de la hiérarchie directe au contact de laquelle il se trouvent. L'entreprise est de grande taille et la gestion des cadres s'effectue de façon très centralisée : des cadres à « potentiel » sont repérés par la direction des ressources humaines générale et leur carrière, comprenant une grande part de mobilité, est gérée à ce niveau. Les évaluations opérées par la hiérarchie locale sont prises en compte mais ne conditionnent pas l'intégralité du déroulement de carrière. Aussi la RTT n'est-elle pas toujours vécue par ces cadres

comme un obstacle majeur à leur carrière.

Toutefois, dans le cadre d'une extension à d'autres entreprises, la RTT poserait sans doute le problème de la gestion des carrières des cadres. Celle-ci n'est possible dans le cadre d'une durée du travail plus faible que si les critères d'évaluation du travail des salariés sont modifiés. En effet, l'évaluation (qui se déroule le plus souvent au sein d'entretiens annuels menés avec la hiérarchie de l'agent) détermine le déroulement de carrière du cadre. Les effets de réputation sont très déterminants pour la carrière du cadre : si l'appréciation portée dans un emploi est médiocre, cela a des chances d'affecter l'évaluation qui sera faite dans les emplois suivants. Les cadres accordent donc une très grande importance à l'évaluation qui est faite de leur travail.

Or, on peut dégager dans l'entreprise étudiée (comme d'ailleurs dans la plupart des firmes) deux modalités d'évaluation du travail des cadres. La première consiste en une appréciation des résultats réalisés par le cadre dans la continuité d'une gestion par objectifs. Le second consiste à évaluer le travail en fonction du temps passé par le cadre dans les locaux de l'entreprise ou sur les différents sites de production. Dans le premier cas, il s'agit d'une évaluation en termes "qualitatifs" c'est-à-dire en fonction du degré auquel ont été atteints des objectifs fixés préalablement (bien que ces objectifs puissent être exprimés en termes quantitatifs et que leur satisfaction puisse parfois faire l'objet d'une mesure). Dans le second, on parlera d'appréciation "quantitative" du travail du cadre puisque l'on ne mesure que le temps passé à travailler et non pas la nature du travail réellement effectué. Ce type d'évaluation correspond davantage au modèle du pointage en vigueur chez les non-cadres. Mais la différence avec le pointage réside dans le fait que c'est surtout la disponibilité du cadre qui est appréciée et mesurée dans ce modèle d'évaluation. C'est la capacité du cadre à disposer de son temps qui est valorisée et rétribuée.

Pour un même cadre, les deux systèmes sont bien souvent mobilisés. La plupart du temps, le cadre est soumis à un entretien d'évaluation qui fixe ses objectifs pour l'année. Mais l'appréciation qui est portée sur son travail est également liée au second modèle de façon moins formelle et essentiellement par le jeu des effets de réputation. Le

temps passé par un cadre à son travail est une dimension qui intervient toujours dans son évaluation.

Les résultats obtenus montrent qu'aucune de ces deux formes d'évaluation ne s'adapte bien à une RTT importante telle que celle qui est pratiquée dans cette entreprise. On conçoit bien l'inadaptation de l'appréciation en termes de disponibilité stricto sensu : si le cadre réduit réellement son temps de travail, il devient dès lors moins disponible. Il entre alors en concurrence avec les cadres qui n'ont pas choisi cette option. Mais le modèle qualitatif de la gestion par objectifs est lui aussi critiqué. En effet, ces formes d'évaluation valorisent la réalisation d'un objectif, d'un projet et non l'activité de communication elle-même. Bien que cette dernière contribue à l'obtention de résultats, elle n'est jamais évaluée en tant que telle (par exemple le fait d'être prêt à rendre service aux autres agents, à leur communiquer des informations qui ne sont pas directement reliées à la fonction du cadre). L'idée d'une évaluation de leur travail en fonction de critères différents du temps consacré à chaque activité ne suscite pas l'enthousiasme. La gestion par objectifs est considérée comme tolérable si elle s'accompagne d'une prise en compte de la disponibilité du cadre. Si l'évaluation se fait uniquement sur le critère de la réalisation d'un certain nombre de tâches, les cadres craignent qu'elle n'aboutisse à un travail planifié, programmé, contraire à l'image qu'ils se font de leur activité.

3. L'ÉCLATEMENT DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL

La RTT soulève également des questions relatives à l'organisation du travail et de l'entreprise (Bloch-London, Groulez, 1995). Les cadres évoquent très souvent ces thèmes lorsqu'on les interroge sur leur perception de la RTT. Les variables organisationnelles et stratégiques apparaissent comme des freins à la mise en place de processus de RTT.

a. Les problèmes de gestion des emplois du temps

Les problèmes d'organisation du travail semblent extrêmement bloquants pour le processus de RTT. En particulier, la capacité de

l'entreprise à gérer des emplois du temps très différenciés paraît faible. Les cadres sont censés en effet travailler une durée moins longue alors que, dans le même temps, les horaires d'ouverture au public ou les horaires de travail de l'entreprise s'allongent. Cette situation semble paradoxale puisqu'elle aboutit à gérer des périodes d'absence du cadre alors que l'entreprise continue de fonctionner.

Une partie de ces blocages est attribuée à la faible communication horizontale au sein de l'unité considérée : la forte autonomie des sous-unités, souhaitée et organisée par la direction dans une optique de déconcentration a pour effet de privilégier la communication verticale ou interne aux sous-unités et de réduire la communication avec l'Etat-Major. Un cadre nous explique que les communications dans l'entreprise se font uniquement au sein de la ligne hiérarchique mais jamais de façon horizontale (entre collègues de même niveau hiérarchique appartenant à des sous-unités différentes). Un autre souligne la faiblesse des transferts d'informations de la base vers le sommet. L'Etat-Major de l'unité se trouve ainsi démuné d'information sur le travail et les problèmes des sous-unités. En raison de la faiblesse de la communication verticale, le cadre se transforme en véritable « artisan » dans sa structure. Il est non seulement polyvalent (assumant des tâches qu'il devrait pouvoir déléguer à d'autres) mais aussi totalement autonome.

Cette faiblesse de la communication risque d'être considérablement accrue par la RTT. En effet, la principale difficulté de la RTT aux yeux de ces cadres réside dans le fait que certaines formes de communication sont rendues plus aléatoires compte tenu de l'absence de disponibilité des salariés (réunions difficiles à fixer, personne impossible à joindre, etc.). Cette absence de communication a donc des incidences fortes sur la gestion de l'emploi du temps des cadres.

En outre, depuis quelques années, on a confié au cadre de plus en plus de tâches « annexes » à son activité principale. Cette situation touche surtout les opérationnels et les cadres fonctionnels techniques. Ces tâches de management, de GRH ou de gestion financière accroissent lourdement l'activité de certains cadres (opérationnels surtout). A leurs yeux, la RTT ne peut passer que par l'abandon de ces tâches et leur

répartition vers d'autres cadres plus spécialisés. Il faudrait opérer un recentrage du cadre sur son métier d'origine. Ce recentrage serait d'ailleurs efficace car le cadre réalise moins vite et moins bien les tâches pour lesquelles il n'est pas formé.

L'un des exemples de cette évolution jugée négative réside dans ce qu'il est convenu d'appeler dans l'entreprise « les problèmes de secrétariat ». En effet, comme dans la plupart des organisations, les évolutions techniques ont eu progressivement pour effet de réorienter certaines tâches traditionnellement dévolues au secrétariat (courrier, téléphone, organisation de réunion, etc.) vers les cadres eux-mêmes. Aussi des tâches de secrétariat reviennent-elles parfois aux cadres (fonctionnels seulement) dans des proportions plus ou moins fortes. Or, cette situation est mal acceptée et jugée sous-optimale. En effet, les cadres estiment être davantage utiles à d'autres fonctions. La RTT est conçue comme une opportunité à saisir pour redistribuer ces tâches vers les personnels qualifiés dans ce type de travaux.

Ces problèmes sont renforcés pour les cadres fonctionnels. En effet, ces derniers constituent une catégorie distincte des autres dans l'entreprise à plusieurs égards. Les cadres fonctionnels se plaignent de la mauvaise définition de leur mission. Leurs fonctions ne sont pas définies de façon claire, surtout aux plus hauts niveaux de la hiérarchie. Une partie d'entre eux ne travaille pas véritablement : ils « s'occupent ». Cela crée une catégorie assez nombreuse (mais difficile à chiffrer) de salariés « démotivés » ou « placardisés ». Pour eux, la RTT pose donc des questions spécifiques.

Toutefois, certains cadres semblent beaucoup attendre de la réduction du temps de travail en termes de réorganisation de la charge de travail. Les cadres surchargés pensent pouvoir confier une partie de leur mission aux « nouveaux recrutés » embauchés grâce à la mise en place de la RTT. Pour les activités qui sont en accroissement (le service RH en est un exemple, ne serait-ce que par l'effet induit de l'accord sur la RTT), la création d'emploi est jugée nécessaire même en l'absence de la réduction du temps de travail.

b. La RTT et l'organisation de l'activité du cadre

Enfin, la RTT n'est adaptée à toutes les formes d'organisation du travail. Ainsi, l'étude montre que la réduction du temps travaillé pose des problèmes différents selon la nature du travail et du « circuit de distribution des tâches ». Deux types de situations sont décelables :

- dans un premier cas, le cadre reçoit son travail de façon individuelle, c'est-à-dire qu'il peut négocier sa charge de travail et s'organiser. C'est le cas des chefs de projet.
- dans le second cas, les tâches sont attribuées au service dans son ensemble et le cadre ne peut négocier la charge. L'enjeu pour lui est alors la répartition du travail et le processus de délégation.

La première situation semble bien pour voir supporter le choix de la RTT, le cadre étant susceptible de négocier à la baisse sa charge de travail. Mais dans le second cas, les cadres estiment avoir trop peu de marge de manœuvre pour modifier la charge de travail qui pèse sur eux. Paradoxalement, alors qu'ils se disent souvent « surchargés », ils estiment avoir effectué toutes les délégations de pouvoir possibles et n'envisagent jamais de confier à un collègue ou à un subordonné une partie des fonctions qu'ils assument. Une analyse stratégique simple permet de comprendre que les enjeux de pouvoir sont trop importants pour que la délégation se fasse véritablement en fonction des compétences des uns et des autres. Dans une telle situation, la RTT occasionne un trouble fort car le cadre se trouve contraint de déléguer, donc d'abandonner une partie de ses prérogatives, ou bien de conclure un « marché de dupes » dans lequel il travaille officiellement moins (et est moins rémunéré) mais garde une charge de travail constante. Les problèmes d'organisation entrent donc dans une large mesure en tension avec les objectifs de la RTT.

Enfin, la RTT apparaît sous un jour favorable lorsqu'elle est mise en œuvre de façon collective mais est considérée comme néfaste à l'organisation du travail lorsqu'elle est réalisée de façon individuelle. En effet, la RTT individuelle engendre des coûts de gestion (réunions impossibles à programmer par exemple). A l'inverse, une réflexion collective sur la réorganisation du travail et une coordination des RTT (éviter par exemple que le cadre qui n'applique pas la RTT récupère toute la charge de travail délaissée par les autres permettrait d'éviter les problèmes d'emplois du temps et d'organisation du travail.

CONCLUSION

La RTT, lorsqu'elle est mise en oeuvre de façon massive (passage à 32 heures et, dans une moindre mesure, à 35 heures) semble l'occasion de profonds bouleversements dans l'organisation du travail des cadres ainsi que dans la gestion des ressources humaines. Elle est souvent perçue de façon négative par les cadres craignent une forme d'éclatement de leur activité.

Pour assurer sa réussite, l'entreprise doit répondre à un certain nombre d'exigences. La première consiste à établir pour les cadres (et peut-être pour les autres ?) des règles claires concernant leur activité. Il s'agit en particulier de veiller à respecter la spécificité du travail d'encadrement (activité de communication, gestion des imprévus, etc.). Une réflexion sur l'évaluation du travail du cadre est absolument nécessaire. Il est en effet probable que l'évaluation ne se fera pas de la même façon en horaires normaux et situation de RTT. La deuxième exigence consiste à modifier l'organisation de l'entreprise en faveur d'une meilleure circulation de l'information entre unités, services et fonctions. C'est à ce prix seulement que la gestion des emplois du temps et la nouvelle répartition de la charge de travail auxquelles donne lieu sera facilitée. Enfin, il faut sans doute concevoir la RTT dans un cadre collectif, c'est-à-dire à travers le passage d'équipes entières plutôt que de façon individuelle et échelonnée.

REFERENCES :

Boulin J-Y, L'évolution du temps de travail en Europe, *Futuribles*, n°164, avril 1992

Réduction et aménagement du temps de travail dans les pays industrialisés, tendances et enjeux, n° spécial, *Futuribles*, n°165-166, mai-juin 1992

Rigaudiat J., *Réduire le temps de travail*, Syros, 1993

Boulin J-Y., Cette G., Taddéi D. (dir), *Le temps de travail*, Syros, 1993

Freyssinet J., *Durées du travail : politique de l'emploi et négociation collective 1978-1983*, document de travail IRES, n°94, juillet 1994

Bloch-London C., Groulez C., *Organisation du travail, emploi et temps de travail*, Rapport ANCT-DARES, Dossiers documentaires vol. 2., 1995

Cahuc P., Granier P. (Dir), *La réduction du temps de travail : une solution pour l'emploi ?*, Economica, 1997

DARES, *L'impact macro-économique d'une politique de RTT : l'approche par les modèles macro-économiques (simulations à partir du modèle Mosaïque de l'OFCE et du modèle de la Banque de France)*, Document d'études, vol. N°17, janvier 1998

Gavini C., tollet J-Y., *La durée du travail : construction et déconstruction d'une norme*, *Droit social*, avril 1994